

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

Институт экономики
Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное
управление
Кафедра управления сельскохозяйственным производством

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

 Савушкина Л.Н.
«27» декабря 2019г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

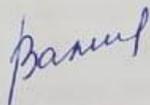
**Деловая карьера служащего в муниципальном органе
управления на примере финансово-бюджетной палаты
Пестречинского района Республики Татарстан**

Обучающийся:



Дубровина Кристина Александровна

Руководитель:
к.э.н., доцент



Валеева Гульнара Анасовна

Рецензент:
к.э.н., доцент



Авхадиев Фаяз Нурисламович

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Институт экономики
Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное
управление
Кафедра управления сельскохозяйственным производством

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ Савушкина Л.Н.
«17» апреля 2019г.

ЗАДАНИЕ **на выпускную квалификационную работу**

Никифоровой Кристины Александровны

- 1. Тема работы:** Деловая карьера служащего в муниципальном органе управления на примере Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района Республики Татарстан
- 2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы** «27» декабря 2019г.
- 3. Исходные данные к работе:** Федерального закона «О муниципальной службе в Российской Федерации», Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Законы РФ № 58 «О системе государственной службы Российской Федерации», №79 «О государственной гражданской службе Российской Федерации», №25 «О муниципальной службе в Российской Федерации».
- 4. Перечень подлежащих разработке вопросов:** Понятие и этапы управления деловой карьерой государственных и муниципальных служащих;

проблемы планирования и развития карьеры муниципальных служащих в органах местного самоуправления; изучить организацию деятельности Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района РТ; планирование и реализация технологий карьерного роста служащих в муниципальных органах управления на примере Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района РТ; стратегическое планирование развития карьеры служащего в муниципальных органах управления на примере Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района РТ.

5. Перечень графических материалов: _____

6. Дата выдачи задания

«17» апреля 2019г.

Руководитель

Валеева Г.А

Задание принял к исполнению

Никифорова К.А

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
ВВЕДЕНИЕ	10.05.19	выполнено
1. Деловая карьера муниципального служащего в органах местного самоуправления: понятие, виды и этапы	17.05.19	выполнено
1.1. Управление деловой карьерой государственных и муниципальных служащих: понятие и этапы		
1.2. Планирование и развитие карьеры муниципальных служащих в органах местного самоуправления		
2. Формирование деловой карьеры муниципального служащего в органах местного самоуправления на примере Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района РТ	10.09.19	выполнено
2.1. Организация деятельности Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района РТ		
2.2. Планирование и реализация технологий карьерного роста служащих в муниципальных органах управления на примере Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района РТ		
3. Совершенствование планирования и управления деловой карьерой служащего в муниципальных органах управления на примере Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района РТ	20.11.19	выполнено
3.1. Стратегическое планирование развития карьеры служащего в муниципальных органах управления на примере Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района РТ		
3.2. Модели системы управления карьерой и профессиональным развитием муниципальных служащих на примере Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района РТ		
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	10.12.19	выполнено
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	10.12.19	выполнено
ПРИЛОЖЕНИЯ	10.12.19	выполнено

Обучающийся
Руководитель

Никифорова К.А
Валева Г.А

Аннотация к выпускной квалификационной работе бакалавра Дубровиной К.А по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» на тему «Деловая карьера государственного служащего в муниципальном органе управления на примере финансово-бюджетной палаты Пестречинского района Республики Татарстан»

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении раскрывается актуальность выбранной темы, объект и предмет исследования, описываются цель и задачи ВКР. В первой главе описываются понятия и этапы деловой карьеры муниципального служащего в органах местного самоуправления. Во второй главе дана краткая характеристика учреждения, приведена организационная структура Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района РТ. Анализируется планирование и реализация технологий карьерного роста служащих в муниципальных органах управления на примере Финансово-бюджетной палаты. В третьей главе предложено стратегическое планирование развития карьеры служащего в муниципальных органах управления на примере Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района РТ. В заключении обобщается проделанная работа и формулируются краткие выводы.

Annotation to the final qualifying work of the bachelor K. Dubrovina in the direction 38.03.04 “State and municipal administration” on the theme “Business career of a civil servant in the municipal government by the example of the Finance and Budget Chamber of the Pestrechinsky District of the Republic of Tatarstan”

Final qualification work consists of introduction, three chapters, conclusion, list of sources and applications.

The introduction reveals the relevance of the chosen topic, the object and subject of the study, describes the purpose and objectives of the WRC. The first chapter describes the concepts and stages of the business career of a municipal employee in local government. The second chapter gives a brief description of the institution, gives the organizational structure of the Finance and Budget Chamber of the Pestrechinsky District of the Republic of Tatarstan. It analyzes the planning and implementation of career advancement technologies for employees in municipal government bodies using the example of the Finance and Budget Chamber. The third chapter proposes strategic planning for career development of an employee in the municipal government on the example of the Finance and Budget Chamber of the Pestrechinsky District of the Republic of Tatarstan. In conclusion, the work done is summarized and brief conclusions are formulated.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА МУНИЦИПАЛЬНОГО СЛУЖАЩЕГО В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ: ПОНЯТИЕ, ВИДЫ И ЭТАПЫ.....	7
1.1 Управление деловой карьерой государственных и муниципальных служащих: понятие и этапы.....	7
1.2 Планирование и развитие карьеры муниципальных служащих в органах местного самоуправления.....	18
2 ФОРМИРОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО СЛУЖАЩЕГО В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ФИНАНСОВО-БЮДЖЕТНОЙ ПАЛАТЫ ПЕСТРЕЧИНСКОГО РАЙОНА РТ.....	29
2.1 Организация деятельности Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района РТ.....	29
2.2 Планирование и реализация технологий карьерного роста служащих в муниципальных органах управления на примере Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района РТ.....	37
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ СЛУЖАЩЕГО В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНАХ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ФИНАНСОВО-БЮДЖЕТНОЙ ПАЛАТЫ ПЕСТРЕЧИНСКОГО РАЙОНА РТ.....	44
3.1 Стратегическое планирование развития карьеры служащего в муниципальных органах управления на примере Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района РТ.....	44
3.2 Модели системы управления карьерой и профессиональным развитием муниципальных служащих на примере Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района РТ.....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	57
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

В структуре органов муниципального управления кадровая служба является важным элементом системы. Систематическое достижение целей, установленных муниципалитетом, зависит от деятельности персонала муниципальной службы: достижение ожидаемых конечных результатов при оптимальных затратах ресурсов, создание благоприятного морально-психологического климата для команды, повышение эффективности инструментов стимулирования и улучшение условия труда. В результате мы добиваемся повышения эффективности работы муниципальных служащих и повышения уровня профессиональной удовлетворенности.

Актуальность выбранной темы заключается в обосновании необходимости совершенствования процесса управления карьерой муниципальных служащих с целью повышения эффективности их деятельности.

Цель данной работы состоит в выработке направлений совершенствования управления деловой карьерой муниципального служащего в органах местного самоуправления.

В соответствии с целью поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть понятие и этапы управления деловой карьерой государственных и муниципальных служащих;
2. Изучить проблемы планирования и развития карьеры муниципальных служащих в органах местного самоуправления;
3. Изучить организацию деятельности Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района РТ;
4. Рассмотреть планирование и реализацию технологий карьерного роста служащих в муниципальных органах управления на примере Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района РТ
5. Проанализировать стратегическое планирование развития карьеры служащего в муниципальных органах управления на примере Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района РТ

Объектом исследования является Финансово-бюджетная палата Пестречинского муниципального района РТ.

Предметом исследования является организация управления карьерой – планирование и развитие деловой карьеры государственных служащих.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников. В первой главе мы рассматриваем понятия, виды и этапы деловой карьеры муниципального служащего в органах местного самоуправления. Во второй главе идет речь о Финансово-бюджетной палате Пестречинского муниципального района и о том, как в ней строиться карьерный рост. В третьей главе мы проводим анализ квалифицированного состава кадров Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района РТ и предлагаем совершенствования кадрового планирования муниципальных служащих.

1. ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА МУНИЦИПАЛЬНОГО СЛУЖАЩЕГО В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ: ПОНЯТИЕ, ВИДЫ И ЭТАПЫ

1.1. Управление деловой карьерой муниципальных служащих: понятие и этапы

Управление деловой карьерой на муниципальной службе представляет собой совокупность организационных, административных, социально-психологических, экономических и моральных средств и методов, которые влияют на профессиональное развитие и карьерный рост муниципального служащего в соответствии с индивидуальной программой (профилем карьеры) в соответствии с требованиями муниципального органа и планами его развития.

Муниципальная служба - это сравнительно новый для российской действительности институт публичной власти, которая проходит путь становления и дальнейшего развития. Практика деятельности муниципальных образований и муниципальных служащих на местах дает новые импульсы для изменения, дополнения и совершенствования всей муниципальной службы. Конечным итогом всего этого процесса должно быть функционирование эффективной системы местного самоуправления.

Важная роль муниципальной службы как института местного самоуправления определила и внимание законодателя к регулированию вопросов ее организации. 1 июня 2007 года утратил силу Федеральный закон от 8 января 1998 года № 8-ФЗ «Об основах муниципальной службы в Российской Федерации» в связи с вступлением в действие Федерального закона от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации». Завершение переходного периода реформы местного самоуправления совпало с изменениями в правовом регулировании и муниципальной службы.

Основные принципы муниципальной службы сформулированы в ст. 4 Федерального закона от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» и включают:

- 1) приоритет прав и свобод человека и гражданина;
- 2) равный доступ граждан, владеющих государственным языком Российской Федерации, к муниципальной службе и равные условия ее прохождения независимо от пола, расы, национальности, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с профессиональными и деловыми качествами муниципального служащего;
- 3) профессионализм и компетентность муниципальных служащих;
- 4) стабильность муниципальной службы;
- 5) доступность информации о деятельности муниципальных служащих;
- 6) взаимодействие с общественными объединениями и гражданами;
- 7) единство основных требований к муниципальной службе, а также учет исторических и иных местных традиций при прохождении муниципальной службы;
- 8) правовая и социальная защищенность муниципальных служащих;
- 9) ответственность муниципальных служащих за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей;
- 10) внепартийность муниципальной службы.

В системе муниципального управления важно учитывать различные аспекты формирования карьеры.

Карьера - это результат осознанного положения и поведения человека в сфере работы, связанной с официальным или профессиональным ростом. Человек строит карьеру, в основе которого лежат характеристики внутренней и внешней организационной реальности, а главное - его собственные цели, желания и установки. В профессии или организации существуют различные базовые движения человека, которые ведут к разным видам карьеры.

Профессиональная карьера - повышение знаний, навыков. Профессиональная карьера может следовать специализации (углубление в одной, выбранной в начале пути карьеры, направлении движения) или транс

профессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, скорее всего, связанными с расширением инструментов и областей деятельности). Профессиональная карьера муниципального служащего формируется на протяжении всего периода работы специалиста в органах местного самоуправления и других организациях. [4]

Мотивы карьеры меняются с возрастом и повышением квалификации. Может быть предложена следующая классификация типов карьеры (рис. 1):



Рисунок 1. Виды деловой карьеры

Внутриорганизационная карьера - это постепенное изменение этапов развития сотрудника в компании. Как обычно, внутренняя организационная карьера осуществляется в следующих областях:

- вертикальный, то есть с повышением уровня структурной иерархии, термин карьера обычно ассоциируется с ним, потому что здесь прогресс становится более заметным;

- горизонтальный - это переход в другую функциональную область или восприятие роли службы на этапе, когда организационная структура (руководитель программы, временно мотивированная группа и т. д.) не является строго формально усиленной или расширением и усложнением задач в занятой фазе с разумным вознаграждением;

- центристремительный - это продвижение к ядру, управление организацией, на самом деле, которое считается очень привлекательным для сотрудников; выражается в доступе к неофициальным источникам

информации, конфиденциальным звонкам и отдельным задачам управления, уведомлениям о собраниях и совещаниях.

Межорганизационная карьера - это тип карьеры, в том смысле, что определенный сотрудник в течение своей профессиональной деятельности проходит все этапы развития: обучение, работа, профессиональный рост, выход на пенсию.

Эти два типа карьеры могут быть специализированными и не специализированными:

- профессиональная карьера (специализированная) - тип карьеры; характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные его фазы;

- профессиональная карьера (неспециализированная). Поднимаясь по карьерной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию под разными углами, не останавливаясь в одном положении более трех лет.

Вертикальная карьера - это тип карьеры, который часто ассоциируется, например, с самой концепцией профессиональной карьеры, поскольку в этом случае карьерный рост более очевиден. Вертикальная карьера относится к увеличению высшей степени структурной иерархии (карьерный рост, который сопровождается более высоким уровнем оплаты).

Горизонтальная карьера - это тип карьеры, который включает переход в другую функциональную область деятельности или выполнение определенной официальной роли на этапе, который не имеет строгой формальной фиксации в организационной структуре (например, выступая в качестве руководителя временно мотивированной группы, программы и т. д.). Горизонтальная карьера предполагает расширение или усложнение задач до предыдущего уровня (обычно с соответствующим изменением заработной платы). Концепция горизонтальной карьеры не означает обязательное и постоянное движение в организационной иерархии.

Скрытая карьера - это тип карьеры, который менее очевиден для других. Этот тип карьеры обычно доступен для ограниченной группы сотрудников, которые имеют огромные деловые контакты за пределами организации. Центростремительная карьера знаменует собой переход к центральному руководству организации. Например, сотрудник по приглашению на встречу, доступ к которому затруднен для других сотрудников, как официальных, так и неформальных встреч, доступ сотрудника к неформальным источникам информации, конфиденциальное общение, некоторые важные руководящие указания. Этот сотрудник имеет возможность занимать постоянную должность в одном из организационных подразделений. Тем не менее, уровень вознаграждения за работу значительно превышает вознаграждение за работу на своей должности.

Ступенчатая карьера - это тип карьеры, который сочетает в себе элементы горизонтального и вертикального типов карьеры. Рабочий, может быть, продвигается, чередуя вертикальный и горизонтальный рост. Этот тип карьеры довольно распространен и может принимать внутриорганизационные и межорганизационные формы. [4]

Современные психологи вкладывают в понятие карьеры разные смыслы, это зависит от того, какие виды карьеры рассматриваются (приложение А).

Протекание процесса карьерного развития может быть классифицировано по разным параметрам (см. табл. 1).

Наиболее подробную типологию карьеры, ориентированную на возможность прогнозировать особенности поведения руководителей современных организаций и предприятий и имеющую ярко выраженный прикладной характер, приводит Е.Г. Молл (приложение Б). Автор классифицировал управленческую карьеру по четырем параметрам. Первый достаточно традиционный и определяется как скорость продвижения по уровням иерархии системы управления. Второй индикатор - это последовательность позиций (позиций). Некоторые сотрудники

последовательно проходят все возможные уровни иерархии, в то время как другие могут пропускать ряд уровней работы, значительно ускоряя их карьеру. Третий индикатор - это проективная ориентация, которая подразумевает три варианта: для более высоких позиций (расширение влияния), для сохранения позиции и, наконец, для борьбы за сохранение достигнутой позиции. Четвертый индикатор, имеющий наиболее выраженный психологический оттенок, - это личное значение карьерного роста. Карьера может быть основана на ряде причин: власть, самореализация, самоутверждение, решение сложных проблем в глобальном масштабе и т. Д.

Таблица 1. Классификация карьеры по особенностям протекания процесса карьерного роста

Критерий	Виды карьеры
Направленность происходящих изменений	Прогрессивная
	Регрессивная
Характер направленности процесса	Линейная - развитие происходит равномерно и непрерывно
	Нелинейная - движение осуществляющееся скачками или прорывами
Степень устойчивости	Устойчивая
	Неустойчивая
Степень непрерывности	Непрерывная
	Прерывистая
Возможность осуществления	Потенциальная - лично выстраиваемый человеком трудовой жизненный путь на основе его планов, потребностей, способностей, целей
	Реальная - что удалось достигнуть на протяжении определенного отрезка времени

Последовательность занимания должностей (позиций)	Суперавантюрная
	Авантюрная
	Традиционная
	Последовательно-кризисная
Время прохождения ступеней карьеры	Скоростная
	Нормальная

Этапы деловой карьеры - сегменты профессиональной жизни человека в любой сфере деятельности на пути к достижению жизненных целей.

1. Вступительный этап включает в себя обучение в школе, получение среднего и высшего образования. Длится до 25 лет. На этом этапе идет подготовка к работе, выбор профессии. В течение этого периода человек имеет возможность сменить несколько разных рабочих мест в поисках подходящего ему вида деятельности. Срочными потребностями являются безопасность и социальное признание.

2. Период развития длится от 25 до 30 лет. На этом этапе человек осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки и квалификацию, и происходит профессиональное самоутверждение. На данном этапе потребность в безопасности продолжает оставаться значительной. Как правило, семьи создаются и обучаются в этом возрасте, в результате возникает желание получать более высокую заработную плату. Основными потребностями также являются независимость и общественное признание.

3. Период продвижения обычно длится от 30 до 45 лет. На данном этапе идет продвинутый процесс обучения, сотрудник поднимается по карьерной лестнице. Множество практических навыков накапливается, развиваются способности, необходимость самоутвердиться, чтобы достичь более высокого статуса и еще большей независимости, процесс самообновления работников как личности в процессе. В течение этого

периода гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребностей в безопасности: усилия сотрудников сосредоточены на вопросах, связанных с повышением заработной платы.

4. Фаза консервации характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Начинается пик повышения квалификации, и его улучшение наступает после напряженной работы и специальной подготовки. Сотрудник заинтересован в передаче своих знаний о молодежи. Эта фаза характеризуется творческим самовыражением, можно переходить к новым фазам обслуживания. Человек достигает вершин независимости и самореализации. Есть заслуженное уважение. Хотя многие потребности работника были удовлетворены в течение этого периода, он по-прежнему интересуется уровнем вознаграждения, и растет интерес к другим источникам дохода (например, разделении прибыли).

5. Срок реализации длится от 60 до 65 лет. Сотрудник начинает готовиться к выходу на пенсию, идет активный поиск правильного обмена и обучение получателей. Хотя этот период характеризуется карьерным кризисом, уважение к себе и другим людям достигает самой высокой точки на протяжении всей карьеры. Работник заинтересован в поддержании уровня заработной платы, но стремится увеличить другие источники дохода, которые могли бы изменить заработную плату при выходе на пенсию.

6. Наконец, выход на пенсию, в свою очередь, завершает карьеру в предоставленной организации (вид деятельности). Существует возможность проявить себя в других видах работ, которые ранее были невозможны в период работы в организации или выполняли роль хобби (рисование, садоводство, работа в общественных организациях и т. Д.). Самоуважение стабилизируется. Но экономические условия и состояние здоровья могут вызывать постоянную озабоченность в отношении других источников дохода и здоровья.[13]

Рассматриваемый подход к периодизации карьеры выгодно отличается от других тем, что ученые приводят обстоятельства перехода к следующей степени карьеры. Чтобы перейти от первого этапа ко второму, работник должен проявить профессионализм в определенной сфере деятельности. Качество, обеспечивающее переход от второго этапа к третьему, - это уверенность специалиста в собственных силах. Находясь на третьем этапе, мастера имеют определенное количество векторов своего карьерного роста. Сотрудники, которые удовлетворены тем, что другие улучшаются (под их руководством) и становятся все более трудными и ответственными, могут пожелать остаться на этом этапе до выхода на пенсию [17].

Другой вариант возрастной периодизации предложен М. Армстронгом. В ней выделяются три основных этапа карьеры:

- расширение (20-30 лет);
- укрепление (30-40 лет);
- самосовершенствование (40-60 лет).[1]

По мнению М. Армстронга, на этапе самосовершенствования наблюдаются различия в типе карьерного процесса, который может приобретать характер роста, плато или спада (рис. 2).

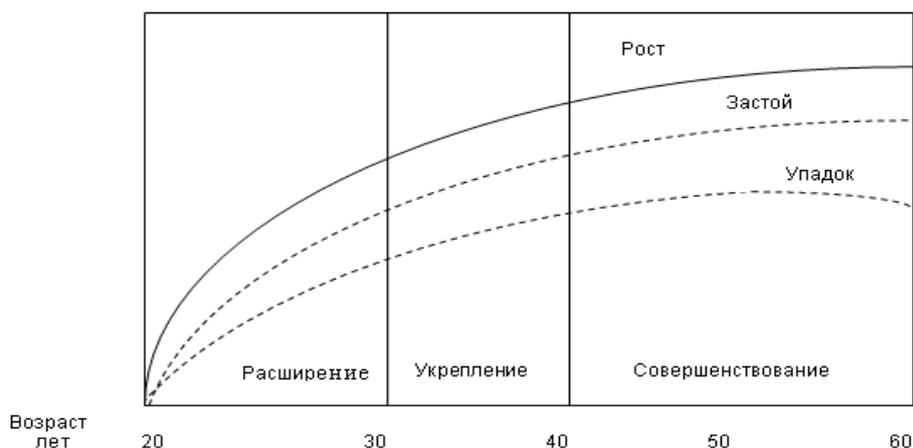


Рисунок 2. Этапы карьеры и типы карьерного процесса по М. Армстронгу

Несколько иные возрастные периодизации представлены Ю. Г. Одеговым (рис. 3). Этот автор считает, что успешная карьера часто является

результатом достижения определенных результатов к определенному возрасту. Продвижение людей по службе должно «идти в ногу» с их жизнью [19].

В то же время, как уже отмечалось, в расширенных критериях процесс обслуживания становится все более сложным. На протяжении всей своей биографии работы человек часто несколько раз вынужден менять тип карьеры, «начинать сначала». Чаще всего люди в наше время начинают карьеру и достигают максимальных успехов в достаточно зрелом возрасте. Поэтому возрастная периодизация не очень удобна при планировании карьеры. В научной области был разработан другой тип периодизации, который не допускает жесткой связи между этапами и возрастом. [13].

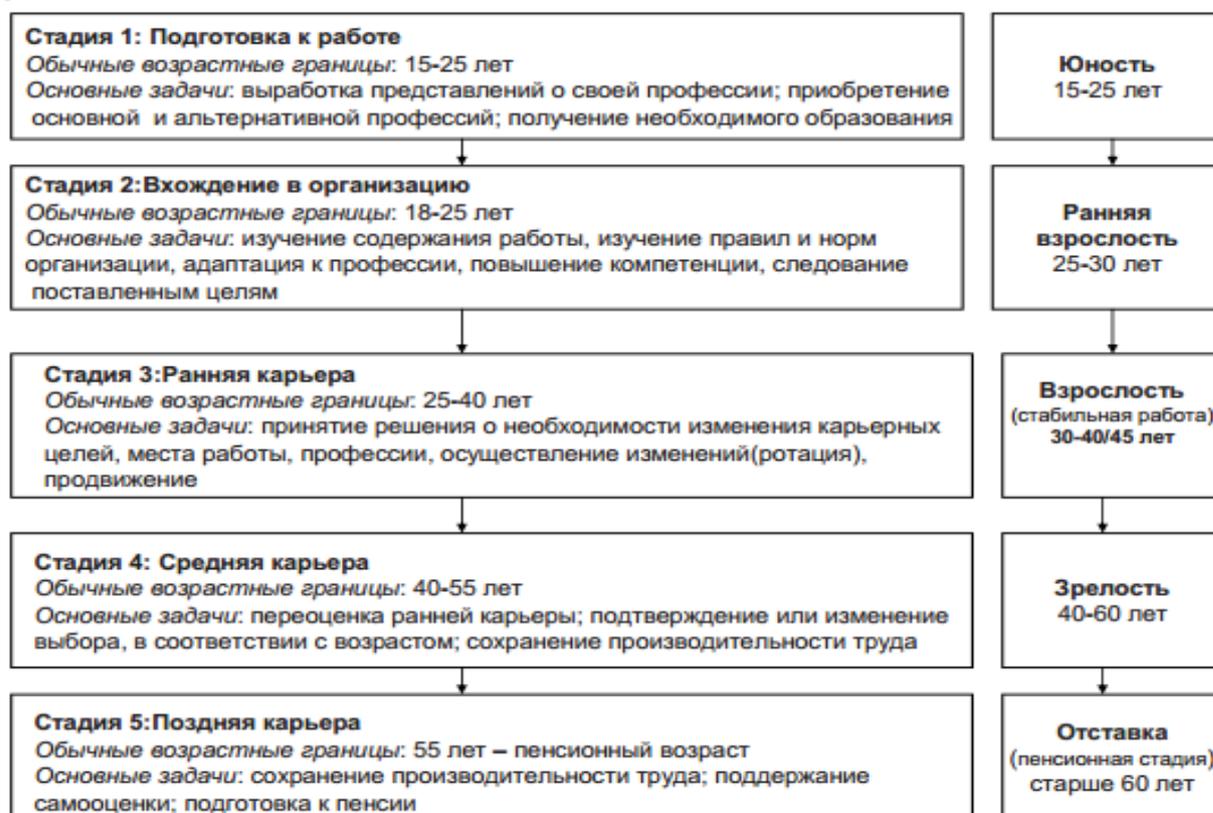


Рисунок 3. Возрастные стадии карьеры

А. Кудашев предлагает одну из наиболее полных периодизаций в карьере работника, состоящую из шести этапов. Основные задачи и

особенности каждого этапа в соответствии с авторским подходом отражены в таблице (приложение В).

Таким образом, человек реагирует на собственные потребности в развитии карьеры в соответствии со своими намерениями, что связано с повышением уровня знаний, навыков и способностей. Карьера создана для чего-то и имеет свои мотивы, которые меняются с годами. Исходя из этого, люди прилагают активные усилия для достижения конкретных целей развития карьеры, которые могут помочь развивать и предоставлять знания и навыки в любом бизнесе.

1.2. Планирование и развитие карьеры муниципальных служащих в органах местного самоуправления

Один из основных законов, на основе которого осуществляют свою деятельность муниципальные служащие, является ФЗ "О муниципальной службе в Российской Федерации" (от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ).

В этом законе предметом регулирования являются, в частности, отношения, связанные с поступлением на муниципальную службу граждан Российской Федерации, граждан иностранных государств - участников международных договоров Российской Федерации, в соответствии с которыми иностранные граждане имеют право находиться на муниципальной службе, прохождением и прекращением муниципальной службы, а также с определением правового статуса муниципальных служащих.

Толчком для создания, данного нормативного правового акта предшествовал ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ), в котором в соответствии с Конституцией РФ устанавливает общие правовые, территориальные, организационные и экономические принципы организации местного самоуправления в Российской Федерации, определяет государственные гарантии его осуществления.

Четко структурированная, закреплённая законодательно иерархия муниципальных служащих, соотношение групп позволяет сотрудникам видеть свои перспективы и продолжать карьерный рост.

Как правило, за время своей карьеры муниципальный служащий занимает не одну, а несколько должностей. Карьерный процесс для некоторых людей - это реализация долгосрочного плана, для других - результат удачного стечения обстоятельств. Необходимо начинать процесс построения карьеры даже при выборе профессии и учебного заведения. Зная ситуацию на рынке труда, мы можем объективно оценить возможности

трудоустройства после окончания учебы. Не секрет, что профессия чиновника престижна в глазах молодежи.

В зависимости от сферы деятельности это может быть длительный или очень короткий процесс. После окончания учебного процесса необходим процесс адаптации, поскольку выпускники университетов испытывают определенные трудности, называемые «потрясениями реальности», и для них характерна несовместимость ожиданий выпускника относительно работы и реальной ситуации.

Помимо «потрясения реальности», проблема заключается в несовместимости знаний и навыков, приобретенных в университете, со знаниями и навыками, необходимыми работодателю от выпускника. Прежде чем приступить к работе, молодому специалисту есть чему поучиться.

Процесс обучения молодого специалиста может происходить по-разному. Существует большое количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они могут быть разделены на две большие группы - обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, прямой связью с производственными функциями работника, предоставляет значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. В этом смысле этот тип обучения является оптимальным для развития навыков, необходимых для выполнения текущих производственных задач. Все формы обучения на рабочем месте имеют одно ограничение: они не позволяют работнику взглянуть на свою деятельность со стороны, выходят за рамки традиционного поведения. При правильной организации программы обучения специалистов, вы сможете добиться высоких результатов и поднять дух сотрудников, что отразится на отношении к работе.

Сотрудник, успешно прошедший этап адаптации, готов к плодотворной работе и планированию своей карьеры в этом учреждении. На этом этапе ему

понадобится помощь руководителя и специалиста по кадрам. Роль руководителя очень важна: он выступает в качестве наставника работника. Его поддержка необходима для успешного развития карьеры, потому что он управляет ресурсами и контролирует процесс организации всех видов деятельности трудового коллектива. Кадровая служба играет роль консультантов и организаторов процесса развития карьеры для сотрудников. Они стремятся решить две основные проблемы: пробудить у сотрудников интерес к карьерному росту и предоставить им инструменты для их решения.

На данном этапе, когда мы рассматриваем роль руководителя организации и службы персонала в процессе планирования карьеры муниципального служащего, целесообразно упомянуть потребности работников и мотивационную систему, которая существует в государственных органах.

Структура мотивов трудового действия формируется из трех основных компонентов:

- 1) сознание человеком своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством труда (деятельности);
- 2) представление о тех благах, которые человек может получить в качестве вознаграждения за труд;
- 3) мысленное построение того процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и теми конечными благами, которые их удовлетворяют. [3]

Мотивация - это процесс, который заставляет человека действовать для достижения целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от многих факторов, оно очень индивидуально и может меняться под влиянием мотивов и обратной связи от деятельности человека. При анализе мотивации необходимо сосредоточиться на факторах, которые побуждают действия и усиливают их.

Чтобы определить индивидуальную комбинацию наиболее и наименее важных потребностей человека, индивидуальный мотивационный профиль состоит из следующих мотивационных факторов:

1) Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание работать с хорошим набором льгот и пособий.

2) Необходимость в хороших условиях труда и комфортных условиях.

3) Необходимость четкого структурирования работы, наличие обратной связи и информации для оценки результатов их работы, необходимость снижения неопределенности и установления правил и руководств для работы (мера потребностей и уверенности руководства).

4) Необходимость социальных контактов: общение с широким кругом людей, легкая степень доверия, тесные связи с коллегами. Это показатель готовности работать с другими людьми, что не следует путать с тем, насколько хорошо человек относится к своим коллегам. Этот фактор может иметь очень низкую ценность, однако человек может быть социально адаптирован.

5) Необходимость добиться признания со стороны других людей.

6) необходимость ставить перед собой смелые и сложные цели и достигать их;

7) Потребность во влиянии и власти, желание руководить другими, постоянное стремление к конкуренции и влиянию. Это показатель конкурентной самоуверенности, поскольку он предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и влияние на них.

8) необходимость разнообразия, изменений и стимулирования; желание избежать рутины (скука). Указывает на склонность всегда быть в приподнятом настроении, готовность к действию, любовь к переменам и стимуляции.

9) Необходимость быть творческим, анализирующим, мыслящим сотрудником, открытым для новых идей. Этот показатель указывает на склонность проявлять любознательность, любопытство и нетривиальное

мышление. Но идеи, к которым этот человек привносит и стремится, не обязательно будут правильными или приемлемыми.

10) Необходимость совершенствования, роста и развития как личности. Показатель стремления к независимости, независимости и самосовершенствованию.

11) Потребность в чувстве спроса на интересную общественно полезную работу. [23]

Знание мотивирующих и демотивирующих факторов необходимо для составления плана карьеры отдельного сотрудника, а также для работы с командой в целом. Результаты исследования могут быть использованы самими сотрудниками и специалистами по кадровым вопросам, руководителем учреждения.

Итак, мы знаем, чем руководствуется сотрудник. Теперь мы вернемся более подробно к построению карьеры муниципального служащего. Планирование карьеры состоит из определения целей профессионального развития сотрудника и путей, которые ведут к его достижению. Реализация плана развития карьеры включает в себя профессиональное развитие работника, то есть приобретение необходимых квалификаций для занятия желаемой должности и последовательное занятие должностей, профессиональный опыт которых необходим для успеха на предполагаемой должности. Если многие крупные организации имеют стандартные карьерные лестницы, которые приводят к должности генерального директора, их заместителей и других руководителей высшего звена, а также ключевых функциональных экспертов, то на государственной и муниципальной службе не все так однозначно.

Конечно, главная ответственность за планирование и развитие собственной карьеры лежит на муниципальных служащих. Сотрудник должен определить свои профессиональные интересы и методы реализации, то есть должность, которую он хотел бы занять. В этом случае необходимо сравнить свои навыки с требованиями к интересующим должностям и

определить, является ли этот план реалистичным. На этом этапе кадровая служба проводит тестирование, чтобы определить сильные и слабые стороны сотрудника и его интеллектуальные навыки.

В процессе планирования карьеры муниципального служащего необходимо участие руководителя. Это будет определять степень реальности карьерных ожиданий сотрудника и привлекать лидера к процессу развития карьеры этого сотрудника и тем самым заручиться его поддержкой с самого начала.

Реализация плана развития карьеры зависит, прежде всего, от самого работника. Необходимо строго внедрять весь набор инструментов, обеспечивающих успешную реализацию плана:

- важнейшей предпосылкой развития карьеры является успешное выполнение служебных обязанностей;

- работник должен не только использовать все доступные средства профессионального развития, но и демонстрировать вновь приобретенные знания, навыки;

- реализация плана развития карьеры во многом зависит от эффективного партнерства с лидером, так как именно он оценивает работу и потенциал работника, принимает решение о его продвижении и обладает ресурсами, необходимыми для развития госслужащих;

- для успешного продвижения сотрудника организация должна знать о своих достижениях и возможностях. Это делается с помощью выступлений, докладов, отчетов, участия в работе творческих коллективов, массовых мероприятий.[8]

Процесс планирования карьеры должен проводиться на основе определения конкретных потребностей и реальных возможностей организации в области кадровой политики.

Степень профессионального развития служащего находится под сильным влиянием предпринимательских и коммуникативных навыков, умения работать в команде, правильно и плавно строить отношения с

руководством, усваивать корпоративные ценности, проводить политику власти и представлять ее интересы.

Законодательством разрешено брать на государственную службу молодежь без опыта работы (О государственной гражданской службе Российской Федерации ФЗ №79 от 27.04.2004). Сегодня на рынке труда довольно много выпускников специальности «Государственное и муниципальное управление», однако государственным органам еще не удалось выработать стимулы, позволяющие не только привлекать молодежь на государственную службу, но и удерживать ее там. Зачастую молодые люди после 1-3 лет государственной службы, наработав нужные связи, уходят в бизнес, освободившееся место занимает очередной молодой человек без опыта.

Другая проблема выглядит так: карьерный рост ограничен или полностью отсутствует. Эта проблема довольно распространенная. Как они становятся официальными и продвигаемыми? Молодые специалисты нанимаются на более низкие должности в государственном аппарате, и в течение года достигают должности ведущего специалиста. Стремление к росту зависит от политики главы соответствующего департамента.

Часто все ключевые должности в отделе занимают уполномоченные представители начальника, которые работали с ним несколько лет. Вероятность продвижения в такие команды молодых специалистов практически равна нулю. Лидеры не заинтересованы в карьерном росте своих молодых сотрудников, что приводит к постоянному потоку людей. «Это естественное обновление: некоторые ушли, другие пришли», - говорят такие лидеры. Продвижение здесь возможно только на должность ведущего специалиста, после чего человек уходит, на его место берется новый. В результате более низкие должности характеризуются высокой текучестью кадров.

Бывает, что руководитель не ценит профессиональную квалификацию и успех работника, а его личную самоотдачу и подход к нему, т. е. их

субъективные оценки. Получается, что лидер набирает не команду, а «компанию», что негативно сказывается на эффективности власти.

Поэтому профессиональное продвижение во многом зависит от должности и воли руководителя отдела. Молодые руководители все чаще продвигают молодых специалистов в строю. Напротив, лидеры старшего поколения предпочитают работать в устоявшейся команде, что часто мешает молодым людям выходить на рынок и развивать свою карьеру.

Карьера - это процесс профессионального и социально-экономического развития человека, выражающийся в его продвижении по уровням должностей, квалификации, статуса, оплаты труда. Другими словами, карьера - это развитие человека и развитие его социального пространства (если это межорганизационная карьера) или расширение личности в организационном пространстве конкретной компании (если рассматривается внутриорганизационная карьера). Необходимость управления карьерой обусловлена его важной ролью в жизни человека, в деятельности организации и в развитии общества в целом.[10]

Муниципальная служба является связующим звеном, посредником между властью и населением. Муниципальная служба - это вид профессиональной деятельности, официально закрепленный в федеральном законе. Прием на муниципальную службу возможен после прохождения процесса отбора и соблюдения квалификационных требований к уровню профессиональной подготовки, опыту муниципальной службы или работе в специализированных областях, знаниям и навыкам. Работа государственного и муниципального служащего является привлекательной для выпускников вузов - это подтверждается исследованиями Фонда общественного мнения. По данным Федерального статистического управления, число государственных служащих увеличивается с каждым годом, и государство должно сократить это число. Эта тенденция не утихает, а скорее усиливает желание молодых людей стать сотрудниками агентства. Исследования Росстата показывают, что выпускники университетов прикладных наук и

бывшие сотрудники государственных органов, в основном, нанимаются на государственную службу, но у специалистов, не имеющих специальной подготовки, также есть возможность представить себя должным образом.

Планирование карьеры состоит из определения целей развития карьеры и путей, которые ведут их к достижению. Пути достижения целей карьерного роста - это последовательность работ, которые необходимо выполнить перед тем, как занять новую должность, а также набор инструментов, необходимых для получения необходимой квалификации - курсы профессиональной подготовки, стажировки и изучение иностранного языка. Разработка плана развития карьеры осуществляется совместно с руководителем и специалистом по кадрам с учетом мотивационных факторов и навыков работника. Мотивационный профиль составляется на основе тестов, пройденных по методике С. Ричи и П. Мартина. Согласно этой методике выделяются 12 мотивационных факторов, отражающих как материальные, так и духовные потребности человека. Результат теста показывает, насколько важен тот или иной фактор для человека. Исходя из этого, можно разработать индивидуальный план мотивации, который будет учитывать потребности каждого сотрудника.[8]

Мы затронули проблему кризиса карьеры, т.к. она актуальна для молодых специалистов: во-первых, при поступлении на работу ожидания молодежи не всегда подтверждаются, во-вторых, долгое нахождение в одной и той же должности также способствует развитию стресса и угнетенного состояния. Избавиться от кризиса поможет переосмысление своей деятельности, введение элементов новизны и инновационности, возможна и смена работы. Главное понять, что кризис - это шанс все изменить.

На карьеру человека влияют как объективные, так и субъективные факторы. К объективным можно отнести возможности организации, к субъективным - деловые и личностные качества сотрудника. Не стоит забывать о репутации человека в организации - активного и трудолюбивого сотрудника повысят быстрее, чем ленивого. Нужно не бояться брать на себя

ответственность, выступать с докладами, появляться на мероприятиях. Так вы заинтересуете вашего руководителя и станете более узнаваемым, а значит, получите шанс на повышение.

Карьера молодого человека в рамках системы государственной и муниципальной службы проходит особым образом: порядок приема-увольнения, продвижения по службе проходит в соответствии с законами РФ № 58 «О системе государственной службы Российской Федерации», №79 «О государственной гражданской службе Российской Федерации», №25 «О муниципальной службе в Российской Федерации». Определенные законом группы и должности государственных и муниципальных служащих дают возможность человеку более точно запланировать свой карьерный путь в организации.

Процесс планирования карьеры государственного/муниципального служащего необходимо производить совместно со специалистом по кадрам и непосредственным руководителем после прохождения стадии адаптации новым сотрудником. Действия по планированию карьеры включают в себя учет объективных факторов (возможности организации) и субъективных факторов (личностные и профессиональные качества сотрудника). Воздействие на сотрудника необходимо оказывать через систему мотивации и стимулирования. Теоретически процесс планирования карьеры государственного (муниципального) служащего выглядит понятно и не вызывает трудностей, однако на практике они все-таки возникают: органы власти отличаются по кадровому составу и организационной культуре, то, что является нормой для одного учреждения, может быть не воспринято в другом. О сотрудниках мало заботятся: молодые специалисты оказываются не в состоянии преодолеть первые ступени должностной иерархии в силу рутинности выполняемой работы, отсутствия поддержки со стороны руководства и уходят в другую сферу деятельности. Текущая текучесть кадров отражается не только на результате работы органа власти, но и на

отношениях между сотрудниками. Эти проблемы являются специфическими, в каждом органе власти они свои.

ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНАХ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ФИНАНСОВО-БЮДЖЕТНОЙ ПАЛАТЫ ПЕСТРЕЧИНСКОГО РАЙОНА РТ.

2.1. Организация деятельности Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района РТ

Финансово-бюджетная палата Пестречинского муниципального района Республики Татарстан зарегистрирована 13 января 2006 года по адресу, Республика Татарстан, Пестречинский р-н, Пестрецы с, Советская ул, 43. Основным видом деятельности является деятельность органов местного самоуправления по управлению вопросами общего характера. Компанию возглавляет Товкалев Геннадий Петрович.

Основными задачами Палаты является: разработка и реализация единой финансовой, бюджетной и налоговой политики на территории муниципального района; составление проекта местного бюджета и обеспечение его исполнения в установленном порядке; составление отчета об исполнении местного бюджета и консолидированного бюджета муниципального района; разработка программ муниципальных заимствований и их реализация в установленном порядке; обеспечение взаимодействия с федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти республики Татарстан, органами местного самоуправления, общественными объединениями и иными организациями.

Палата в соответствии с возложенными на нее задачами выполняет следующие основные функции:

- готовит предложения и осуществляет меры по улучшению межправительственных отношений;
- участвует заранее определенным образом в подготовке прогнозов социально-экономического развития территории городского региона;
- контролирует налоговые платежи крупных налогоплательщиков;

- участвует в подготовке целевых муниципальных программ, обеспечивает определенным образом их финансирование из местного бюджета;
- участвует определенным образом в разработке проектов решений муниципального совета по бюджету и других муниципальных правовых актов;
- разрабатывает и публикует в установленном порядке муниципальные правовые акты по вопросам, отнесенным к его компетенции;
- подготовить проект местного бюджета и представить его в городской исполнительный комитет;
- разрабатывает прогноз консолидированного бюджета муниципалитета;
- исполнять местный бюджет в пределах своей компетенции, готовить отчет об исполнении местного бюджета и сводного бюджета муниципального образования;
- представляет отчет об исполнении местного бюджета совету муниципального образования и исполнительному комитету муниципального образования;
- составить бюджетный список из местного бюджета;
- осуществляет финансовый контроль в порядке, установленном Бюджетным кодексом Российской Федерации;
- участвует в разработке предложений по совершенствованию структуры органов местного самоуправления, составляет предложения о количестве и максимальном размере ассигнований на содержание аппарата органов местного самоуправления муниципального образования;
- принимает участие в подготовке предложений по совершенствованию системы оплаты труда работников муниципальных учреждений;
- готовит предложения, направленные на повышение эффективности бюджетных расходов;

- участвует в разработке предложений по совершенствованию налоговой политики;
- дает разъяснения по применению нормативных правовых актов местных органов власти о местных налогах и сборах;
- реализует политику в области выпуска и размещения муниципальных ценных бумаг;
- разрабатывает и реализует единую политику в области формирования структуры муниципальных заимствований;
- предоставляет по поручению руководителя Исполнительного комитета муниципального района от имени муниципального района муниципальные гарантии в пределах объема обязательств по муниципальным гарантиям, установленного решением Совета муниципального района о бюджете муниципального района на очередной финансовый год;
- действует в установленном порядке как эмитент муниципальных ценных бумаг, разрабатывает условия выпуска и размещения муниципальных займов;
- ведет реестр муниципального долга;
- ведет учет расходных обязательств муниципалитета;
- обеспечивает выполнение предоставления бюджетных ссуд в пределах средств, утвержденных решением совета общины по бюджету на следующий год, и в порядке, установленном исполнительным комитетом муниципального района;
- принять необходимые меры по совершенствованию структуры муниципального внутреннего долга и оптимизации затрат на его обслуживание;
- готовить предложения по обучению и использованию целевых бюджетных средств;
- контролирует соблюдение бенефициарами бюджетных средств, в том числе получателями бюджетных ссуд и муниципальных гарантий, условий

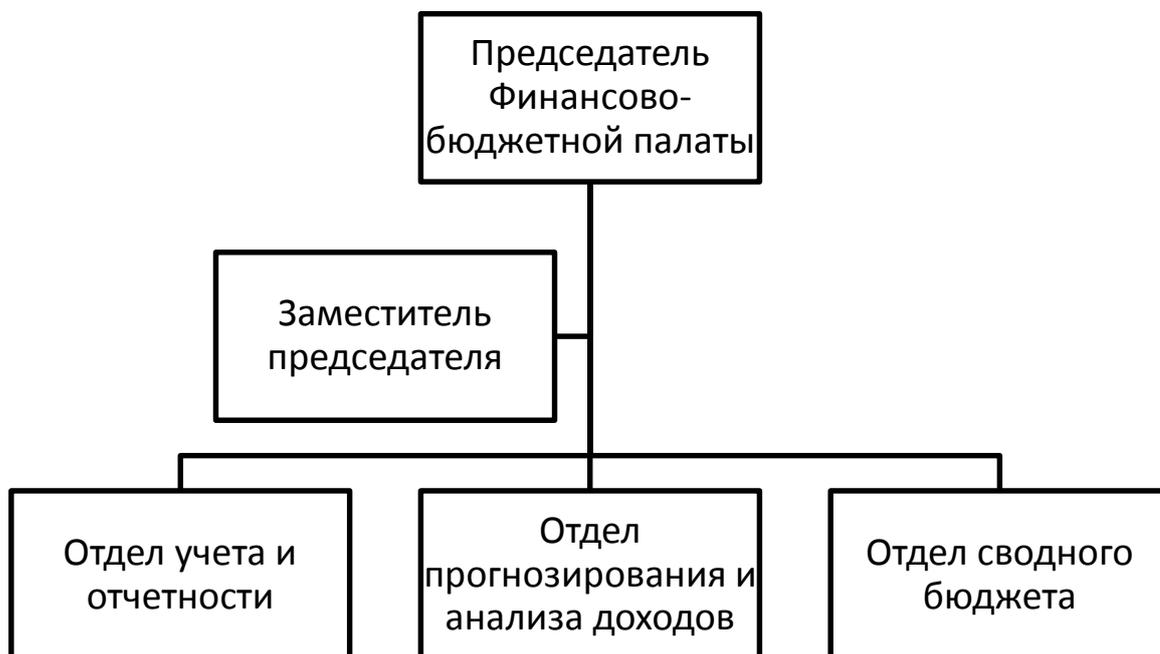
выделения, получения, целевого использования и возврата бюджетных средств;

- выполняет функции главного управляющего и получателя средств из местного бюджета;

- Выполняет другие функции, предусмотренные действующим законодательством.

Палату возглавляет председатель, курирующий деятельность палаты. Председатель палаты назначается Советом муниципального района по предложению Главы муниципального района. Председатель Палаты является по должности заместителем руководителя Исполнительного комитета муниципального района. Заместители председателя Палаты назначаются руководителем Исполнительного комитета муниципального района по представлению председателя Палаты.

Структура финансово-бюджетной палаты



Председатель Палаты руководит деятельностью Палаты на базе командного подразделения, распределяет обязанности между работниками Палаты. Так же председатель вносит в установленном порядке в Исполнительный комитет муниципального района для рассмотрения проекты

нормативных правовых актов по вопросам, отнесенным к компетенции Палаты, назначает должность в установленном порядке и увольняет персонал аппарата Палаты и осуществляет другие полномочия в соответствии с законом, уставом муниципального образования и настоящим положением.

Заместитель Председателя Палаты выполняет точно в срок приказы, распоряжения, указания и поручения вышестоящего руководителя, осуществляет контроль за составлением проекта и исполнением бюджетов поселений, участвует в составлении прогноза социально-экономического развития города и района.

Ведущий специалист по доходам принимает участие в составлении проектов бюджетов района и поселений по доходам, подготовке пояснительных записок и расчетов.

Ведущий специалист по расходам ведет планирование расходов бюджета и ведет усиление контроля над целевым использованием средств бюджета Пестречинского муниципального района.

Отдел учета отчетности создан с целью организации и осуществления исполнения бюджета Пестречинского муниципального района, сельских поселений, повышения оперативности государственных расходов и реализации государственной бюджетной политики в области организации и осуществления учета операций по исполнению бюджета Пестречинского муниципального района РТ и сельских поселений.

В данной главе дана краткая характеристика Финансово-бюджетной палаты, где я проходила практику. В том числе описана структура Финансово-бюджетной палаты, а также дана краткая характеристика всех отделов, входящих в состав Финансово-бюджетной палаты Пестречинского муниципального района. Должностной состав организации представлен в таблице 2.

Таблица 2. Должности муниципальной службы Финансово-бюджетной палаты Пестречинского муниципального района Республики Татарстан

N п/п	Наименование должности	Наименование группы	Количество должностей
1	председатель палаты	высшие должности муниципальной службы	1
2	заместитель председателя	высшие должности муниципальной службы	1
Итого			2
бюджетный отдел			
3	главный специалист	старшие должности муниципальной службы	3
Итого			3
отдел учета и отчетности			
4	начальник	главные должности муниципальной службы	1
5	главный специалист	старшие должности муниципальной службы	1
Итого			2
отдел по доходам			
6	начальник	главные должности муниципальной службы	1
7	главный специалист	старшие должности муниципальной службы	1
8	специалист 1 категории	ведущие должности муниципальной службы	1
Итого			3
Всего			10

Далее проведем анализ квалификационного состава кадров Финансово-бюджетной палаты по уровню образования из личных дел сотрудников (рисунок 4).

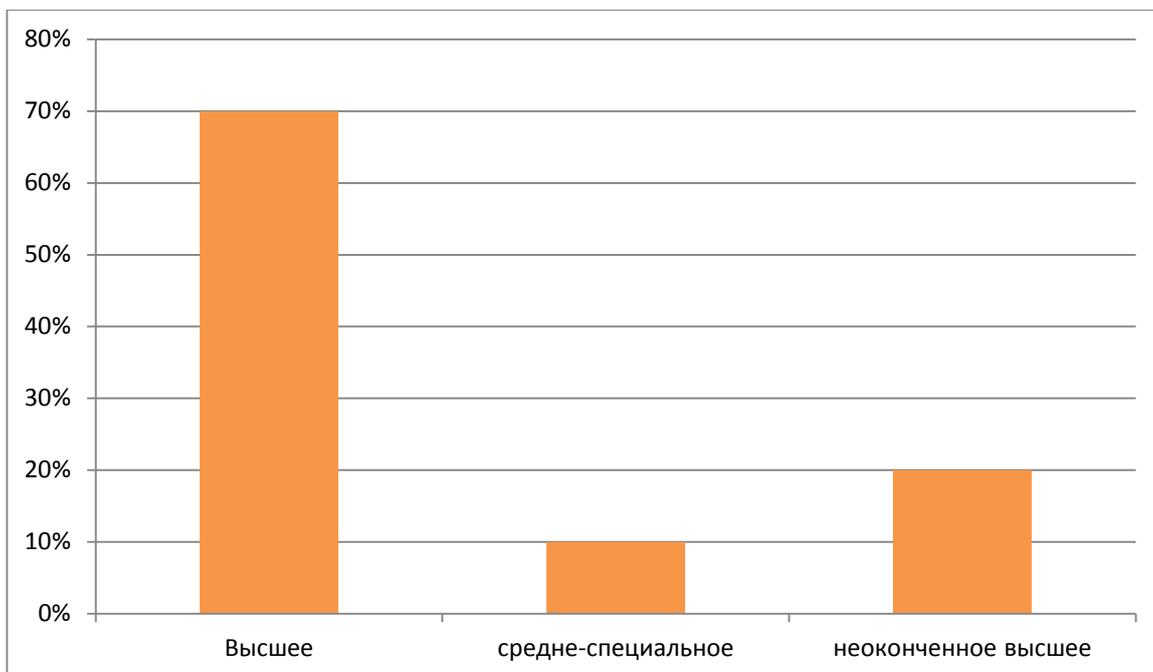
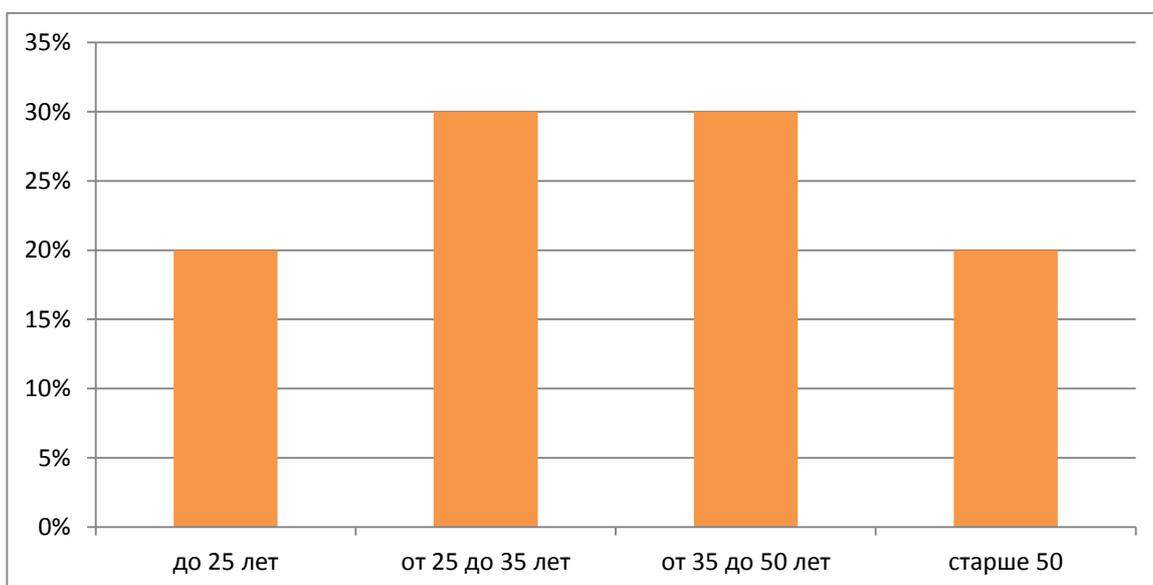


Рисунок 4 – Анализ квалификационного состава кадров Финансово-бюджетной палаты по уровню образования

Анализ рисунка 4 показал, что основной состав персонала Финансово-бюджетной палаты представлен работниками с высшим образованием 70% (7 чел), а 20% продолжают обучение. Таким образом, можно сделать вывод, что руководство Финансово-бюджетной палаты нацелено на повышение квалификационного уровня персонала.

Рисунок 5 - Возрастная структура работников Финансово-бюджетной палаты



Анализ показал, что в данной организации в основном работают люди с большим опытом работы.

Анализируя направление подготовки, можно отметить, что у всех специалистов Финансово-бюджетной палаты Пестречинского муниципального района он различен. Среди сотрудников есть специалисты с высшим экономическим, управленческим, техническим, образованием. На рисунке 6 представлены направления профессиональной подготовки сотрудников.

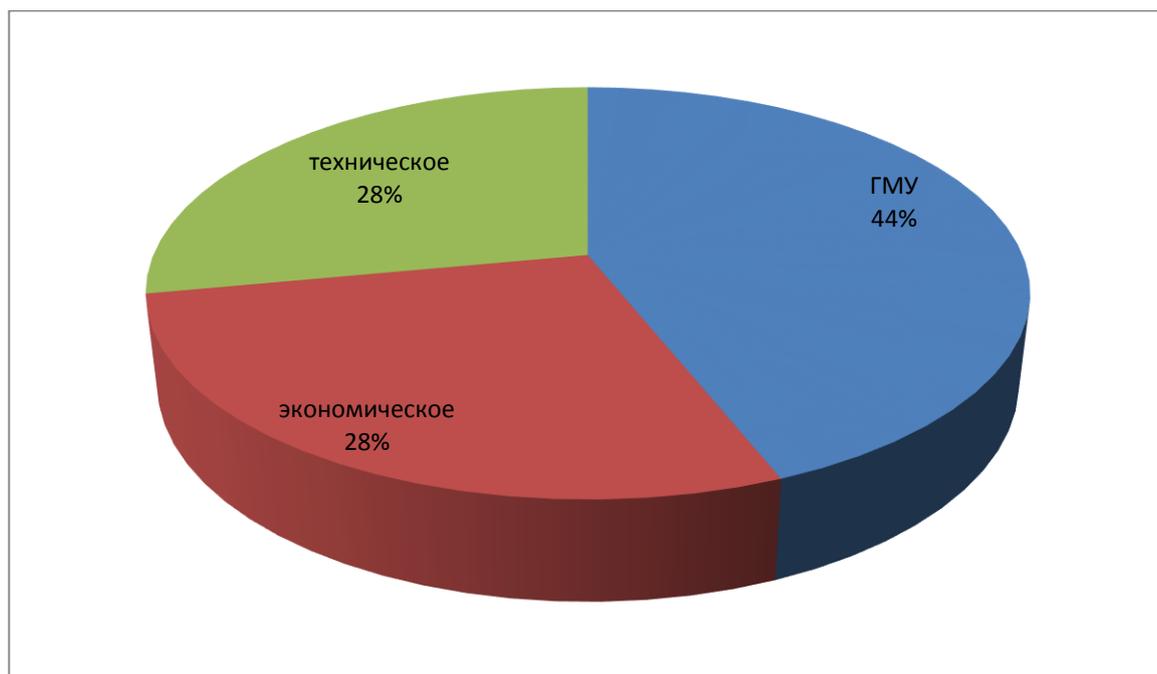


Рисунок 6 — Направления профессиональной подготовки сотрудников
Из рисунка 6 видно, что образование по профилю «Государственное и муниципальное управление» получили 3 человек.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в Финансово-бюджетной палате Пестречинского муниципального района работает персонал, который соответствует своему образованию и занимаемой должности.

2.2. Планирование и реализация технологий карьерного роста служащих в муниципальных органах управления на примере Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района РТ

Условием существования любой современной организации является наличие человеческих ресурсов. Деятельность каждой организации начинается с отбора сотрудников. Поэтому в любой, даже самой маленькой организации, выполняется кадровая работа. Эта работа должна носить системный характер, основываться на определенных принципах, тогда кадровая работа позволит вам получить наибольший эффект.

Для обеспечения долгосрочного успеха организации, учитывая текущую нестабильную внешнюю среду, организации используют стратегическое управление. Персонал организации является стратегическим фактором, определяющим перспективы организации, позволяющий ей достигать целей. Поэтому стратегическое управление персоналом в любой организации важно для ее успешного функционирования.

Успех функционирования организаций, связанных с государственным или муниципальным управлением, также тесно связан с деятельностью людей, их компетенциями, знаниями, уровнем квалификации, дисциплиной, мотивацией, способностью решать профессиональные проблемы и возникающие проблемы, их образовательными возможностями. Построение работы с персоналом является важнейшим моментом в деятельности органов местного самоуправления.

С учетом внешних факторов стратегическое управление позволяет эффективно выстраивать работу с персоналом и обеспечивать хорошие результаты в долгосрочной перспективе.

Чтобы квалифицированные и перспективные специалисты работали на государственной и муниципальной службе, органы власти и работодатели должны иметь возможность заинтересовать будущего работника, создав ему

необходимые комфортные условия труда, а также дальнейший карьерный рост.

И так рассмотрим развитие карьерного роста муниципального служащего на примере Финансово - бюджетной палаты Пестречинского муниципального района РТ.

Стартовая должность муниципального служащего это специалист 1 категории. На должность специалиста 1 категории назначаются лица, имеющие среднее профессиональное образование, соответствующее направлению деятельности, без предъявления требований к стажу работы. Он назначается на должность и освобождается приказом руководителя Финансово-бюджетной палаты. Специалист непосредственно подчиняется начальнику соответствующего отдела Финансово-бюджетной палаты.

Специалист 1 категории должен знать:

- Постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, касающиеся деятельности Финансово-бюджетной палаты Пестречинского муниципального района;

- Положения, инструкции иные нормативные документы по ведению делопроизводства;

- Структуру и руководящий состав Совета и Исполнительного комитета Пестречинского муниципального района;

- Организацию делопроизводства;

- Методы оформления, обработки и исполнения документов;

- Законодательные и нормативно-правовые акты по ведению документации по учету и движению кадров;

- Трудовое законодательство.

Функциональные обязанности специалиста 1 категории достаточно разнообразны. Специалист осуществляет работу по организационно-техническому обеспечению деятельности руководителя, принимает поступающую на рассмотрение руководителя корреспонденцию, передает ее

в соответствии с резолюцией в отделы или конкретным исполнителям для использования в процессе работы, либо подготовки ответов, готовит документы и материалы, необходимые для работы руководителя.

При успешной работе в должности специалиста 1 категории в течение одного-двух лет сотрудник может претендовать на карьерный рост, на должность ведущего или главного специалиста. Квалификационные разряды присваиваются муниципальным служащим по результатам квалификационного экзамена или аттестации. Квалификационный экзамен принимает квалификационная комиссия, создаваемая в порядке, установленном нормативными правовыми актами органов местного самоуправления. Сотрудник вправе выступать с инициативой присвоения ему очередного квалификационного разряда.

Следующим шагом в ранге служащих является ведущий специалист, но в настоящее время в изучаемом учреждении никто не занимает эту должность. Работник, занимавший должность ведущего специалиста, был повышен до начальника отдела.

На должность ведущего специалиста назначаются лица, имеющие высшее или среднее профессиональное образования, соответствующего направлению деятельности.

Далее рассмотрим должность главного специалиста. Муниципальный служащий, замещающий должность главного специалиста, должен иметь высшее профессиональное образование. Для замещения должности главного специалиста не установлено требований к стажу муниципальной службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки.

Главный специалист должен:

- соблюдать установленные в Финансово-бюджетной палате Пестречинского муниципального района правила внутреннего трудового распорядка, должностную инструкцию, порядок работы со служебной информацией;

- поддерживать уровень квалификации, необходимый для надлежащего исполнения должностных обязанностей;

- не разглашать сведения, составляющие государственную и иную охраняемую федеральными законами тайну, а также сведения, ставшие ему известными в связи с исполнением должностных обязанностей, в том числе сведения, касающиеся частной жизни и здоровья граждан или затрагивающие их честь и достоинство;

- соблюдать ограничения, выполнять обязательства, не нарушать запреты, которые установлены Федеральным законом "О муниципальной службе в Российской Федерации" и другими федеральными законами.

Функции главного специалиста. Главный специалист оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами руководителя, а также другую установленную документацию по кадрам. Знакомит вновь принятых работников с локальными нормативно-правовыми актами. Ведет учет и выдачу служебных удостоверений. Формирует и ведет личные дела работников, вносить в них изменения, связанные с трудовой деятельностью. Составляет годовой отчет, обзор о составе, расстановке и использовании кадров.

Через один – два года работы есть возможность перейти на позицию начальника отдела. Это ключевая позиция организации, которая обеспечивает ценный опыт в управлении персоналом.

Начальник отдела должен иметь высшее образование по профилю деятельности органа или по профилю замещаемой должности: «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Финансы и кредит», «Экономика», «Юриспруденция», «Банковское дело», «Налоги и налогообложение», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» или иные специальности и направления подготовки.

На начальника отдела возлагаются следующие должностные обязанности: Составление отчётности об исполнении консолидированного

бюджета; Формирование полной и достоверной информации о финансовом состоянии учреждений и организаций, финансируемых из местного бюджета, необходимой для представления в Министерство финансов РТ, Главе муниципального района, председателю Финансово-бюджетной палаты; Осуществление контроля за постановкой учёта и отчётности об исполнении смет расходов путём проведения проверок и обследований на местах и путём рассмотрения получаемой периодической и годовой отчётности; Организация и ведение бухгалтерского, налогового и статистического учёта и отчётности, обязательных и хозяйственных операций в натуральном и денежном выражении путём сложного, непрерывного, документального и взаимосвязанного их отражения в бухгалтерских регистрах в соответствии с действующим законодательством по смете Финансово-бюджетной палаты.

Далее идет должность заместителя председателя Финансово-бюджетной палаты. На должность заместителя председателя Финансово-бюджетной палаты назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование по специальности «Государственное и муниципальное управления» либо высшее профессиональное образование по специализации муниципальных должностей муниципальной службы или образование, считающееся равноценным, и стаж муниципальной службы на ведущих муниципальных должностях муниципальной службы не менее двух лет или стаж работы по специальности не менее пяти лет.

Заместитель председателя Финансово-бюджетной палаты: предоставляет отчет перед вышестоящим руководителем по результатам собственной служебной деятельности; ежемесячно проводит анализ выполнения доходной и расходной частям бюджетов поселений; осуществляет контроль за работой по составлению сводных квартальных и годового планов по бюджетам поселений; осуществляет контроль за составлением в соответствии с утвержденными росписями и бюджетом месячных планов по исполнению бюджетов поселений, сведений о дополнительно полученных доходах и представление их Министерство

Финансов Республики Татарстан; осуществляет контроль за своевременным исполнением Финансово-бюджетной палатой Пестречинского муниципального района контрольных поручений, направлением ответов по обращениям граждан, по личному приему граждан; рассматривает и согласовывает проекты документов, представляемых на подпись Председателю Финансово-бюджетной палаты.

Должность председателя Финансово-бюджетной палаты Пестречинского муниципального района введена для направления деятельности казенных, бюджетных, автономных учреждений на соблюдение единых принципов финансово-бюджетного планирования и создания финансовой базы для комплексного социально-экономического развития района и города. Председатель Финансово-бюджетной палаты назначается на должность по представлению Главы Пестречинского муниципального района и утверждается депутатами районного совета. Председатель Финансово-бюджетной палаты организует свою работу в соответствии с действующим в Финансово-бюджетной палате регламентом работы, ему, как муниципальному служащему, установлен ненормированный рабочий день.

На должность председателя Финансово-бюджетной палаты назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование по специальности «Государственное и муниципальное управления» либо высшее профессиональное образование по специализации муниципальных должностей муниципальной службы или образование, считающееся равноценным, и стаж муниципальной службы на ведущих муниципальных должностях муниципальной службы не менее двух лет или стаж работы по специальности не менее пяти лет.

Функции председателя Финансово-бюджетной палаты:

- осуществляет руководство организацией работы по составлению, рассмотрению, защите проекта и исполнению бюджета района, бюджета городского поселения, проектов бюджетов сельских поселений, составлению отчетности;

- осуществляет контроль за исполнением доходной и расходной частей консолидированного бюджета Пестречинского муниципального района в соответствии с утвержденным планом, вносит на рассмотрение Совета Пестречинского муниципального района, Городского Совета проекты решений по внесению изменений в бюджеты района, городского поселения;
- координирует работу по составлению сводной бюджетной росписи района и города;
- утверждает сметы расходов муниципальных бюджетных и автономных учреждений по предпринимательской деятельности;
- утверждает планы финансово-хозяйственной деятельности муниципальных бюджетных и автономных учреждений;
- анализирует исполнение расходной части бюджетов района, городского и сельских поселений муниципального района, выполнение мероприятий, направленных на исполнение расходов, выявление причин невыполнения плановых показателей и т.д.

Изучив личные дела сотрудников данного учреждения, мы обнаружили, что многие собственные кадры продвинулись в организации по карьерной лестнице. Например, сегодняшней заместитель Председателя, в 2015 году занимала должность ведущего специалиста.

Таким образом, карьера представляет собой процесс профессионального, социального-экономического развития человека, выраженный в его продвижении по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждения и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ СЛУЖАЩЕГО В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНАХ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ФИНАНСОВО-БЮДЖЕТНОЙ ПАЛАТЫ ПЕСТРЕЧИНСКОГО РАЙОНА РТ

3.1. Стратегическое планирование развития карьеры служащего в муниципальных органах управления на примере Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района РТ

В теории менеджмента рассматриваются несколько методов планирования развития карьеры. Предлагаем адаптировать их к органам государственной власти, в частности, к Финансово-бюджетной палате Пестречинского муниципального района, которая выполняет функции муниципального управления. Таким образом повысить шансы профессиональных сотрудников на честное продвижение по карьерной лестнице и обеспечения реально действующих карьерных процессов.

Карьерная стратегия понимается как долгосрочное, целенаправленное управление карьерой, которое включает в себя всех сотрудников. В то же время существует не только общность, но и разница в карьерных планах личности и организации. Для муниципального работника конечное состояние означает достижение определенного социального статуса, выполнение новых социальных ролей.

В связи с этим основным принципом планирования управленческого пути муниципального служащего является планирование от цели, т. е. от желаемого конечного результата, к средствам. В основе плана лежит иерархическая система целей, выявлению которой способствует знание закономерностей формирования и коррекции образа будущей карьеры.

Существуют четыре модели развития карьеры: «лестница», «трамплин», «змея» и «перепутье». Проанализировав эти модели, я предлагаю для начальной должности специалиста 1 категории и для ведущего специалиста в Финансово-бюджетной палате Пестречинского

района модель «Лестница» она характеризует последовательное прохождение этапов служебной иерархии (рис.7).

В ходе реализации данной модели карьеры каждая иерархическая ступенька представляет собой определенную должность, которую работник занимает в течение фиксированного периода времени (как правило, 4-5 лет). Такого срока вполне достаточно, чтобы войти в должность и проработать в ней с максимальной отдачей.



Рисунок 7. Модель карьеры «Лестница»

Следующая модель называется «Трамплин» она подходит для должности председателя Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района. Данная модель характеризуется длительным подъемом по служебной лестнице до высшей управленческой должности с постепенным ростом профессиональных и управленческих знаний, навыков и пребыванием на этой должности в течение максимально возможного периода времени (20-25 лет). Затем – своего рода «прыжок с трамплина» ввиду ухода на пенсию (рис.8).



Рисунок 8. Модель карьеры «Трамплин»

Карьерная модель «змея» предусматривает последовательное и относительно быстрое горизонтальное смещение сотрудником различных функциональных позиций (специалист обычно находится не более 1-2 лет на каждой должности) с периодическим продвижением по вертикальной лестнице. Такая карьера характерна для работника, который «вырос» из

На практике возможны сочетания рассмотренных базовых моделей карьеры. Так, работник начал двигаться по «лестнице», попал на должность руководителя среднего звена, а дальше возможен вариант «перепутье».

Приведенные модели карьеры рассмотрены с позиции работника. С позиции же организации исследователи склонны изучать скорее не модели, а карьерные стратегии.

Под стратегией в менеджменте понимается главный путь (направление, курс) движения к долговременной цели.

Выделяются четыре ведущие стратегии развития карьеры:

Первая карьерная стратегия носит условное название «клуб». В этом случае организация опирается на собственные кадровые ресурсы и коллективные формы вознаграждения за успешную работу. Подобная стратегия характеризуется следующими признаками: преимущественно внутриорганизационное продвижение работников (внешние источники трудовых ресурсов используются редко); низкая текучесть кадров, их высокая преданность целям и интересам организации; сосредоточение внимания на статусе работника, его мотивации, социальной защищенности, а не на инновациях и производительности; реализация принципа равноправного партнерства в отношениях с работником.

Данная стратегия в целом связана с ориентацией на стабильность, надежность, защиту и сохранение достигнутых позиций на рынке или в своей сфере деятельности. Соответственно, ключевая задача в этих условиях – формирование лояльного и стабильного в долгосрочном плане коллектива сотрудников.

Вторая стратегия условно именуется как «спортивная команда». Она основана на внешнем наборе персонала на все уровни внутриорганизационной иерархии. Вознаграждение осуществляется исключительно по индивидуальным результатам труда каждого сотрудника организации. Такая стратегия имеет ряд отличительных признаков: набор и расстановка кадров являются главной функцией кадрового менеджмента;

работники в большей степени привержены своей профессии (подобно профессиональным спортсменам), а не какой-либо конкретной организации; специалисты стремятся продать свой труд, знания и умения тому, кто больше заплатит.

Третья стратегия – «крепость» – опирается на господство групповых факторов продвижения, вознаграждения и высвобождения персонала и характеризуется стремлением к максимальной экономии расходов. В рамках данной стратегии на первый план выходят следующие аспекты: подчинение всей деятельности задаче выживания организации, предприятия, фирмы; оперативное реагирование на динамику внешних условий; сочетание, как притока, так и оттока кадров.

Четвертая стратегия – «академия» – базируется на использовании, главным образом, внутренних кадровых источников. Внешний набор применяется лишь для первичной занятости (заполнение вакансий нижних ступеней организационной структуры).

Данной стратегии свойственны следующие черты: система поощрений и вознаграждений, основанная на индивидуальных результатах деятельности; низкая текучесть кадров; достаточно интенсивные внутриорганизационные программы подготовки и профессионального развития персонала.

Завершая разговор о деловой карьере муниципального служащего, можно сказать, что Финансово-бюджетная палата Пестречинского муниципального района относится к первой карьерной стратегии под условным названием «клуб». В данной организации стабильный и слаженный коллектив и они сосредоточены на интересах организации.

Управление карьерой дает возможность «вырастить» специалиста или руководителя в стенах своей организации.

3.2 Модели системы управления карьерой и профессиональным развитием муниципальных служащих на примере Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района РТ

Кадровая база муниципальной службы Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района должна состоять из специалистов, способных использовать эффективные технологии в своей работе в современных условиях.

Следует помнить, что профессионализм всей организации во многом зависит от качества подготовки и компетентности муниципальных служащих, их старательного подхода к выполнению служебных обязанностей.

Для решения вышеуказанных проблем предлагается провести ряд мероприятий, включающих:

- усовершенствовать систему профессионального отбора наиболее квалифицированных специалистов в муниципальных органах власти;
- управление профессиональным и служебным ростом муниципальных служащих финансово-бюджетной палаты Пестречинского района;
- предусмотреть и спланировать развитие кадрового потенциала работников Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района;
- улучшить систему обучения и воспитания реального и эффективного кадрового резерва;
- разработка и внедрение количественных и качественных методов индивидуальной оценки кадрового потенциала муниципальных служащих на основе современных информационных технологий.

Для совершенствования кадрового планирования муниципальных служащих на примере Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района необходимо разработать «Программу развития муниципальной службы, содействия в решении вопросов кадрового планирования местного самоуправления Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района».

Реализация мероприятий программы в целом будет способствовать развитию кадров местного самоуправления, уровня организации деятельности органов местного самоуправления в решении вопросов местного значения посредством комплексного правового, методического, информационного и организационного обеспечения, а также правовых основ деятельности муниципалитетов и улучшить систему обучения кадров для органов местного самоуправления.

Основными целями Программы должны являться:

- формирование условий для развития кадрового планирования на должность муниципального служащего;
- совершенствование нормативной правовой базы кадрового планирования;
- содействие решению вопросов кадрового обеспечения органов местного самоуправления.

Для достижения этих целей Программа должна включать в себя следующие задачи:

- создание условий для развития правового, информационно-методического обеспечения деятельности органов местного самоуправления;
- способствовать развитию профессиональных навыков должностных лиц местного самоуправления и муниципальных служащих;
- осуществлять деятельность по развитию местного самоуправления, деятельности органов местного самоуправления и их взаимодействию с органами государственной власти;
- осуществлять мероприятия, направленные на развитие межрегионального и международного межмуниципального сотрудничества.

В связи с тем, что в Финансово-бюджетной палате Пестречинского района работа с резервом кадров для выдвижения кандидатов недостаточно организована, необходимо разработать программу, направленную на работу с кадровым резервом.

Теоретическая подготовка кадрового резерва должна осуществляться, в первую очередь, в рамках муниципального заказа на профессиональную переподготовку и повышение квалификации муниципальных служащих, а также методом самообразования по индивидуальным планам.

В систему практической подготовки кадрового резерва муниципальных служащих Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района должно входить: стажировка в должности, в резерв на которую будет зачислен служащий или гражданин; временное замещение отсутствующих руководителей на период их командировок, болезни или отпусков; выезды в другие организации в целях изучения опыта работы; участие в преподавательской работе; участие в проверках деятельности других подразделений; участие в подготовке и проведении научно-практических конференций, методологических семинаров; постоянная самостоятельная работа кандидатов над повышением своих профессиональных знаний.

Финансово-бюджетной палате можно предложить основные направления программы создания кадрового резерва:

- поиск кандидатов для включения в кадровый резерв;
- подготовка первичных отборочных анкет;
- проверка личных дел кандидатов;
- создание оценочных комиссий;
- определение состава для включения в кадровый резерв
- разработка плана дальнейшего профессионального образования - переподготовка, повышение квалификации, стажировки для всей Финансово-бюджетной палаты;
- подготовка индивидуальных планов дальнейшего профессионального обучения для каждого резервиста с обязательным включением самообразования в профиль планируемой должности;
- определение необходимости стажировки;
- участие резервистов в работе семинаров, научно-практических конференций;

- организационная поддержка в разделении обязанностей на время отсутствующего лидера на лиц из состава «резерва», выполнение решений по некоторым вопросам по той должности, на которую готовится «резервист»;

- техническое и организационное участие в подготовке проектов решений, служебных документов, проведении заседаний.

Внедрение такой программы позволит: создать условия для профессионального развития и подготовки кадров; повысить эффективности деятельности Финансово-бюджетной палаты; сформировать эффективную систему управления филиалом; применять эффективные методы подбора квалифицированных кадров для выполнения задач, стоящих перед Финансово-бюджетной палатой; создать условия для развития и должностного роста сотрудников; совершенствовать программы подготовки кадров с использованием современных методов обучения.

Следующим направлением по совершенствованию планирования служащих Финансово-бюджетной палаты должна стать разработка «Карты преемственности».

Целями планирования преемственности являются:

- формирование заинтересованности руководителя в карьерном повышении талантливых сотрудников;

- активное участие руководителя организации в развитии подающих надежды лидеров;

- выявление и выдвижение преемников, обладающих значительным управленческим потенциалом;

- создание базы данных преемников потенциально способных для замещения руководящих должностей;

- передача необходимого опыта и знаний преемникам, которые в будущем способны занять руководящие должности;

- привлечение и удержание талантливых сотрудников и повышение лояльности их поведения;

- повышение эффективности управленческих решений.

Использование механизма планирования преемственности позволит:

- сконцентрировать ресурсы управленческих кадров на решении приоритетных и срочных задач по восполнению актуальной и перспективной потребности в руководителях;
- определить приоритеты в развитии Резерва;
- обеспечить возможность проведения системного анализа кадровых рисков в целом.

Планирование преемственности позволит объединить два параллельных процесса процесс освобождения руководящей должности и процесс замещения руководящей должности в один последовательный. Выдвижение кандидата для участия в конкурсном отборе по формированию Резерва рекомендуется проводить в форме индивидуального собеседования по итогам которого руководитель должен будет заполнить по замещаемой им руководящей должности Карту преемственности.

Одним из способов современной кадровой работы является разработка и внедрение методики индивидуальной количественной и качественной, формализованной оценки кадрового потенциала муниципальных служащих на основе современных информационных технологий. Примерами таких методик являются:

Методика может быть основана на оценке по выработанным показателям (результаты работы: опыт, образование, возраст, здоровье и т.п.) ряда профессионально важных для конкретной должности характеристик и их преобразование в количественные интегральные показатели (индексы) для последующего использования в кадровой работе.

Расчет индивидуальных и групповых значений кадрового потенциала может выполняться на основе соответствующих составляющих этих оценок: характеристик в рамках критериев, критериев в рамках индивидуальной оценки, индивидуальных оценок муниципальных служащих в рамках соответствующей группы. Это позволит определить общий уровень состояния кадрового потенциала муниципальной службы, выявить

проблемные участки и выработать меры, направленные на повышение их качества и эффективности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Деятельность в направлении организации и управления деловой карьерой муниципального служащего является частью общей системы управления персоналом. Управление деловой карьерой и продвижение по службе сотрудников осуществляется с использованием форм, методов и средств организации на основе формирования системы обучения и движения работников на уровнях профессионального мастерства с учетом интересов работников и потребностей производства. В муниципальных учреждениях работа по управлению деловой карьерой муниципального служащего является элементом общей системы управления персоналом.

Право на карьерный рост на муниципальной службе принадлежит муниципальным служащим, которые добросовестно выполняют свои обязанности на нынешней должности в установленный срок. Повышение в должности в муниципальной службе осуществляется путем замены высшего муниципального поста муниципальной службы на конкурсной основе или в порядке назначения.

Продвижение по службе, включая переход на государственную службу, может также использоваться в качестве поощрения для стимулирования труда муниципального служащего.

В данной работе мы проанализировали квалификацию состава кадров Финансово-бюджетной палаты Пестречинского района. Таким образом, можно сделать вывод о том, что в Финансово-бюджетной палате Пестречинского муниципального района работает персонал, который соответствует своему образованию и занимаемой должности, а также идет поддержка молодых специалистов. Отрицательным моментом является то, что в Администрации нет конкурсов и программ по набору персонала, в основном весь персонал принят на работу по знакомству. Также в организации отсутствует работа с кадровым резервом на должность муниципального служащего.

В связи с этим в Финансово-бюджетную палату Пестречинского района необходимо разработать программу, направленную на работу с кадровым резервом, которая рассматривается в параграфе 3.2.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; 10-е изд / пер. с англ., под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2016. – С. 383.
2. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: учебник. Минск, 2014. С. 377–378.
3. Богдан Н.Н., Могилёвкин Е.А., редактор: Александрова Л.И. Технология карьеры. [Электронный ресурс]. Режим доступа:https://abc.vvsu.ru/books/tehnolog_karere_07/page0006.asp
4. Виды карьеры [Электронный ресурс]. Режим доступа:<http://www.finwords.ru/wfirs-917-2.html>
5. Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом. / Под общей ред. В.П. Иванова. – М.: Известия, 2013
6. Евдокимова Е.П. Оценка персонала в управлении карьерой // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. - 2017. - №3. - С. 62-65.
7. Зайцев Г. Г. Управление персоналом. Учебное пособие. – СПб. : Изд-во «Северо-Запад», 2015. – 310 с.
8. Киселева Е. В. Планирование и развитие карьеры: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Е. В. Киселева. – Вологда: Легия, 2016. – 332 с.
9. Климова А.В. , Терехова Т.М. Карьера государственного служащего: проблемы управления и построения. Вопросы управления. Уральский институт управления - филиал РАНХиГС. Электронная версия регулярного бумажного издания © УИУ РАНХиГС, 2008-2014
10. Лотова И.П. Профессиональная карьера госслужащих: вариативный подход // Человек и труд. - 2013. - № 10. - С.69-72.
11. Малган Д. Искусство государственной стратегии. Мобилизация власти и знания во имя всеобщего блага. М.: Изд-во института Гайдара, 2015.

12. Могилевкин Е.А., Щербина М.В., Клемина А.Н., Бажин А.С. Карьера молодого специалиста: Теория и практика управления: Учеб. - практич. Пособие/ Науч.ред. Е.А. Могилевкин. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2016. – 280 с.
13. Могилевкин Е. Портфолио карьерного продвижения как современная технология планирования и развития карьеры выпускников вузов // Управление персоналом. – 2016. - № 5. – С. 26-29.
14. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. Спб: Питер, 2013. 352с.
15. Никонов В.И. Формирование персонала государственной службы. // Государственная служба: теория и организация. Курс лекций. - Ростов-на-Дону. Феникс, 2018. – С.521.
16. Поляков В.А. Технология карьеры // ЭКО. - 2016. - №1.
17. Планирование карьеры. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/planirovanie-karery.html>
18. Пряжников Н.С. Методы активизации профессионального и личностного самоопределения: Учебно-методическое пособие. - 2-е изд., стер. - М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2013. - 400 с.
19. Романов В. Л. Прохождение государственной службы: карьерная стратегия и служебная тактика. М., 1997. С. 95.
20. Социальное управление: словарь / под ред. В. И. Добренькова, И. М. Слепенкова. М., 2014. 198 с.
21. Ульянова А. Я. Кадровый потенциал государственного и муниципального управления. Система государственного и муниципального управления: учебник / под общ.ред. Г. В. Атаманчука. М., 2018. С. 377.
22. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М., 2017. С. 512.
23. Управление деловой карьерой персонала: [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://studopedia.ru/9_209347_trudovaya-motivatsiya-i-

udovletvorennost-trudom.html

24. Официальный сайт пестречинский муниципальный район [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://pestreci.tatarstan.ru/rus/finansovobyudzhethnaya-palata.htm>

25. Шаповалов В.К. Трудовая карьера: от исследования через обучение к консультированию/ Вестник Северо-Кавказского технического университета. - 2013. [Электронный ресурс]. Режим доступа: abiturient.ncstu.ru/Science/articles/hs/08/socio/15.pdf.

26. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. 2016. - 368 с.

27. Юрасов И.А. Профессиональная карьера государственных служащих. Современные управленческие и кадровые технологии на этапе адаптации (региональный аспект)// Управление персоналом. - 2016.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение А

Виды карьеры

Критерии классификации	Виды карьеры	Особенности карьеры
1.Среда рассмотрения	профессиональная	Сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных способностей, наконец, уход на пенсию.
	внутриорганизационная	охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации
2.Направление карьерного роста	вертикальная	подъем на более высокую ступень структурной иерархии
	горизонтальная	перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре, а также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени
	центростремительная	движение к ядру, руководству организации

Критерии классификации	Виды карьеры	Особенности карьеры
3. Принадлежность к определенной сфере деятельности	карьера специалиста	Перемещение конкретного специалиста по карьерной лестнице, например, карьера менеджера, карьера врача и т.д.
4. Характер изменений	властная	связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета работника в организации
	квалификационная	предполагает профессиональный рост, движение по разрядам тарифной сетки той или иной профессии
	статусная	увеличение статуса работника в организации, выражаемое либо присвоением очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие фирмы
	монетарная	повышение уровня вознаграждения работника, а именно: уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот

Типология карьер (по Е.Г. Молл)

№	Тип карьеры	Параметры классификации			
		Скорость продвижения	Последовательность занимаемых должностей	Перспективная ориентация	Личностный смысл продвижения
1.	Суперавантюрная	Очень высокая	Пропуск значительного числа промежуточных ступеней	Дальнейшее быстрое продвижение	Власть, расширение сферы влияния
2.	Авантюрная	Достаточно высокая	Пропуск 2-х должностных уровней	Дальнейшее быстрое продвижение	Расширение сферы влияния, самоутверждение
3.	Традиционная (линейная)	Определяется способностями конкретного работника, отчасти протекционизмом и связями	Постепенное продвижение вверх, иногда с непродолжительным понижением в должности, возможен пропуск 1-й ступени	Освоение необходимых знаний, умений, навыков, накопление опыта взаимодействия с людьми и воздействия на них	Дальнейшее постепенное продвижение
4.	Последовательно кризисная	Соответствует скорости изменений	Возможно временное нисходящее движение	Борьба за сохранение занимаемой позиции	Реализация личных интересов

№	Тип карьеры	Параметры классификации			
		Скорость продвижения	Последовательность занимаемых должностей	Перспективная ориентация	Личностный смысл продвижения
5.	Прагматичная (структурная)	Соответствует наиболее простым способам решения карьерных задач	Перемещения осуществляются в рамках одного и того же уровня управления	Сохранение занимаемой позиции	Реализация личных интересов
6.	Отбывающая	“Нулевая”	Карьера завершена	Удержание занимаемой позиции	Реализация личных интересов
7.	Преобразующая	Высокая	Продвижение вверх как постепенное, так и скачкообразное в новых областях или сферах производства	Дальнейшее продвижение	Решение сложных социально-значимых проблем, реализация новых идей
8.	Эволюционная	Соответствует скорости роста организации	Соответствует возможностям, предоставляемым организацией	Дальнейшее продвижение	Совмещение общественных и личных интересов

Этапы карьеры работника (по А. Кудашеву)

название этапа	главные задачи	временной период	специфические особенности
Обучение	– адаптация, – поиск своего места в организации за счет соответствия требованиям рабочего места должностным обязанностям, инструкциям	Первые 3–5 лет работы	Работники на этой ступени чаще других испытывают состояние тревожности, беспокойства, подавленности, т.к. Ощущают разрыв между своими представлениями о работе и тем, чем она является в действительности
Борьба за признание	– должностной рост	5–10 лет работы	Продвижению могут мешать традиции, сложившееся в организации, конкуренция с коллегами; чтобы их преодолеть, работники вынуждены действовать энергично и смело
Консолидация	– расширение сферы приложения своих способностей, – достижение признания как профессионала	10–15 лет работы	Большинство работников получают назначение на серьезные руководящие посты, открывая для себя новое поле деятельности
Переоценка	– рациональная оценка имеющихся ресурсов	15–20 лет работы	Кризис “середины карьеры”, приостановка в своем профессиональном развитии (эффект плато) для одних и успешное преодоление проблем, приобретение большей внутренней свободы и нового импульса к творчеству для других

НАЗВАНИЕ ЭТАПА	ГЛАВНЫЕ ЗАДАЧИ	ВРЕМЕННОЙ ПЕРИОД	СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ
“Мастер управления”	– благополучие всей организации, – поддержка более молодых сотрудников	20–30 лет работы	Руководитель не только развивает дело, но и старается создать условия для каждого подчиненного в целях максимальной отдачи
“Опытный консультант”	– консультирование по ситуациям, требующим глобального подхода или прояснение истории (идеологии) ранее принятых решений	Более 30 лет работы	Многоопытный руководитель отходит от оперативного управления, передав пост одному из своих бывших подчиненных

ИНСТРУКЦИЯ

По охране и безопасности труда для специалиста Финансово-бюджетной палаты Пестречинского муниципального района РТ

Настоящая инструкция разработана в соответствии с действующим законодательством и нормативно-правовыми актами в области охраны труда и может быть дополнена иными дополнительными требованиями применительно к конкретной должности или виду выполняемой работы с учетом специфики трудовой деятельности в конкретной организации и используемых оборудования, инструментов и материалов. Проверку и пересмотр инструкций по охране труда для работников организует работодатель. Пересмотр инструкций должен производиться не реже одного раза в 5 лет.

1. Общие требования безопасности.

1.1. К самостоятельной работе в качестве специалиста муниципальной службы допускаются лица, имеющие соответствующее образование и подготовку по специальности, обладающие теоретическими знаниями и профессиональными навыками в соответствии с требованиями действующих нормативно-правовых актов, не имеющие противопоказаний к работе по данной профессии (специальности) по состоянию здоровья, прошедшие в установленном порядке предварительный (при поступлении на работу) и периодический (во время трудовой деятельности) медицинские осмотры, прошедшие обучение безопасным методам и приемам выполнения работ, вводный инструктаж по охране труда и инструктаж по охране труда на рабочем месте, проверку знаний требований охраны труда, при необходимости стажировку на рабочем месте. Проведение всех видов инструктажей должно регистрироваться в Журнале инструктажей с обязательными подписями получившего и проводившего инструктаж. Повторные инструктажи по охране труда должны проводиться не реже одного раза в год.

1.2. Специалист муниципальной службы обязан соблюдать Правила внутреннего трудового распорядка, установленные режимы труда и отдыха; режим труда и отдыха инструктора-методиста определяется графиком его работы.

1.3. При осуществлении производственных действий в должности специалиста государственной муниципальной службы возможно воздействие на работающего следующих опасных и вредных факторов:

- нарушение остроты зрения при недостаточной освещённости рабочего места, а также зрительное утомление при длительной работе с документами и (или) с ПЭВМ;
- поражение электрическим током при прикосновении к токоведущим частям с нарушенной изоляцией или заземлением (при включении или выключении электроприборов и (или) освещения в помещениях;
- снижение иммунитета организма работающего от чрезмерно продолжительного (суммарно – свыше 4 ч. в сутки) воздействия электромагнитного излучения при работе на ПЭВМ (персональной электронно-вычислительной машине);
- снижение работоспособности и ухудшение общего самочувствия ввиду переутомления в связи с чрезмерными для данного индивида фактической продолжительностью рабочего времени и (или) интенсивностью протекания производственных действий;
- получение травм вследствие неосторожного обращения с канцелярскими принадлежностями либо ввиду использования их не по прямому назначению;
- получение физических и (или) психических травм в связи с незаконными действиями работников, учащихся (воспитанников), родителей (лиц, их заменяющих),

иных лиц, вошедших в прямой контакт с экономистом для решения тех или иных вопросов производственного характера.

1.4. Лица, допустившие невыполнение или нарушение настоящей Инструкции, привлекаются к дисциплинарной ответственности и, при необходимости, подвергаются внеочередной проверке знаний норм и правил охраны труда.

2. Требования охраны труда перед началом работы.

2.1. Проверить исправность электроосвещения в кабинете.

2.2. Проверить работоспособность ПЭВМ, иных электроприборов, а также средств связи, находящихся в кабинете.

2.2. Проветрить помещение кабинета.

2.3. Проверить безопасность рабочего места на предмет стабильного положения и исправности мебели, стабильного положения находящихся в сгруппированном положении документов, а также проверить наличие в достаточном количестве и исправность канцелярских принадлежностей.

2.4. Уточнить план работы на день и, по возможности, распределить намеченное к исполнению равномерно по времени, с включением 15 мин отдыха (либо кратковременной смены вида деятельности) через каждые 45 мин. однотипных производственных действий, а также с отведением времени в объеме не менее 30 мин. для приёма пищи ориентировочно через 4-4,5 ч. слуха, памяти, внимания - вследствие ром для решения тех или иных вопросов производственного характера.

3. Требования охраны труда во время работы.

3.1. Соблюдать правила личной гигиены.

3.2. Исключить пользование неисправным электроосвещением, неработоспособными ПЭВМ, иными электроприборами, а также средствами связи, находящимися в кабинете.

3.3. Поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте, не загромождать его бумагами, книгами и т.п.

3.4. Соблюдать правила пожарной безопасности.

3.5. Действуя в соответствии с планом работы на день, стараться распределять намеченное к исполнению равномерно по времени, с включением 15 мин. отдыха (либо кратковременной смены вида деятельности) через каждые 45 мин. однотипных производственных действий, а также с отведением времени в объеме не менее 30 мин. для приёма пищи.

4. Требования охраны труда в аварийных ситуациях.

4.1. При возникновении в рабочей зоне опасных условий труда (появление запаха гари и дыма, повышенное тепловыделение от оборудования, повышенный уровень шума

при его работе, неисправность заземления, загорание материалов и оборудования, прекращение подачи электроэнергии, появление запаха газа и т.п.) немедленно прекратить работу, выключить оборудование, сообщить о происшедшем непосредственному или вышестоящему руководству, при необходимости вызвать представителей аварийной и (или) технической служб.

4.2. При пожаре, задымлении или загазованности помещения (появлении запаха газа) необходимо немедленно организовать эвакуацию людей из помещения в соответствии с утвержденным планом эвакуации.

4.3. При обнаружении загазованности помещения (запаха газа) следует немедленно приостановить работу, выключить электроприборы и электроинструменты, открыть окно или форточку, покинуть помещение, сообщить о происшедшем непосредственному или вышестоящему руководству, вызвать аварийную службу газового хозяйства.

4.4. В случае возгорания или пожара немедленно вызвать пожарную команду, проинформировать своего непосредственного или вышестоящего руководителя и приступить к ликвидации очага пожара имеющимися техническими средствами.

Физическая культура в организации

Физическая культура на производстве – важный фактор повышения производительности труда.

Создание предпосылок к высокопроизводительному труду специалистов муниципальной службы, предупреждение профессиональных заболеваний и травматизма на производстве способствует использованию физической культуры для активной работы, отдыха и восстановления работоспособности в рабочее и свободное время.

В режиме труда и отдыха специалистов муниципальной службы учтены такие факторы, как время официально разрешенных пауз во время работы. В качестве обязательной к применению меры в работе специалистов имеются две 10-минутные физкультурные паузы в течение рабочего дня. Помимо этого согласно Гигиеническим требованиям к ПЭВМ и организации работы с ними (утверждены постановлением Минздрава России от 3 июня 2003 г. № 118) У людей, работающих за компьютером, должны быть законные перерывы общей длительностью до 90 мин в день в счет рабочего времени.

