## Развитие карьеры на государственной службе

**2017**

**Оглавление**

Аннотация

Введение

. Теоретические основы изучения карьеры

.1 Понятие и виды карьеры

.2 Этапы развития карьеры на государственной гражданской службе

.3 Существующая ситуация в развитии карьеры на государственной гражданской службе

. Методология проведённого исследования

.1 Описание количественного исследования

.2 Описание качественного исследования

. Результаты исследования

.1 Факторы, влияющие на развитие карьеры на государственной гражданской службе

.2 Проблемы, существующие сегодня в области развития карьеры на государственной гражданской службе

.3 Рекомендации по решению проблем, существующих сегодня в области развития карьеры на государственной гражданской службе

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

# Проведение анкетирования является основным методом достижения первой составляющей цели. С его помощью автор данной работы выяснила, что самые влиятельные факторы касаются качества работы и уровня образования госслужащего, а также опыта его работы. Проблемами данной области можно назвать низкие уровни удовлетворённости госслужащих своей работой и производительности их труда, а также недооценка их роли в жизни государства и недооценка государством роли стимулов по отношению к госслужащим. В работе выявленные факторы и проблемы описаны подробно. Наконец, в конце дипломной работы автор предложила разработанные рекомендации по решению выявленных проблем, существующих в области развития карьеры на государственной гражданской службе.

# Ключевые слова: государственная гражданская служба, развитие карьеры, государственные служащие, карьерные факторы.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

# **Введение**

Большой интерес к развитию карьеры сотрудников во всех видах организаций был всегда, поскольку важнейшим ресурсом любого института является человек. Однако в настоящее время наблюдается особый интерес к изучению карьеры государственных гражданских служащих (далее - государственных служащих). Это связано с тем, что государственная служба меняется сама по себе: все больше молодых людей идут туда на службу, внедряется больше инноваций в эту сферу деятельности, повышается заработная плата. Карьера для государственных служащих является неотъемлемой частью системы государственной службы. Эта система представляет собой комплекс организационно-правовых мер для определения порядка и оснований для приема на государственную службу, аттестации, исполнения полномочий, назначения классных чинов, продвижения сотрудников на горизонтальном и вертикальном положениях иерархии, а также прекращения государственной службы. Кроме того, карьера - один из важнейших социальных механизмов. Это продвижение государственных служащих на ступенях иерархии должностей в соответствии с выбранной специализацией в работе, повышение их профессионализма и компетентности. Именно поэтому от развития карьеры государственных служащих зависит и развитие самой государственной службы. Другими словами, чем справедливее развивается карьера государственных служащих, тем качественнее протекает рабочий процесс в государственных органах.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что сегодня сильно возросла роль государственной службы в жизни гражданского общества, что связано как раз с акцентированием внимания на развитии карьеры государственных служащих. Для того, чтобы эффективно управлять карьерой, необходимо чёткое понимание, как её строить и как она развивается. Однако на сегодняшний день во многих государственных органах отсутствуют универсальные методы управлением карьерой государственных служащих, поскольку отсутствует чёткое понимания способов и путей её развития, а также факторов, по которым она развивается тем или иным способом.

Что касается научной новизны данной работы, то она состоит в том, что исследование, проведённое автором, включает в себя не только проблемы, существующие в управлении карьерой государственных служащих, но факторы, влияющие на её развитие, выявление которых сможет помочь при управлении карьерой не только в государственных органах, но и в коммерческом секторе. А предложенные пути решения выявленных проблем составляют практическую значимость работы.

Цель данной работы - выявить факторы, влияющие на развитие карьеры на государственной гражданской службе, проблемы, существующие в управлении карьерой государственных служащих, а также разработать рекомендации по их решению.

Задачами, с помощью которых поставленная цель будет достигнута, являются:

. Подготовка теоретической рамки по теме развития карьеры на государственной гражданской службе.

. Выявление факторов, влияющих на развитие карьеры на государственной гражданской службе, путём проведения количественного исследования.

. Выявление проблем, существующих в области развития карьеры на государственной гражданской службе, путём проведения количественного и качественного исследований.

. Разработка рекомендаций по решению выявленных проблем в области управления карьерой государственных служащих на основе проведённого исследования.

Объектом исследования являются служебные отношения, возникающие на государственной гражданской службе. Предметом - развитие карьеры на государственной гражданской службе.

Гипотезы, выдвинутые автором работы, звучат следующим образом:

. Факторами, влияющими на развитие карьеры на государственной службе в наибольшей степени, являются качественная и эффективная работа государственного служащего, а также уровень и качество его образования, а в наименьшей - пол, возраст и социальный статус государственного служащего.

. На сегодняшний день в управлении карьерой государственных служащих существуют такие проблемы, недооценка роли стимулов и поощрений для государственных служащих и, как следствие, низкий уровень удовлетворённости служащих своей работой и качества их службы; трудности для женщин в карьерном росте.

Информационной базой для выполнения дипломной работы являются научная литература по выбранной теме исследования; учебники и учебные пособия, которые в системном порядке излагают основную теорию по теме развития карьеры на государственной службе; статьи, содержащие экспертные интервью с зарубежными государственными служащими.

Теоретическая база, на которой основывается исследование, состоит не только из таких нормативно-правовых актов (далее - НПА), как Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 03.04.2017) "О государственной гражданской службе Российской Федерации", но и из таких научных работ, как: Аксенов Е.А. Управление персоналом в системе государственной службы: учебное пособие.- М.: ИПК госслужбы, 2006. - 178с.; Могилевски Е.А. Личностные факторы профессиональной карьеры госслужащих. Автореф. дисс. канд. псх. наук. - М., 1998.; Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник. - М.:Юнити-Дана,2010.

Что касается методологии, то поскольку автор работы провёл и количественное исследование, методом сбора данных являлось анкетирование (для выявления факторов, влияющих на развитие карьеры на государственно службе, а уровня их влияния, а также проблем, существующих в данной области), и качественное исследование, проведённое с помощью экспертного интервью (для выявления проблем, существующих в области развития карьерой на государственной гражданской службе, а также для разработки рекомендаций по их решению).

Введение работы раскрывает актуальность, определяет степень научной разработки темы, объект, предмет, цель, задачи и методы исследования, раскрывает теоретическую и практическую значимость работы. В первой главе рассматривается теоретическая база по теме, раскрываются основные понятия, проводится анализ существующей ситуации в развитии карьеры на государственной гражданской службе. Вторая глава посвящена описанию исследования и его эмпирической части. Третья глава раскрывает результаты проведённого исследования и описывает разработанные автором работы рекомендации по решению выявленных проблем в области развития карьеры на государственной службе. В заключении подводятся итоги исследования, формируются окончательные выводы по рассматриваемой теме.

**1. Теоретические основы изучения карьеры**

Выбор карьеры является одним из наиболее сложных и важных выборов, от которого будет зависеть вся дальнейшая жизнь человек, поскольку она будет влиять не только на его профессиональное развитие, но и на личную жизнь. Для лучше понимания карьеры необходимо дать определение данного понятия, а также теоретическую базу по выбранной теме.

**1.1 Понятие и виды карьеры**

Существует довольно много объяснений термина «карьера». В широком смысле слова карьера - профессиональное развитие, продвижение в области выбранной профессии, а также результат профессиональной деятельности человека. В более узком понимании под карьерой имеется в виду должностной рост, достижение определённого уровня профессионального развития и занятие определённой должности.

Как правило, выбор карьеры и её развитие являются осознанными, что относится и к государственным служащим. Они развиваются как в профессиональном, так и в должностном плане, поэтому в данном контексте карьера обозначается как постоянное развитие и последовательность состояний системы государственной службы.

Необходимо понимать, что карьера - явление довольно сложное, поскольку её развитие зависит от множества различных факторов, как-то: личность самого человека, его характер; среда, в которой она развивается (далее - карьерная среда); общество, в котором работает человек, его особенности и уровень развития. Совокупность данных факторов и определяет скорость, вектор и уровень сложности развития карьеры.

Многоаспектность карьеры определяет и то многообразие видов, которым она обладает, то множество подходов к её типологизации, которое выделяют специалисты. Для того, чтобы классифицировать карьеру, можно выделить несколько оснований.

*1. Классификация по признаку индивидуальной профессионализации.* Её же, в свою очередь, делят на профессиональную (личностную) и должностную (внутри конкретной организации) карьеру.

Первую характеризуют такие черты, как развитие и работа человека примерно в одной предметной профессиональной области вне зависимости от смены места работы. Кроме того, данной карьере присуще достижение человеком определённого уровня профессионального развития и авторитете в конкретной области профессиональной деятельности и признание этого авторитета данным профессиональным сообществом.

Что касается должностной карьеры, то она, как правило, строится в рамках одной организации и означает продвижение сотрудника по карьерной лестнице. Помимо этого, данный тип карьеры означает изменение должностного статуса государственного служащего, его роли в социуме данного государственного органа, а также изменение уровня его авторитета и влияния. Важно отметить, что перемещение государственного служащего может быть не только вертикальным, но и горизонтальным.

*2. Классификация по направлениям движения государственного служащего в структуре организации.* Данный вид классификации содержит в себе три типа карьеры:

 вертикальная - означает подъём по карьерной лестнице на более высокую ступень должностного развития, замещение более высокой позиции. Именно данный тип чаще всего имеют в виду, когда говорят о карьере в целом;

 горизонтальная - переход с одной функциональной области деятельности на другую, но при этом без значительного повышения заработной платы, количества должностных полномочий и уровня влияния в рамках данной конкретной организации;

 центростремительная - представляет из себя движение конкретно к руководству организации. Под данным типом карьеры понимается стремление государственного служащего, например, присутствовать на встречах руководящих должностей государственного органа или его части, выполнять поручения, требующие особых навыков и доверия со стороны руководства, а также вести неформальные беседы с начальством.

*3. Классификация по содержанию происходящих в процессе карьерного движения изменений.* Она, как и предыдущие виды классификаций, делится на несколько типов карьеры:

 властная - характеризуется либо должностным ростом сотрудника, повышением его полномочий, авторитета и уровня влияния в организации, либо неформальным ростом авторитета, повышением уровня уважения в коллективе;

 квалификационная - означает рост в своей профессиональной области, увеличение количества обладаемых профессиональных навыков;

 статусная - выражается в присвоении государственному служащему очередного ранга или чина за выслугу лет или звания за особые заслуги перед государственным органом.

*. Классификация по характеристикам протекания процесса карьерного развития.* Здесь целесообразно поделить классификацию на следующие категории протекания карьерного процесса:

а) по характеру протекания:

 линейная - карьера протекает равномерно и постепенно;

 нелинейная- напротив, осуществляется скачками, с неравномерными интервалами во времени;

 стагнация - застой в карьере, отсутствие движения. Данный тип встречается реже, чем два предыдущих;

б) по степени устойчивости:

 устойчивая - карьера надёжная, не зависящая от внешних факторов;

 неустойчивая - карьера нестабильная, есть риск её прекращения за счёт внешних факторов;

в) по возможности осуществления:

 потенциальная - выстроенный самим человеком профессиональный план развития его карьеры, который может повлиять на его поступки в отношении построения карьеры;

 реальная - та карьера, которая была реализована человеком в определённой профессиональной области за определённый промежуток времени;

г) по времени осуществления:

 нормальная - постепенное равномерное профессиональное и должностное развитие государственного служащего и продвижение его по иерархии;

 скоростная - быстрое, но последовательное развитие карьеры по вертикальной лестнице. Такая карьера протекает в несколько раз быстрее, чем нормальная, и характера в большинстве своём для одарённых и упорных людей;

 «десантная» - неожиданное замещение обычно руководящих позиций в организации;

д) по направленности происходящих изменений:

 прогрессивная - наиболее предпочтительный тип развития процесса, означающая, что каждая последующая ступень профессионального развития отличается более высоким уровнем способностей, включает в себя накопленные результаты и опыт;

 регрессивная - карьера двигается по нисходящей линии, претерпевает негативные изменения и спад в связи с протяжными болезнями, несоответствием между активностью государственного служащего и должностным требованиям к нему и так далее.

**1.2 Этапы развития карьеры на государственной гражданской службе**

Каждый человек в любой момент своей жизни находится на определённом этапе своей карьеры. Это может быть этап становления карьеры, этап её пика или спада.

В системе государственной гражданской службы выделяют пять этапов развития карьеры.

*Первый этап* так же, как и в других профессиональных областях, состоит в том, чтобы найти свои профессиональную сферу интересов и место в жизни, а после этого получить необходимое для них образование. Данный выбор чаще всего происходит под влиянием уже имеющегося жизненного опыта, мнения родителей и знакомых, а также из-за существующего образа данной конкретной профессии. Карьера в данном случае выступает как некий идеальный образ.

*Второй этап* характеризуется вступлением в должность, процессом адаптации к профессиональной рабочей среде, а также формированием реальной ситуации и реального представления о выбранной профессии. Во время данного этапа государственный служащий принимает на себя новые роли и функции. В результате этого на передний план выступают механизмы самооценки и осознание ответственности. В первые два-три года второго этапа развития карьеры у государственного служащего формируется уже более точное представление о выбранной профессии, а к концу данного этапа этот образ становится максимально точным и реальным.

*Третий этап* заключается в становлении в должности, в формировании у государственного служащего необходимых для занимаемой должности функций и навыков, а также в формировании умения прогнозировать социальных ожиданий, относящихся к области его профессии. На данном этапе происходит повышение уровня активности государственного служащего, расширение круга его интересов, в том числе, профессиональных, актуализация его ожиданий от работы и пути развития своей карьеры. Работник уже чётко определяется с желаемой сферой профессиональной деятельности и дальше движется в её направлении, накапливая требуемые знания, умения и опыт. Кроме того, он получает необходимые важные профессионально-деловые качества, повышает уровень своей компетентности и профессионализма, а также способность решать сложные задачи. И, наконец, становится более психологически устойчивым.

*Четвёртый этап* наступает тогда, когда государственный служащий достигает определённого уровня профессионального и должностного развития, оценивая её как личностно-значимый факт. На данном этапе он удовлетворён итогами своей деятельности.

*Пятый этап*, наиболее эффективный и продуктивный в плане развития карьеры, характеризуется уже стабильной работой, во время которой не только закрепляются приобретённые во время предыдущих лет работы навыки и умения, но и появляются ожидания карьерного роста и продвижения по службе. На данном этапе государственный служащий может проявлять себя более творчески, так как он уже удовлетворил многие свои психологические и материальные ожидания и потребности.

Деление карьеры на этапы развития является необходимым для управления ей в системе государственной службы. Каждый руководитель органа государственной службы обязан учитывать данное деление и формировать в связи с ним индивидуальный подход ко всем государственным служащим с целью их эффективной и продуктивной работы.

Поскольку развитие карьеры государственным служащим является не только осуществлением его профессиональных желаний и жизненных амбиций, но ещё и способом заработка, средством к существованию, то при выборе профессии необходимо также обращать особо внимание на уровень оплаты труда и материальное место на рынке труда. Сравнительно низкая заработная плата государственных служащих является одной из наиболее весомых причин их оттока, причём чаще всего государственная служба теряет наиболее перспективных и талантливых людей.

**1.3 Существующая ситуация в развитии карьеры на государственной гражданской службе**

Явления развития карьеры на государственной службе могут быть проанализированы в контексте теории систем. Основная идея, лежащая в основе модели развития карьеры, заключается в том, что динамично изменяющиеся организации, включая организации государственного сектора, и динамично развитые карьеры сотрудников, должны рассматриваться как дополняющие друг друга явления. Система развития карьеры государственной службы в ее содержании должна представлять собой переход от исключительно организационной практики управления карьерой к индивидуальному карьерному росту в организациях со всеми вытекающими из этого последствиями.

Любая социальная организация всегда является системой, в которой можно было бы сделать карьеру. Однако не все организации формализовали системы развития карьеры, которые поддерживают лиц, желающих реализовать свои карьерные устремления.

Исходя из ситуации в области государственной службы в России, можно сделать вывод, что недооценка карьеры государственных служащих приводит к нарушению государственных интересов. При продвижении персонала менеджеры часто преследуют личные и корпоративные интересы. Однако, хорошо спроектированные системы карьеры могут предоставить организациям возможность подняться до самых высоких уровней иерархии управления людьми, которые способны генерировать, создавать и реализовывать новые идеи, помогая организации адаптироваться к быстро меняющейся среде.

Мотивированный и талантливый сотрудник, работающий в системе государственной службы, несмотря на изменения правящих партий, может разумно ожидать четкой и долгосрочной стратегии в отношении своей карьеры: продемонстрировав исключительные результаты деятельности, доказав способность создавать ценность для граждан.

Говоря о государственной службе в России, нельзя не заметить, что сегодня развитию эффективности её работы уделяется достаточно большое внимание. Доказательством этому служит, например, разработка в 2003 году федеральной программы «Реформирование государственной службы Российской Федерации». И в рамках её выполнения был издан Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», подписаны указы Президента РФ, которые казались таких кадровых вопросов, как проведение аттестации и конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы, классных чинов, формирования кадрового резерва и так далее.

Однако практика показывает, что теоретический фундамент развития государственной службы совсем не похож на то, что происходит в реальности. Например, аттестация, обязательная к прохождению государственными служащими каждые три года, на деле является чистой формальностью и может проводиться раз в пять лет, например. Происходит так потому, что кадровые службы государственных органов ещё не в полной мере осознали важность эффективного и целенаправленного управления карьерой государственных служащих. Они не уделяют необходимого внимания качественному отбору персонала, его оценке и развитию, повышению квалификации госслужащих, планированию их служебной карьеры. Значимость официальных документов, содержащих в себе теоретический фундамент кадровых технологий на государственной службе, недооценивается, отсылка на них делается менее чем в половине вопросов, касающихся развития карьеры госслужащих. По этой причине руководство государственных органов собирает себе рабочую команду исключительно из людей, подходящих ему по предпочтениям, не ориентируясь при этом на такую важную теоретическую базу.

Для того, чтобы современная система управления развитием карьеры государственных служащих было эффективной, она должна основываться на мотивации сотрудников путём внедрения в их служебную деятельность определённых критериев профессионализма и показателей, соблюдение и достижение которых будет подталкивать госслужащих к качественной и эффективной работе. Такими показателями на сегодняшний день можно считать: профессиональную компетентность, умение творчески подойти к решению задач, не только психологическая устойчивость, но и психологическая совместимость с выбранным родом деятельности, профессиональная преданность своему делу, высокий уровень мотивированности на достижение высоких профессиональных результатов службы, способность к планированию своей рабочей деятельности, а также умение предвидеть результаты работы и так далее.

Итак, в ходе написания первой главы, содержащей теоретический фундамент по тебе развития карьеры на государственной гражданской службе, автор работы выяснила, что такое карьеры в широком и узком смысле слова, определила классификацию, по которой можно различить несколько видов и типов карьеры. Далее были описаны этапы развития карьеры на государственной гражданской службе. Кроме того, автор работы разобрала существующую ситуацию в данной области.

В следующей главе будет представлено описание исследовательской части работы, а именно описание методов сбора и обработки данных, а также причины выбора данных методов.

**2. Методология проведённого исследования**

Для того, чтобы полностью разобраться в выбранной теме дипломной работы, автор решила провести исследование с целью выявления факторов, влияющих на развитие карьеры на государственной гражданской службе, проблемы, существующие в данной области, а также предложить рекомендации по их решению.

Поскольку цель работы, поставленная в начале автором, содержит в себе несколько составляющих, то для того, чтобы выявить факторы, влияющие на развитие карьеры на государственной гражданской службе, автор провела количественное исследование. Выявление проблем, существующих в данной области, происходило частично путём количественного исследования, путём - качественного. Благодаря последнему стало возможным также предложение рекомендаций по решению выявленных проблем.

**2.1 Описание количественного исследования**

Одной из составляющих главной цели работы, которую автор указала во введении, является выявление факторов, влияющих на развитие карьеры на государственной гражданской службе. Для того, чтобы максимально точно достичь данной цели, было решено провести количественное исследование, поскольку именно оно отвечает на вопросы «кто?» и «сколько?».

Количественное исследование представляет из себя способ сбора и анализа первичной информации, использующийся в случаях, когда необходима точная статистическая информация, основанная на большом количестве респондентов. Этот вид исследования может производиться путём личного или телефонного опроса, мониторинга, статистического наблюдения, тестированием продукта. Для данной работы был выбран такой метод количественного исследования, как анкетирование, поскольку именно он даёт возможность охватить максимально больше число респондентов и получить не только количественную, но и качественную информацию. Метод анкетирования представляет собой психологический вербально-коммуникативный метод, в котором в качестве средства для сбора сведений от респондента используется специально оформленный список вопросов - анкета.

Анкета, с помощью которой проводилось количественное исследование для данной работы, была создана на основе обзора литературы по избранной теме, как-то: научных статей, образовательных материалов, нормативно-правовых актов. Кроме того, в качестве базы для создания указанной анкеты использовалась информация о современной ситуации в области развития карьеры на государственной гражданской службе. С помощью метода анкетирования автор выяснила мнения и личный опыт государственных служащих относительно факторов, влияющих на их карьерное развитие.

Сама анкета, разработанная для данного исследования и включающая в себя 12 вопросов (см. Приложение 1), была создана с помощью инструмента создания онлайн-анкет Survio и была распространена с помощью информационно-телекоммуникационной сети Интернет (далее - сеть Интернет) на рабочие почты электронных почтовых ящиков государственных служащих РФ. Данный метод распространения анкеты был выбран в связи с удобством использования, а также по причине возможности охватить максимальное число респондентов, отправив анкету и на почты госслужащих из других городов России.

Описанная выше анкета была разослана на 113 адресов электронных почт государственных служащих Российской Федерации, служащих в Министерстве труда и социальной защиты Российской Федерации, Министерстве труда, социальной защиты и демографии Пензенской области, Министерстве здравоохранения Российской Федерации, Министерстве спорта Российской Федерации, Министерстве финансов Российской Федерации, Министерстве экономического развития Российской Федерации, а также Министерстве культуры Российской Федерации. Были выбраны именно перечисленные министерства, так как электронные адреса государственных служащих только перечисленных министерств находились в открытом доступе в сети Интернет. Возраст государственных служащих, на почты которых была отправлена анкета, варьировался от 25 до 60 лет (наиболее активный этап государственной службы, а также возраст, когда должностные лица уже имеют некоторый соответствующий опыт в своей работе, либо опыт продвижения по карьерной лестнице).

Что касается содержания распространённой анкеты, то в качестве зависимой переменной выступало развитие карьеры на государственной гражданской службе, а независимыми переменными стали факторы, влияющие на это развитие, как-то: пол, возраст, уровень и качестве полученного образования, социальный статус, качественная и эффективная работа, большой опыт работы в данной сфере, релевантный опыт работы в другом месте, особые профессиональные заслуги, родственные/дружеские связи и другое.

Кроме того, как было сказано в начале данной главы, количественное исследование частично было проведено и для того, чтобы выявить проблемы, существующие в области развития карьеры на государственной службе. Здесь зависимой переменной также выступило развитие карьеры, а независимой стали проблемы, существующие в данной области, как-то:

. Недооценка роли государственных гражданских служащих в жизни государства.

. Низкая удовлетворённость государственными гражданскими служащими работой.

. Низкая производительность труда государственных гражданских служащих.

. Трудности для женщин в области развития карьеры.

. Отсутствие стимулирования государственных гражданских служащих со стороны государства.

. Желание государственных гражданских служащих развиваться профессионально не из-за интересов к работе, а по причине возможности увеличения денежной компенсации.

. Другое

**2.2 Описание качественного исследования**

Кроме выявления факторов, влияющих на развитие карьеры на государственной гражданской службе, автор работы поставила себе цель также выявить и проблемы, существующие в указанной области, а также разработать рекомендации по их решению.

Для достижения оговоренных целей автор работы решила провести качественное исследование, так как именно оно отвечает на вопросы «как?» и «почему?». Данный вид исследования представляет из себя метод сбора, обработки и анализа информации об индивидах, которые в качестве исполнителей социальных ролей представляют из себя главный объект исследования. Качественное исследование может производиться различными видами наблюдения, экспериментов, контент-анализа, исторического/философского анализа, моделирования ситуаций, ролевых игр и так далее. Для данной работы автор выбрала такой метод проведения качественного исследования, как проведение экспертного интервью, поскольку именно он даёт возможность получить максимально правдивые и информативные ответы на необходимые вопросы. Метод экспертного интервью является одной из разновидностей глубинного интервью, представляющая из себя беседу между экспертами (компетентными специалистами выбранной отрасли) и самим интервьюером. Для того, чтобы провести экспертное интервью, требуется предварительно подготовить подробный план его проведения, разработать список вопросов, на которые необходимо получить ответы.

Список вопросов для проведения экспертного интервью (см. Приложение 2), как и анкета, с помощью которой проводилось количественное исследование, был разработан на основе обзора литературы по избранной теме, как-то: научных статей, образовательных материалов, нормативно-правовых актов. Кроме того, в качестве базы для создания списка вопросов также использовалась информация о современной ситуации в области развития карьеры на государственной гражданской службе. И, наконец, результаты проведённого количественного исследования, которое было описано ранее, послужили фундаментом для проведения качественного исследования.

Целью экспертного интервью, включающего в себя 3 вопроса, являлось выявление проблем, существующих в области развития карьеры на государственной гражданской службе, а также разработка рекомендаций по их решению. Поэтому данный список включал в себя такие вопросы, как, например, «Какие проблемы, по Вашему мнению, существуют на сегодняшний день в области развития карьеры на государственной гражданской службе?» или «Какое решение данной проблемы Вы видите?».

Экспертное интервью было проведено среди 9 человек. Респондентами, которые приняли участие в качественном исследовании, стали государственные служащие Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, поскольку автор работы проходила там преддипломную практику и имел возможность проведения экспертного интервью в данном государственном органе. Возрастные рамки респондентов составляли 25-60 лет, так же, как и при количественном исследовании, так как необходимо было понять, какие проблемы в области развития карьеры на государственной гражданской службе возникают у молодого поколения государственных служащих, а какие - у уже опытных сотрудников Министерства. Департаментами, с сотрудниками которых были проведены интервью, являются: департамент государственной политики в сфере государственной и муниципальной службы, противодействия коррупции, департамент условий и охраны труда, департамент оплаты труда, трудовых отношений и социального партнёрства, департамент демографической политики и социальной защиты населения, а также департамент комплексного анализа и прогнозирования. Перечисленные департаменты были выбраны автором работы по той причине, что их государственные служащие максимально подходили под требования, необходимые для проведения качественного исследования.

Подводя итоги данной главы, необходимо сказать следующее: вторая глава дипломной работы была посвящена описанию методологии, выбранной для проведения исследовательской работы, а именно описанию количественного исследований, проведённого путём анкетирования государственных служащих, а также описанию качественного исследований, проведённого путём экспертного интервью с ними.

В следующей главе автор предоставит результаты проведения исследовательской части работы, а именно факторы, влияющие на развитие карьеры на государственной гражданской службе, проблемы, существующие в данной области, а также предложит рекомендации по их решению.

**3. Результаты исследования**

Для того, чтобы данная работа имела практическую значимость, а также обладала научной новизной, в данной главе автор предоставит результаты описанного во второй главе проведённого исследования, а также предложит разработанные рекомендации по решению проблем, существующих в области развития карьеры на государственной гражданской службе.

**3.1 Факторы, влияющие на развитие карьеры на государственной гражданской службе**

Как было сказано во второй главе, анкета, разработанная для проведения количественного исследования, была разослана на 113 адресов электронных почтовых ящиков государственных служащих различных министерств. Однако, в итоге, заполнено было только 44 анкеты. Автор работы предполагает, что причиной данному явлению стали высокая рабочая загруженность государственных служащих, а также возможность попадания отправленного письма, содержащего анкету, разработанную для данного исследования, в папку электронного ящика «Спам». Показательным моментом для данного исследования является тот факт, что 100% заполненных анкет оказались релевантными для анализа и выявления результатов, так как были заполнены максимально информативно и адекватно.

Согласно результатам проведённого количественного исследования, государственные служащие уделяют достаточно большое внимание развитию своей карьеры. Они оценивают карьеру, прежде всего, как способ реализовать свои потребности и способности, и только потом - как способ заработка и профессионального и должностного продвижения, а также достаточно добросовестно относятся к службе в данном государственном органе.

Итак, результатом проведенного количественного исследования стало выявление автором работы основных факторов, влияющих на карьерное развитие государственных гражданских служащих, уровень их влияния на него, а также выявление проблем, существующих в данной области.

Таким образом, оказалось, что наиболее влияние на развитие карьеры на государственной службе оказывают качество работы государственного служащего, а также уровень его образования (см. Граф. 1).

**В тексте данного диплома отсутствуют рисунки и приложения.**

**Наши специалисты могут попробовать найти полный текст диплома. Напишите нам** [**st-20@yandex.ru**](mailto:st-20@yandex.ru) **. От вас никаких обязательств. Если вам понравится новый вариант диплома, оплата будет не более 500 руб.**

График 1. Факторы, влияющие на развитие карьеры на государственной гражданской службе (Источник: https://www.survio.com/ru)

На приведённом выше графике можно увидеть, что максимальное число респондентов (37 человек или 84,1%) определили фактором, влияющим на развитие карьеры госслужащих в наибольшей степени, его качественную и эффективную работу. Это значит, что карьерное продвижение государственного служащего зависит только от него самого и ни от кого больше, чего и следовало ожидать. Этот фактор означает, что чем более способный человек, чем больше сил он прикладывает для того, чтобы выполнить свою работу максимально качественно, тем быстрее будет развиваться его карьера.

На второе месте, отстающее от первого всего на три голоса (34 человека или 77,3%) респонденты поставили уровень и качество образования. Данный фактор означает, что для работы в государственном секторе необходимо оконченное высшее образование, желательно по направлению «Государственное и муниципальное управление» или по необходимому для работы в данном министерстве или департаменте профилю.

Третье место по количеству отданных голосов респондентов (25 человек или 56,8%) было отдано такому фактору, как большой опыт работы в данной сфере. То есть чем дольше госслужащий работает в государственном секторе, тем выше его шансы на развитие его карьеры. Кроме того, согласно статье 50 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ указано, что от выслуги лет зависит и оплата труда государственных служащих.

Четвёртое (19 человек или 43,2%) и пятое (18 человек или 40,9%) места делят между собой такие факторы, как особые профессиональные заслуги и родственные/дружеские связи соответственно. Первый названный фактор включает в себя выполнение особо важных и сложных заданий, работа с государственной тайной и так далее. Второй фактор означает, что несмотря на наличие достаточно открытой и прозрачной системы продвижения государственных служащих по карьерной лестнице, в ней всё-так существует такое явление, как непотизм или, говоря простым языком, «кумовство», то есть вид фаворитизма, предоставляющий привилегии родственникам или друзьям, вне зависимости от их профессиональных качеств.

Из графика также видно, что меньшее влияние на развитие карьеры госслужащих оказывают их пол, возраст и релевантный опыт работы в другом месте.

На последнем месте стоит такой фактор, как социальный статус (5 человек или 11,4%).

Результаты, приведённые автором работы выше, подтверждаются также ранжированием уровня влияния приведённых ранее факторов на развитие карьеры госслужащих, которое провели принявшие участие в количественном исследовании респонденты (см. Граф. 2).

График 2. Уровень влияния факторов на развитие карьеры на государственной гражданской службе

На нём мы может заметить, что самое большое влияние на развитие карьеры государственных служащих влияют качественная и эффективная работа, уровень и качество образования госслужащего, а также большой опыт работы в сфере государственной гражданской службы. А влияние таких факторов, как пол госслужащего, его возраст и социальный статус, минимально.

Проведённое количественное исследования, а также его результаты, приведённые выше, подтверждают гипотезу №1, выдвинутую автором в начале работы: факторами, влияющими на развитие карьеры на государственной службе в наибольшей степени, являются качественная и эффективная работа государственного служащего, а также уровень и качество его образования, а в наименьшей - пол, возраст и социальный статус государственного служащего.

**3.2 Проблемы, существующие сегодня в области развития карьеры на государственной гражданской службе**

Для того, чтобы полностью разобраться в теме развития карьеры на государственной гражданской службе, автор работы решила выяснить, какие проблемы существуют в данной области. Как было сказано ранее, данная цель была достигнута частично путём количественного исследования, частично - путём качественного. В результате первого автор работы вывила данные проблемы, а результатом второго стало подтверждение результатов первого.

Итак, в результате второй части количественного исследования автор выяснил, что в области карьерного развития на государственной гражданской службе существует несколько серьёзных проблем (см. Граф. 3).

График 3. Проблемы, существующие сегодня в области развития карьеры на государственной гражданской службе

На приведённом выше графике можно видеть, что на сегодняшний день существует 5 главных проблем в области карьерного развития госслужащих.

Больше половины респондентов, принявших участие в количественном исследовании, выделили две проблемы в качестве главных, существующих в области развития карьеры на государственной гражданской службе. Первое и второе места делят между собой такие проблемы, как недооценка роли государственных гражданских служащих в роли государства (25 человек или 56,8%), а также низкая удовлетворённость государственных гражданских служащих работой (24 человека или 54,5%). Автор работы предполагает, что вторая упомянутая проблема является следствием первой. Отсутствие должного уважения к государственным служащим и адекватной оценки их труда приводит к тому, что они не чувствуют своей важности в жизни соответствующего государственного органа и, как следствие, в жизни государства.

Следующие три места (третье, четвёртое и пятое) респонденты отдали следующим проблемам: отсутствие стимулирования государственных гражданских служащих со стороны государства (20 человек или 45,5%), низкая производительность труда государственных гражданских служащих (19 человек или 43,2%), а также желание государственных гражданских служащих развиваться профессионально не из-за интереса к работе, а по причине возможности увеличения денежной компенсации (19 человек или 43,2%). Автор работы считает, что данные проблемы также связаны между собой, как и предыдущие две, то есть это значит, что одна проблема вытекает из другой. Так, например, вследствие отсутствия каких-либо мер со стороны государства, которые бы мотивировали государственных служащих к качественной и эффективной деятельности, результаты деятельности госслужащих на самом деле хуже, чем могли бы быть, то есть уровень их производительности труда низкий. Кроме того, зачастую они работают только потому, что от количества и уровня их работы зависит материальное вознаграждение за их деятельность, а не потому, что данная работа, то есть служба в государственном секторе, им интересна и привлекает их возможностью профессионального развития.

Помимо уже описанных связей между проблемами, существующими в карьерном развитии госслужащих, автор работы выделяет следующие связи между ними: недооценка роли госслужащих в жизни государства приводит к тому, что оно не стремится разработать методы стимулирования госслужащих к качественной работе, а также к усилению их интереса к своей работе. Кроме того, низкий уровень удовлетворённости госслужащих своей работой приводит, соответственно, к низкой производительности их труда, так как у них отсутствует всякое желание работать качественно и эффективно в связи с тем, что условия службы их не устраивают.

По графику также можно увидеть, что в развитии карьеры госслужащих существует такая проблема, как то, что женщинам трудно продвигаться по карьерной лестнице. Данная проблема не является самой распространённой и серьёзной, как можно судить по количеству респондентов, проголосовавших за неё (8 человек или 18,2%), однако она всё же существует. Автор работы связывает существование данной проблемы с тем, что в обществе по-прежнему бытует мнение, что есть чисто «мужские» профессии и чисто «женские», и работа в государственном секторе относится к первому варианту профессий.

Помимо описанных выше проблем, респонденты указали также на существовании ещё одной проблемы в области развития карьеры на государственной гражданской службе (Рис. 1).

Рисунок 1. Проблемы, существующие сегодня в области развития карьеры на государственной гражданской службе

Суть данной проблемы, по мнению автора, заключается в том, что на сегодняшний момент сфера управления карьерой внутри государственного сектора практически не развита, в связи с чем качество работы государственных служащих и выходит низким. Также это влияет и на уровень мотивации госслужащих. Кроме того, низкий уровень патриотизма, указанный респондентом, желание заработать на государственной службе, а не принести пользу обществу, говорит о том, что в нашей стране недостаточно освещена не только ценность добросовестной государственной службы, но также и ценность общества.

Помимо указанных ранее зависимостей между проблемами, можно заметить связь между данной проблемой с проблемой недооценки роли государственных служащих в жизни государства, указанной выше автором. Это значит, что есть взаимное недопонимание между государственными служащими и обществом.

Качественное исследование, которое было осуществлено путём проведения экспертного интервью с государственными служащими, которое частично было посвящено также выявлению проблем, существующих в области развития карьеры госслужащих, было направлено на то, чтобы подтвердить или опровергнуть проблемы, выявленные при проведении количественного исследования. Как было выяснено, эксперты выделили те же проблемы, что и респонденты, принявшие участие в анкетировании. Это значит, что данные проблемы действительно существуют и носят достаточно серьёзный характер.

Таким образом, подтверждает гипотеза №2, выдвинутая автором в начале работы: а сегодняшний день в управлении карьерой государственных служащих существуют такие проблемы, недооценка роли стимулов и поощрений для государственных служащих и, как следствие, низкий уровень удовлетворённости служащими своей работой и качества их службы; недооценка роли государственных гражданских служащих в жизни государства; низкая производительность труда государственных гражданских служащих. Также были выявлена такая серьёзная проблема, как желание госслужащих развиваться профессионально не из-за интереса к работе, а по причине возможности увеличения денежной компенсации.

**3.3 Рекомендации по решению проблем, существующих сегодня в области развития карьеры на государственной гражданской службе**

Как уже говорилось ранее, не только научная новизна, но и практическая значимость данной работы состоят в том, что для того, чтобы решить проблемы, существующие сегодня в области развития карьеры на государственной гражданской службе и выявленные путём проведения количественного исследования, автор работы предлагает некоторые выработанные им рекомендации по решению этих проблем. Данные рекомендации были выработаны в ходе осуществления качественного исследования путём проведения экспертного интервью с государственными служащими.

Итак, для того, чтобы решить перечисленные ранее проблемы, автор работы предлагает:

. Строго отслеживать проведение аттестации государственных гражданских служащих раз в три года в обязательном порядке.

Несмотря на то, что обязательное проведение данной аттестации закреплено в статье 48 Федерального закона №79-ФЗ, формально регулярность её осуществления никто не контролирует, то есть на государственной службе могут работать госслужащие, обладающие недостаточной квалификацией для занимаемой должности. Указанная рекомендация может помочь такую проблему, как низкий уровень производительности труда государственных служащих.

. Ввести KPI для государственных служащих, а также стимулы или меры наказания при условии выполнения или невыполнения ими введённых показателей эффективности.

Для того, чтобы стимулировать государственных служащих выполнять свою работу качественно и эффективно, а также для того, чтобы пробудить или усилить в них интерес к их работе, предлагается сделать упор на роль стимулов в жизни государственных служащих. Данная рекомендация поможет решить не только проблему отсутствия стимулирования государственных гражданских служащих со стороны государства, но и такую проблему, как низкий уровень удовлетворённости госслужащих своей работой.

. Организовывать и проводить тематические тренинги для государственных служащих с целью повышения их интереса к работе.

Данная рекомендация включает в себя организацию обучающих и развивающих необходимых навыков тренингов на профессиональные темы, непосредственно относящиеся к государственному сектору и, в частности, к профессиональной области данных госслужащих, и призвана помочь решить такую проблему, как желание государственных служащих развиваться профессионально не из-за интереса к работе, а по причине возможности увеличения денежной компенсации. Кроме того, данные тренинги помогут в повышении уровня производительности труда госслужащих.

. Организовывать и проводить развлекательные, спортивные и культурные мероприятия, не относящиеся к основному виду деятельности государственных служащих, с целью их объединения, усиления корпоративного духа и, как следствие, повышения уровня удовлетворённости работой.

Проведение подобного рода мероприятий, также называемых корпоративами, позволит укрепить рабочий коллектив, сплотить его, привить ему корпоративный дух. Все перечисленные результаты проведения перечисленных мероприятий помогут решить такую проблему, как низкая удовлетворённость госслужащих работой, что, в свою очередь, повысит качество их работы.

. Проведение регулярного анкетирования государственных служащих, целью которого и является выявление отношения госслужащих к работе и проблем, существующих в их регулярной рабочей деятельности.

Автор работы предлагает внедрить регулярное анкетирование государственных служащих, результаты которого будут направлены в кадровую службу. Там специалистам необходимо будет обработать информацию, и с учётом полученных результатов доработать программу профессионального развития государственных служащих, программу их должностного функционального развития. С помощью проведения данного анкетирования будут выявлены все проблемы, которые, по мнению самих служащих, существуют в их работе, а это, в свою очередь, поможет сотрудникам кадровой службы разработать рекомендации по решению этих проблем и осуществлять их. Таким образом может быть решено сразу несколько проблем: повысится удовлетворённость госслужащих своей работой, соответственно, у них появится интерес к ней и, как следствие, повысится уровень производительности их труда. Кроме того, данная мера позволит решить проблему, предложенную одним из респондентов - проблема низкой мотивации госслужащих.

К сожалению, некоторые проблемы, по мнению автора работы, либо невозможно решить, либо их решение требует крайне глубоко и детального анализа самих проблем и долгий путь их разрешения. Такими проблемами являются недооценка роли государственных служащих в жизни государства, трудности для женщины в области развития карьеры на государственной гражданской службе, а также низкий уровень патриотизма среди госслужащих и желание «наворовать», а не помочь обществу (выявленная одним из респондентов проблема). Автор считает, что корни данных проблем уходят в менталитет российского общества, который строился столетиями, поэтому их решение либо невозможно, либо требует огромного количества времени и работы над ними.

Итак, в третьей главе автор работы предоставила результаты проведённых количественного и качественного исследований, а именно: описала факторы, выявленных в ходе проведения первого вида исследования с помощью анкетирования государственных служащих, выяснила ранжирование ими уровня влияния данных факторов на развитие карьеры на государственной гражданской службе; описала проблемы, существующие в данной области, которые выявила в ходе проведения обоих видов исследования; предоставила разработанные для решения выявленных проблем рекомендации, которые были разработаны с помощью экспертов - проинтервьюированных государственных служащих.

**Заключение**

Подводя итоги данной работы, необходимо сказать, что её задачи и, как следствие, цель были достигнуты. Автор работы выявила факторы, влияющие на развитие карьеры на государственной гражданской службе, проблемы, существующие в данной области, а также предложила разработанные рекомендации по их решению.

Кроме того, обе выдвинутые во введении работы гипотезы были подтверждены: 1 - факторами, влияющими на развитие карьеры на государственной службе в наибольшей степени, являются качественная и эффективная работа государственного служащего, а также уровень и качество его образования, а в наименьшей - пол, возраст и социальный статус государственного служащего; 2 - на сегодняшний день в управлении карьерой государственных служащих существуют такие проблемы, недооценка роли стимулов и поощрений для государственных служащих и, как следствие, низкий уровень удовлетворённости служащими своей работой и качества их службы; трудности для женщин в карьерном росте.

Поскольку данная работа была посвящена развитию карьеры на государственной гражданской службе, то в начале работы выяснил, что карьера представляет собой продвижение государственных служащих на ступенях иерархии должностей в соответствии с выбранной специализацией в работе, повышение их профессионализма и компетентности. Также было выяснено, что существует большое количество классификаций данного явления - в работе было представлено четыре основных классификации: по признаку индивидуальной профессионализации, направлениям движения государственного служащего в структуре организации, по содержанию происходящих в процессе карьерного движения изменений и по характеристикам протекания процесса карьерного развития.Кроме того, автор разобрал все пять этапов развития карьеры именно на государственной гражданской службе.

В следующе главе автор описала методологию исследования. Количественное исследование основывалось на проведении разработанного автором работы анкетирования государственных служащих и содержало в себе цель выявить факторы, влияющие на развитие карьеры на государственной гражданской службе, уровень влияния этих факторов, а также проблемы, существующие на сегодняшний день в данной сфере. Качественное исследование, проведённое с помощью экспертного интервью с государственными служащими, включало в себя также выявление проблем в карьерном развитии госслужащих, а также разработку рекомендаций по их решению. Выбранные методы проведения исследования оказались эффективными, поскольку они помогли достичь поставленных задач и, как следствие, целей.

Таким образом, автор выяснила, что в карьерном развитии государственных служащих существуют факторы, которые на самом деле влияют на него. Эти факторы являются качественная и эффективная работа госслужащих, уровень и качество их образования, а также большой опыт работы в данной сфере.

Кроме того, автором были выявлены проблемы, возникающие в процессе развития карьеры на государственной службе. Например, недооценка роли государственных служащих в жизни государства, низкий уровень удовлетворенности работой госслужащих и, как следствие, низкий уровень производительности их труда.

Для того, чтобы данная работа имела практическую важность, автор разработал рекомендации по решению выявленных проблем. Такими рекомендациями являются: строгое отслеживание проведения аттестации государственных гражданских служащих раз в три года в обязательном порядке; введение KPI для государственных служащих, а также стимулов или мер наказания при условии выполнения или невыполнения ими введённых показателей эффективности; организация и проведение тематических тренингов для государственных служащих; организация и проведение развлекательных, спортивных и культурных мероприятий, не относящихся к основному виду деятельности государственных служащих; организация проведения регулярного анкетирования госслужащих с целью выявлениях их мнения по поводу их работы, а также направление результатов анкетирования в кадровую службу с целью разработки её сотрудниками мер по решению выявленных в ходе анкетирования проблем.

Данная дипломная работа может послужить причиной для привлечения внимания к области развития карьеры на государственной гражданской службе, а также основой для разработки более детальных рекомендаций по решению выявленных в ней проблем.

**Список использованной литературы**

*Нормативно-правовые акты:*

1. Федеральный закон от 27 июля 2004г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации - 2 августа 2004 г.

. Федеральный закон от 27.05.2003 г. №58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» // СЗ РФ, 02.06.2003 г., № 22.

. Указ Президента РФ от 01.02.2005г. №110 (ред. от 28.08.2015) "О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации"//"Указы Президента РФ", 19.03.2013 г., №208.

. Положение «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» от 1 февраля 2005г. №110: Собрание законодательства Российской Федерации от 7 февраля 2005г.-№6.-437с.

*Учебные пособия и монографии:*

5. Аксенов Е.А. Управление персоналом в системе государственной службы: учебное пособие.- М.: ИПК госслужбы, 2006. - 178с.

. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. - М.: Проспект, 2007.

. Волошина В.В., Титов К.А. Государственная служба в Российской Федерации: теоретико-правовое исследование. М.: Луч, 2000. С. 147

. Генкин Б.М., Кононова Г.А., Кочетков В.И. Основы управления персоналом: учебник для вузов. - М.: Высшая школа, 2006.

. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба: учебное пособие. - М.: Юркнига, 2008.-218с.

. Данькова Е.В. Карьерная стратегия в государственной службе (социально-технологический аспект). Автореф. дисс. канд. соц. наук.-М.: РАГС, 1999.-21 с.

. Дунаев О. Н. Акмеология: Управление карьерой : Учебное пособие М-во образования РФ; Ин-т переподготовки кадров Урал. гос. тех. ун-та. - Екатеринбург: Изд-во ИПК УГТУ, 2001. С. 12.

. Козбаненко В.А. Государственное управление: основы теории и организации: В 2 т. : учебник. - М., 2009. - 163с.

. Мальцев В.А., Марченков П.А., Калачева Т.Г. Социологический подход к анализу проблем профессионализма государственных служащих. - М., 1997.

. Мишурова И.В. Технология кадрового менеджмента: Учебно-практическое пособие / Под ред. И.В. Мишуровой - Москва-Ростов н/Дону 2004.

. Могилевски Е.А. Личностные факторы профессиональной карьеры госслужащих. Автореф. дисс. канд. псх. наук. - М., 1998.

. Никонов С.Н. Профессиональная социализация как основа карьерного продвижения государственных служащих.- М., 1999.

. Оболонский А.В. Государственная служба: учебное пособие. - 3-е изд.-М.: Дело, 2008.- 320с.

. Орлова В.Н. Карьера женщин в региональных органах исполнительной власти: особенности, факторы и управление. Автореф. дисс. . канд. соц. наук. Орел: ОРАГС, 2001.

. Оценка и профессиональное развитие государственных служащих: монография /под общ. ред. А.И. Турчинова. - М.: Изд-во РАГС, 2009.

. Полетаев Ю.Н. Правовое положение государственных гражданских служащих в сфере труда//ОАО "Издательский дом "Городец", 2005, с. 48.

. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: учебно- практическое пособие. - М.: Дело, 2008.

. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: Уч. пособие. М.: Кнорус, 2005.

. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник. - М.:Юнити-Дана,2010.

*Периодические издания:*

24. Барабашев, А. Г. Эволюция государственной службы России: итоги десятилетия (2000-2010) [Текст] : препринт WP8/2013/01 / А. Г. Барабашев ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». - М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. - 64 с.

. Башуров В.Б. Подготовительная стадия процедурного процесса аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации // Российская правовая система. Пути повышения эффективности. - 2007. - С.15 - 19.

. Бедняков Д. На государственной службе: оценивать не деятельность, а результаты // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2010. - № 6. - С.57-63.

. Василенко И.А. Администратавно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. -М: Издательская корпорация «Логос», 2000.

. Головикова Е. Характерные особенности управления развитием карьеры в системы государственной службы, СЗАГС, 2007.

. Гришковец А.А. Право государственного служащего на продвижение по службе // Государство и право. 1998. № 10. С. 27-34.

. Дружинин В. Н. Экспериментальная психология. СПб.: Питер, 2002.

. Егоршин А.П. Модель рабочего места и карьеры // Кадры. 1996. № 12. С. 21-22.

. Иванов Ю.В. Аттестация персонала//Управление персоналом.- 2006.-№6.- С.12-18.

. Иванцевич Дж, Лобанов А. Человеческие ресурсы управления. - М.: «Дело», 1993. С. 51

. Карпичев B.C. Теоретические основы госслужбы // Государственная служба: теория и организация. Ростов-на-Дону, 1998.

. Кибанов АЛ. Основы управления персоналом. - М.: ИНФРА-М, 2002.304 с.

. Куракин А.В, Савостин А.А. Процедуры, обусловленные прохождением государственной гражданской службы Российской Федерации//"Право и политика", 2004, №6.

. Марченко И.П. Оценка эффективности профессиональной служебной деятельности // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2009. - № 12. - С.4-12.

. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. СПб.: Питер, 2003.351 с.

. Лукьяненко А.И., Лукьяненко В.И., Новиков А.В. Управление персоналом государственных органов: система организации и функционирования. - М.: Наука, 1999.

. Поляков В. А. Технология карьеры: практическое руководство М.: Дело Лтд, 1995. С. 60.

. Поплавская Е.П. Некоторые проблемные вопросы аттестации государственных гражданских служащих // Актуальные проблемы российского права. - 2008. - № 1. - С.45 - 50.

. Рязанцева М.В., Субочева А.О. Анализ кадровых технологий в государственной гражданской службе Российской Федерации//"Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований", 2014 г., №11-3.

. Служебная карьера//Коллектив авторов. М.: «ЭКОНОМИКА», 1998 г.

. Титков А.Ф. Дополнительное профессиональное образование госслужащих: государственный заказ//Ред.: Оболонский А.В.//Чиновник. №3 (49). 2007.

. Шекшня С.В. Планирование персонала и прием на работу. М: 1997 г. С. 69.

. Штетнер Р. Профессионализм как условие продвижения по службе // Государственная служба. Карьера и профессиональный рост. Зарубежный опыт.-М.: РАГС, 1996.

*Иностранные источники:*

47. Higgins, M., Dillon, J. (2007). *Career Patterns and Organizational Performance. Chap. 21*. Handbook of Career Studies.

. Oxford Advanced Learner’s Dictionary of Current English, Eighth edition.

. Patton, W., McMahon, M. (2014). *Career Development and Systems Theory Connecting Theory and Practice.* Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers.

. Upton, P., Upton, D. (2006). *Development of an Evidence-Based Practice Questionnaire for Nurses.* Worcester, UK: Journal of Advanced Nursing.

. Valickas A., Grazulis V. (2010). *Career development in the Lithuanian Civil Service: System Approach.* Human Resources Management & Ergonomics.

*Интернет-ресурсы:*

52. «Cambridge Dictionary». [Интернет-ресурс] URL: http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/nepotism?fallbackFrom=learner-english (Дата обращения: 21.04.2017)

. «Survio. Инструмент для созданий онлайн-анкет». [Интернет-ресурс] URL: https://www.survio.com/ru/ (Дата обращения: 21.04.2017)

**Приложение 1**

**В тексте данного диплома отсутствуют рисунки и приложения.**

**Наши специалисты могут попробовать найти полный текст диплома. Напишите нам** [**st-20@yandex.ru**](mailto:st-20@yandex.ru) **. От вас никаких обязательств. Если вам понравится новый вариант диплома, оплата будет не более 500 руб.**

**Приложение 2**

*Спис*

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |