



**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)  
**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

Кафедра экономики, управления и права

**«МЕНТОРСТВО КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ  
КАРЬЕРЫ»**

Выпускная квалификационная работа  
по направлению: 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль): Управление человеческими ресурсами  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

86% % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«19» 08 2023г.

Зав. кафедрой ЭУиП

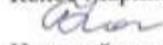


к.э.н., доцент, Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):

студент группы ЗФ 509-114-5-1Рад

Колос Марина Сергеевна



Научный руководитель:

Базавлуцкая Л.М.,

к.п.н., доцент



Челябинск  
2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНТОРСТВА КАК ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ</b> ....	6
1.1 Состояние процесса развития карьеры персонала в существующей теории и практике менеджмента.....	6
1.2 Эффективные инструменты развития карьеры персонала.....	11
1.3 Менторство как эффективный инструмент развития карьеры.....	28
Выводы по 1-ой главе.....	34
<b>ГЛАВА 2. МЕНТОРСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ СПЕЦИЛИСТОВ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ ЛЕНИНСКОГО РАЙОНА Г. ЕКАТЕРИНБУРГ</b> .....	36
2.1 Анализ эффективности процесса развития карьеры специалистов муниципального управления в Администрации Ленинского района г. Екатеринбург.....	36
2.2 Рекомендации по реализации методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов муниципального управления в Администрации Ленинского района г. Екатеринбург.....	44
2.3 Оценка эффективности реализации рекомендаций методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов муниципального управления в Администрации Ленинского района г. Екатеринбург.....	59
Выводы по 2-ой главе.....	63
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	65
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	67

## Введение

**Актуальность исследования.** На сегодняшний момент в сфере управления персоналом используются разные способы и подходы. И одним из новейших, объединяющих в себе разные методы и техники, предоставляющим новые возможности, признано менторство как отличный инструмент воздействия на результаты деятельности разных людей и компании в целом. Инновационное управление в стиле менторства — это взгляд на работников, как на значимый дополнительный ресурс компании. Где всякий работник представляется неповторимой творческой личностью, способной самостоятельно решать большинство задач, демонстрировать инициативу, совершать выбор, брать на себя ответственность и принимать решения. Менторство — инструмент личностного и профессионального становления, формирование которого началось в 70-х годах XX века и позволяло достигать карьерного роста. Истоки лежат в спортивном тренерстве, позитивной, когнитивной и организационной психологии, в представлениях о сознательной жизни и возможностях непрерывного и целенаправленного развития человека. Есть множество определений менторства. Одни из основателей менторства Тим Гэллви, даёт следующее определение: Менторство — это искусство создания, с помощью беседы и поведения, среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение. Главной целью менторства как способа развития считается содействие работнику в том, чтобы он самостоятельно нашел решение той или иной реальной проблемы или задачи. Главной характерной особенностью менторства является то, что ментор (наставник) помогает человеку найти свое решение, а не решает проблему за него. Таким образом, ментор совершенно не обязательно является ведущим экспертом в какой-либо проблемной области. Но он должен быть экспертом в том, как помогать другим в раскрытии их собственных потенциалов. Ради достижения успеха ментору нужно знать и понимать, как процесс менторства,

так и все множество стилей, навыков и техник, используемых в менторстве.

В связи с этим было бы не только интересно, но и актуально рассмотреть данный инструмент обучения персонала и развития карьеры.

**Степень изученности темы исследования.** В современной литературе и практике в достаточно неполной мере рассматривается тема менторства в карьере специалистов разных профилей.

Исследования данной темы, привели к выводу, что в современной практике такой способ развития специалистов широко не используется и обусловили выбор темы данного исследования: **«Менторство как эффективный инструмент развития карьеры».**

**Объект исследования:** процесс развития карьеры персонала.

**Предмет исследования:** менторство как эффективный инструмент развития карьеры.

**Цель исследования:** теоретическое обоснования и разработка рекомендаций по реализации методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов муниципального управления в Администрации Ленинского района г. Екатеринбург.

**Задачи исследования:**

1) Проанализировать состояние процесса развития карьеры персонала в существующей теории и практике менеджмента.

2) Изучить эффективные инструменты развития карьеры персонала.

3) Рассмотреть менторство как эффективный инструмент развития карьеры.

4) Разработать рекомендации по реализации методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов муниципального управления в Администрации Ленинского района г. Екатеринбург.

**Теоретико-методологической основой исследования** является книга Дж. Уитмора «Коучинг высокой эффективности». Вместе с ней также популярны книги Дж.К. Смарта «Менторство», С. Тропа и Дж. Клиффорда, «Коучинг в

обучении. Руководство для тренера и менеджера».

Отечественные работы в данной области представлены следующими авторами: Д.А. Аширов, И.С. Габитов, Л.Н. Захарова, Г.И. Коноплева, В.Е. Максимов, А.В. Огнев.

**Практическая значимость исследования состоит в разработанных рекомендациях** по реализации методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов муниципального управления, которые могут быть использованы в практике подобных организаций.

**Методы исследования:** теоритический анализ философский, психолого-педагогической, специальной, справочной литературы, наблюдение, диагностические методы (опрос, контрольный срез).

**База исследования:** Администрация Ленинского района Юридический адрес: 620014 г. Екатеринбург, ул. Чернышевского, 2.

**Структура исследования:** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка используемой литературы из наименований и приложения. к

В первой главе «Теоритические основы менторства как эффективного инструмента развития карьеры» рассмотрено состояние процесса развития карьеры персонала в существующей теории и практике менеджмента, эффективные инструменты развития карьеры персонала и менторство как инструмент развития карьеры. Во второй главе «Менторство как инструмент эффективного развития карьеры специалистов муниципального управления» автором предложена методика менторства для специалиатосв муниципального управления и проведена оценка эффективности методики менторства на примере спеиалистов Администрации Ленинского района г. Екатеринбург.

# **ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНТОРСТВА КАК ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ**

## **1.1 СОСТОЯНИЕ ПРОЦЕССА РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА В СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

Анализ терминов:

Эффективный – приводящий к нужным результатам.

Инструмент – средство воздействия на объект приводящий к нужному результату.

Карьера - положение в обществе достигнутое какой-либо деятельностью.

Карьерная лестница – путь который необходимо пройти специалисту чтобы добиться успеха.

Профессиональная деятельность - это являющийся основным источником дохода вид трудовой деятельности человека, владеющего комплексом специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате специальной подготовки и опыта работы. Наличие у человека определенной профессии является свидетельством того, что он может квалифицированно выполнять данный вид работ. Многие профессии подразделяются на специальности.

Профессиональный рост - это развитие человека в сфере своей деятельности, приобретение новых навыков и опыта работы, которые могут помочь достичь успеха в карьере. Он открывает широкие горизонты для достижения поставленных задач, реализации своего потенциала, преобразования жизни.

Современная профессиональная деятельность выставляет высокие требования к уровню квалификации персонала современной организации, знаний и профессиональных навыков работников. В связи с этим появляется проблема необходимости роста по карьерной лестнице. В последнее время со стороны управления персоналом уделяется большое внимание способам

карьерного продвижения. Влияние на продвижение оказывают механизмы взаимодействия этих важных факторов. Руководителям необходимо владеть принципами построения карьеры работников, замещения вакантных должностей и формирования кадрового резерва. Серьезное внимание необходимо уделять рассмотрению особенностей продвижения служащих всех уровней: руководителей, специалистов и технических исполнителей, проблемам невозможности полной реализации трудового потенциала.

Актуальность изучения карьеры персонала в том, что она является одной из важнейших составляющих эффективного функционирования организации. Продвижение персонала по карьерной лестнице положительно влияет на мотивацию самого работника, оказывает большое влияние на показатели организации, а также обеспечивает более благоприятный климат в коллективе и преемственность в управлении. Вопросы изучения карьеры в специальной литературе рассматриваются лишь в плане трудовой деятельности в какой-либо организации, чаще всего коммерческой или государственной. Другая карьера – в домашнем хозяйстве, семье, в организациях социального регулирования, ее сопоставимость с традиционной карьерой в работе по найму – явление относительно новое в жизни и в науке. Разные авторы имеют различные точки зрения на определение сущности карьеры. Д.М. Иванцевич и А.А. Лобанов утверждают, что карьера – это индивидуально осознанная последовательность изменений во взглядах, поведении и позиции, связанных с опытом работы и деятельности в течение трудовой жизни [21]. По мнению В.А. Дятлова, А.Я. Кибанова карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом продвижение по служебной лестнице, изменение способностей, навыков, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег [13]. Егоршин приводит определение карьеры: карьера сотрудника в

организации – это сумма двух слагаемых: желания сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности организации в продвижении именно этого сотрудника [13].

Определения сильно отличаются друг от друга. При анализе сущности категории «карьера» недостаточно используются принципы системного подхода не прослеживается суть этой категории и ее взаимосвязь с иными социально-экономическими процессами, проходящими в среде сотрудников. На рисунке 1, представлены основные типы развития карьеры.

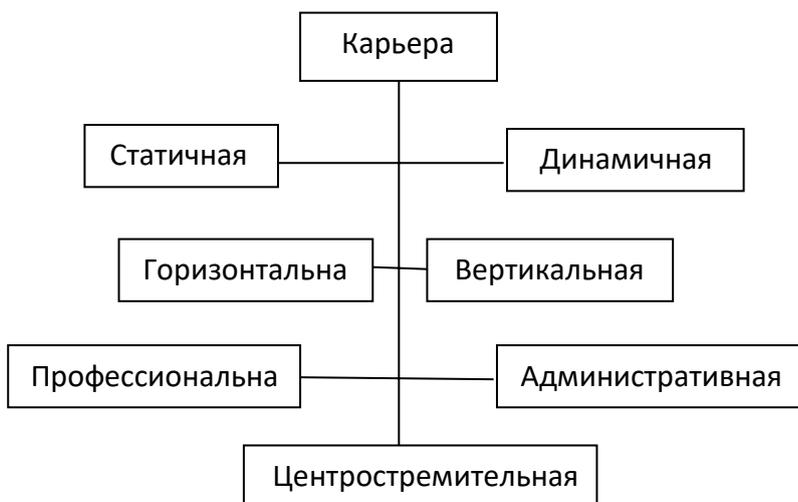


Рисунок 1 - Основные типы развития карьеры

Карьера бывает статичной, осуществляющейся в одном месте и в одной должности путем профессионального роста, и динамичной, связанной со сменой рабочих мест [15]. Она бывает горизонтальной, происходящей в пределах одного уровня управления, однако со сменой вида занятий, а иногда и профессии, и вертикальной, предполагающей должностное продвижение по ступеням иерархической лестницы. Сочетание этих двух подходов дает так называемую ступенчатую карьеру. Карьера может быть профессиональной или административной. Многие организации, связанные с наукоемкой деятельностью, чтобы сохранить высококвалифицированные кадры и лучше

использовать их творческий потенциал, ставят в соответствие со служебной лестницей лестницу научных степеней и званий. Это предотвращает переход интеллектуальной элиты на административную работу, хотя на низших этажах взаимный переход еще возможен. Поэтому можно говорить о профессионально-квалификационном продвижении, осуществляющемся как должностное продвижение и рост квалификации сотрудников одновременно.

Выделяется еще одна разновидность карьеры – центростремительная, суть которой состоит не столько в перемещениях, сколько в их реальном результате, заключающемся в приближении к «ядру» организации. Говорится о том, что человек, даже не занимая каких-то высоких должностей, может оказаться близким руководству, допущенным в узкий круг общения, включенным в элиту [7]. Следовательно, успех в карьере можно рассматривать и с точки зрения продвижения внутри организации от одной должности к другой, более высокой, и с точки зрения степени усваивания определенной профессией, составляющими ее навыками и знаниями, и с точки зрения получения особого признания руководства. Факторами успешной карьеры могут быть случай, предоставляющий человеку шанс; реалистический подход к выбору направления; хорошее знание своих сильных и слабых сторон; четкое планирование; возможности, создаваемые социально-экономическим статусом семьи (образование, связи). Может развиваться разными темпами. На отечественных предприятиях имеет место нарастающий карьерный темп продвижения работников; примерно такая же практика существует и в США. Здесь, чтобы иметь возможность занять ведущую должность в руководстве фирмы, нужно быть к 39 – 44 годам управляющим крупного отделения. Преимущество отдается тем, кто проработал, по меньшей мере, два года в качестве рядового инженера на производстве или служащего в отделе сбыта, маркетинга, анализа хозяйственной деятельности; в течение 2 – 4 лет руководителем группы инженеров, в течение 3 – 6 лет начальником подразделения с несколькими отделами; желательно участие в руководстве

чрезвычайными ситуациями, управлении зарубежными отделениями. В Японии карьера начинается примерно через десять лет работы в организации. Внутренняя оценка успешности и неудачности карьеры происходит путем сравнения настоящего положения вещей с личными целями и требованиями данного человека, а внешняя ссылается на мнения окружающих, занимаемой должности, статусе, влиятельности. Эти оценки могут и не соответствовать друг другу, и тогда создается почва для развития внутреннего конфликта, чреватого самыми неблагоприятными последствиями.

Любая карьера делается ради чего-то, и, таким образом, имеет свои движущие мотивы, которые с годами меняются. Опираясь от них, люди начинают активные усилия для того, чтобы достичь конкретных целей. Мотивы, движущие карьеру представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Мотивы, движущие карьеру

Наименование	Характеристика
Автономия	Человеком движет стремление к независимости, возможности делать все по-своему. В рамках организации ее дают высокая должность, статус, авторитет, заслуги, с которыми все вынуждены считаться.
Функциональная компетентность	Человек стремится быть лучшим специалистом в своем деле и уметь решать самые сложные проблемы. Для этого он ориентируется на профессиональный рост, а должностное продвижение рассматривает через призму профессионального. К материальной стороне дела такие люди в основном безразличны, однако высоко ценят внешнее признание со стороны руководства и коллег.
Безопасность и стабильность	Деятельностью сотрудников управляет стремление сохранить и укрепить свое положение в организации, поэтому в качестве основной задачи они рассматривают получение должности, дающей гарантии.
Управленческая компетентность	Человеком руководит стремление к власти, лидерству, успеху. Они ассоциируются с высокой должностью, рангом, званием, статусными символами, высокой заработной платой, привилегиями, важной и ответственной работой, признанием руководства, быстрым продвижением по служебной лестнице.

Предпринимательская креативность	Людьми руководит стремление создавать или организовывать что-то новое, заниматься творчеством. Поэтому для них основной мотив карьеры – это приобретение необходимых для этого власти и свободы, которые предоставляет соответствующая должность.
Потребность в первенстве	Человек всегда хочет быть первым.
Стиль жизни	Человек ставит перед собой задачу объединить потребности личности и семьи, к примеру, получить интересную, достаточно высоко оплачиваемую работу, предоставляющую свободу передвижения, распоряжения своим временем. Если у человека нет семьи, то на первое место может выйти насыщенность работы, ее увлекательность, разнообразие.
Материальное благосостояние	Людьми руководит желание получить должность, связанную с высокой заработной платой или другими формами вознаграждения.
Обеспечение здоровых условий	Человеком движет стремление достичь должности, которая предполагает выполнение служебных обязанностей в благоприятных условиях.

С возрастом и ростом квалификации цели и мотивы карьеры обычно меняются. Таким образом, карьера является важнейшим фактором в реализации человека как профессионала. От его желаний, стремлений и движущих мотивов зависит, как быстро она будет развиваться и на какой ступени достигнет своего пика. В настоящей работе, помимо личных мотивов, мы будем рассматривать наиболее эффективные инструменты, помогающие расти по карьерной лестнице в течение трудовой жизни.

## 1.2 ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА

Анализ терминов:

Стратегическое управление – функция управления, направленная на долгосрочные цели и действия, а также комплекс долгосрочных мер и подходов по улучшению жизнеспособности и мощи лица или группы лиц по отношению к их конкурентам. Формулировка стратегии — образа действий, и её чёткий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента. Конкурентные позиции – положение фирмы по

отношению к субъектам конкурентного окружения, образующееся из совокупности позиций, которые фирма занимает и отстаивает в конкурентной среде.

Личная эффективность и личная результативность – умение быстро и эффективно справляться со своей задачей, способность, используя минимальные личные ресурсы, достигать высоких результатов.

В стратегическом управлении есть целый ряд универсальных инструментов, которые можно эффективно использовать в построении карьеры.

Инструмент 1 — Миссия, как главная цель и предназначение

Каждый человек, начинающий строить карьеру, должен четко понимать, что мир рационален и дает блага (ресурсы) в обмен на усилия, что успеха можно добиться только, удовлетворяя потребности других людей. Поэтому первое, что нужно сделать — определить свою миссию, ответив на три вопроса: что я хочу? что умею делать? и можно ли это продать?

Формулировка миссии должна содержать указание на потребность, которую строитель карьеры будет стремиться удовлетворять, и сферу его деятельности.

Инструмент 2 — Видение себя в будущем

Истинный успех в карьере включает две основные составляющие: внешнее признание и внутреннее удовлетворение. Видение, как визуальный образ будущего, конкретизирует миссию. Для него характерны такие параметры, как уровень дохода, степень общественного признания и самореализации, ступень на карьерной лестнице и другие атрибуты успеха (компания, должность, статус, кабинет, внешний вид и прочее). Для визуализации можно использовать рисунки и коллажи.

Инструмент 3 — SWOT-анализ

Анализ собственного потенциала и внешнего окружения позволяет понять свои конкурентные позиции. Для этого нужно ответить на четыре вопроса:

1. Каковы мои сильные стороны (применительно к выбранной сфере деятельности)?
2. Каковы мои слабые места?
3. Кто и что может помочь в карьере?
4. Кто и что может помешать?

Анализ поможет взвесить свои шансы и риски на пути построения карьеры, а, возможно, даже возвратит на стадию формирования миссии и видения для их пересмотра.

#### Инструмент 4 — Стратегическая карта и SMART — цели

Разработка стратегической карты ведется в четырех проекциях и предполагает формулировку целей профессиональной деятельности через ответы на четыре группы вопросов:

##### 1 группа: Чего хочу я?

1. Каких конечных целей в области карьеры я хочу достичь?
2. Каковы цели моей профессиональной деятельности?
3. Ради чего я ей занимаюсь? Чего я хочу получить?

##### 2 группа: Чего хотят от меня?

1. Какие потребности других людей (организаций) я должен удовлетворить, чтобы добиться своих целей?
2. Кого конкретно я должен удовлетворить, чтобы достичь целей?
3. Кто мои клиенты (целевые персоны), от которых зависит достижение моих целей?
4. Что важно для моих клиентов? Чего они хотят?
5. Каковы требования заинтересованных сторон?
6. Кто влияет на достижение моих целей?
7. Как я должен воздействовать на целевые персоны?

8. Какие конкурентные преимущества я должен обеспечить?

3 группа: Что я должен делать?

1. Какова должна быть моя деятельность? Как она должна быть организована?
2. Какие процессы в своей профессиональной деятельности я должен организовать и поддерживать?
3. Каким образом должны быть описаны составляющие процессов моей деятельности (требования, технологии, ресурсы, критерии оценки)?
4. 4 группа — Каким я должен быть?
5. Каким я должен быть, чтобы суметь организовать деятельность по выбранным процессам?
6. Как должна выглядеть модель моих компетенций (знания, умения, личные качества)?
7. Каким я должен быть, чтобы суметь организовать деятельность так, как нужно?
8. Какие я должен иметь знания, навыки, личные качества?

Сформулированные цели должны удовлетворять критериям SMART, т.е. быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными, с определенными сроками.

Инструмент 5 — Анализ компетенций по матрице BCG

Анализ компетенций необходим для понимания, какой набор знаний, навыков, личных качеств имеется, и каким образом их развивать. При этом нужно выявить четыре группы качеств:

1. Дойные коровы: качества, которые хорошо развиты, уже приносят и в дальнейшем будут приносить пользу.
2. Звезды: качества, которые развиты, но должны быть усовершенствованы и точно понадобятся для карьеры.

3. Знаки вопроса: качества, которые пока не очень развиты или вообще не развиты, но которые могут понадобиться в будущем (есть вероятность, что не понадобятся).
4. Мертвые собаки: Качества, которые плохо развиты и не нужны для будущего.

#### Инструмент 6 — Оценка уровня компетенций

Для оценки уровня компетенций может быть использован Бенчмаркинг и GAP – анализ. Нужно ответить на вопросы:

- Какова модель совершенства (в разрезе компетенций) для той миссии, которую я выбрал?
- Каков я сейчас? Есть ли разрыв между мной сегодняшним и тем, каким я должен стать, чтобы: организовать деятельность, удовлетворить клиентов и достичь своих целей.

Для анализа можно выбрать 6-8 критериев (компетенций) и оценить по каждой из них свое текущее состояние в % от модели совершенства.

Частный способ: составить перечень компетенций, требуемых к соискателям на желаемую должность, и провести анализ разрывов между текущим уровнем и необходимым. Для наглядности можно использовать лепестковые (радарные) диаграммы и 5- 10 балльную оценку. В результате будет получена соответствующая оценка степени соответствия желаемой должности и выявятся направления необходимых улучшений.

#### Инструмент 7 — Политика поведения

Разработка политики предполагает выбор принципов, правил, ценностей, которых следует придерживаться на пути к своим целям. Для этого нужно ответить на вопросы:

1. Как я должен поступать с другими людьми, чтобы достичь целей?
2. Как я должен действовать, чтобы удовлетворить потребности целевых персон?

3. Каковы мои принципы, моральные нормы и ценности? Насколько твердо я готов их придерживаться?

#### Инструмент 8 — План действий по развитию карьеры

План действий включает цели, показатели, конкретные мероприятия со сроками, затратами и деталями реализации. Они могут касаться обучения, исследования рынка труда, изучения требований целевых персон, анализа конкурентов, налаживания связей, продвижения в социальных сетях, написания книг, статей, получения навыков и прочего.

#### Инструмент 9 — Расстановка приоритетов

В виду ограниченности сил и средств бывает необходимо установить приоритеты. Ресурсы следует вкладывать туда, где будет наибольший результат. Речь идет об использовании

Правила Парето и ABC-анализа. Все мероприятия плана нужно ранжировать, разделив на 3 группы:

1. группа А: срочно и обязательно
2. группа В: не срочно, но обязательно
3. группа С: желательно

#### Инструмент 10 — Измерение личной результативности и эффективности

Личная результативность представляет собой степень достижения личных целей (отношение результатов к целям). Поскольку целей несколько, целесообразно рассчитывать интегрированный показатель результативности, как средневзвешенное значение частных показателей результативности по каждой цели. Весовые коэффициенты целей устанавливать с учетом их приоритетности.

Личная эффективность представляет отношение личных результатов (эффектов) к затратам. Правило рационального поведения гласит, что полученные результаты должны превышать затраченные ресурсы. В краткосрочном плане отдачу затрат не так просто рассчитать, многие результаты

имеют экономический эффект в будущем. Поэтому в оценке эффективности целесообразно сконцентрировать внимание на идентификации затрат (времени, ресурсов, денег) и сравнении их с результатами по группам эффектов: доход, статус, самореализация, улучшение взаимоотношений, прирост компетенций, интеллектуальные труды, прирост клиентов, выстраивание процессов и прочее.

#### Инструмент 11 — Анализ проблем

На пути построения карьеры необходимо проводить анализ проблем, а также проверять соответствие предпринимаемых действий поставленным целям и выбранной стратегии. Для этого могут использоваться разнообразные методы анализа, в том числе:

1. анализ проблемного поля
2. диаграмма Исикавы
3. метод 5 почему?
4. анализ отклонений от плана
5. анализ разрывов (Gap-анализ)
6. факторный анализ
7. другие методы

Проблема — это всегда разрыв между желаемым и действительным. Анализ проблем и причин их возникновения позволяет провести корректировку действий, поведения, стратегий, а также устранить причины несоответствий.

Инструмент 12 — Цикл PDCA. Работа по управлению карьерой должна стать регулярной и проходить циклически:

1. планирование (plan) – разработка целей и показателей процессов деятельности в соответствии с требованиями заинтересованных сторон
2. осуществление (do) – организация исполнения деятельности по процессам
3. проверка (check) – контроль деятельности и измерение результатов процессов

4. действие (act) – принятие действий на основе анализа деятельности и результатов процессов. Возможность использования стратегических инструментов в управлении карьерой в очередной раз убеждает в универсальности управленческих методов и технологий, и их применимости в различных сферах жизни. Еще одним эффективным инструментом развития карьеры является система пожизненного найма, распространенная в Японии. Эта система возникла после Второй мировой войны и доказала свою эффективность и жизнеспособность. Суть системы в том, что человек, получив образование, поступает на работу в организацию и работает там до выхода на пенсию [9]. Задачи для реализации карьеры представлены на рисунке 2.

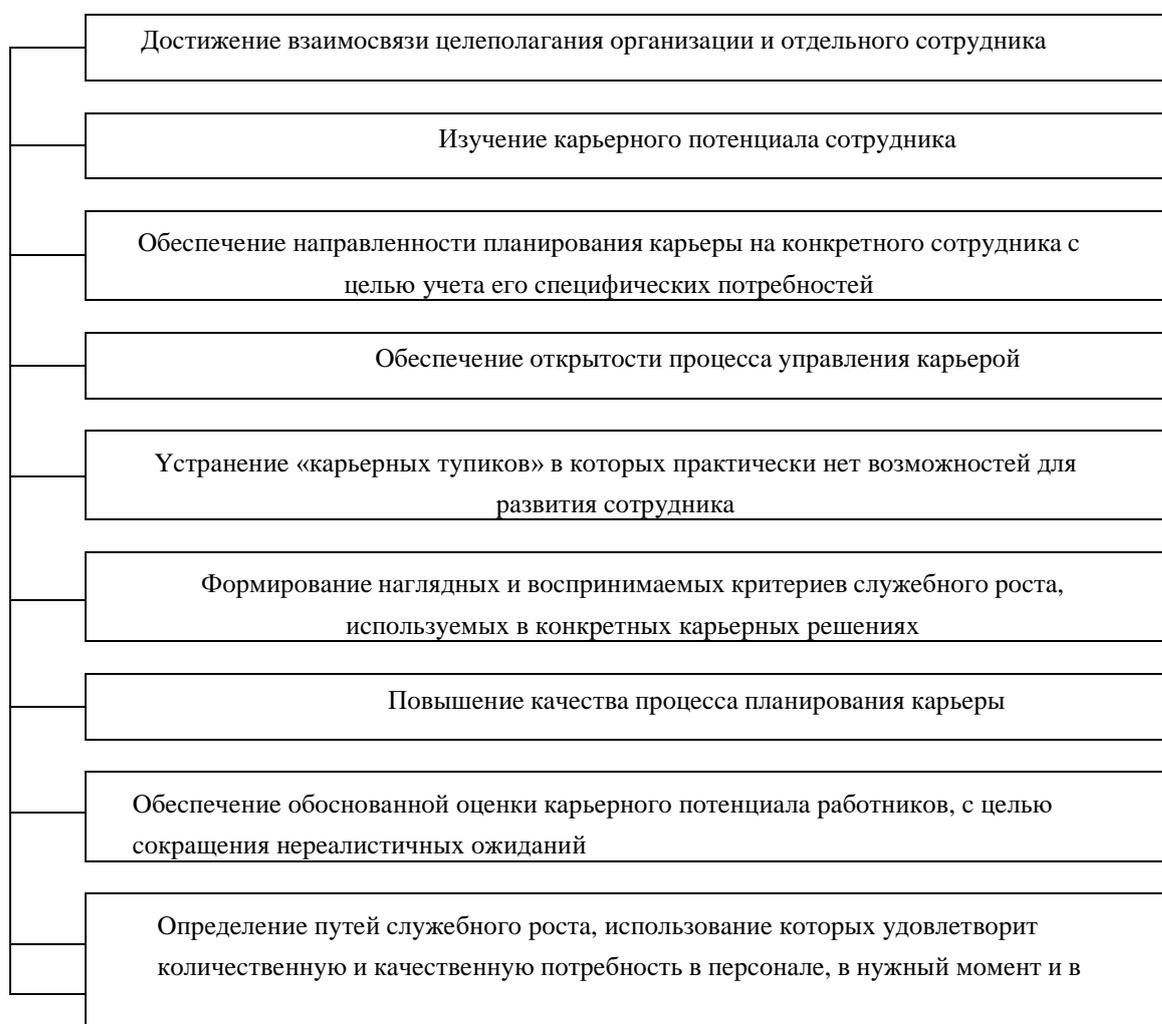


Рисунок 2 – Задачи для реализации карьеры

За это время человек может поменять несколько мест работы, продвинуться по карьерной лестнице и сменить род деятельности - и все это в рамках одной организации. Преимущество пожизненного найма в том, что каждый сотрудник в мыслях напрямую связывает себя с организацией, на которую он работает, понимает, что его личное процветание зависит от процветания его организации.

Система создает уверенность в завтрашнем дне, сотрудник почти гарантирован от увольнения. Вместе с тем пожизненный найм имеет серьезные ограничения: эта система в Японии распространяется только на 25-30% сотрудников в крупных организациях; в случае ухудшения финансового положения организации все равно проводят увольнения; соглашения о гарантиях занятости не записаны в официальных документах.

Японская система пожизненного найма – это одна из форм гарантированной занятости. В настоящее время в мире растет интерес к гарантиям сохранения работы. Для этого существуют и другие причины: страх быть уволенным создает нервную обстановку и снижает производительность труда; страх, что применение нового оборудования приведет к сокращению рабочих мест, тормозит техническое развитие производства; большая текучесть кадров обходится организации дорого, особенно в тех случаях, когда речь идет о высококвалифицированном персонале. Обеспечение гарантий занятости – одна из наиболее сложных проблем управления работой с персоналом в организациях. Некоторые руководители даже не хотят рассматривать эту проблему, считая, что в условиях рынка предприниматель сам решает, когда и кого уволить. Однако если руководители организации ожидают от работников готовности повышать производительность, качество и эффективность труда, то они должны предоставить им определенные гарантии сохранения работы. В зависимости от направленности ступеней внутриорганизационной карьеры («спад», «подъем») можно выделить шесть ее типов. Все типы представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Типы внутриорганизационной карьеры

Наименование	Характеристика
Целевая(линейная) карьера	Сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство для своего развития, планирует соответствующие этапы своего продвижения к профессиональному идеалу и стремится к его достижению.
Монотонная (стабильная) карьера	Сотрудник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и по его достижении не стремится к движению в организационной иерархии даже при наличии возможностей для профессионального совершенствования и улучшения своего Социально-профессионального статуса и материального положения.
Спиральная карьера	Сотрудник мотивирован к перемене видов деятельности (с переходами и без переходов между рабочими местами разного социального ранга) и по мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии.
Мимолетная (короткая) карьера	Перемещение с одного вида деятельности на другой происходит спонтанно, без видимой целенаправленности.
Стабилизационная карьера	Сотрудник растет до определенного уровня и остается на нем длительное время - более восьми лет.
Затухающая (снижающаяся) карьера	Сотрудник растет до определенного уровня и остается с этим статусом до момента, когда начнется «затухание» – заметное движение к более низкому социально-профессиональному статусу в организации. Чаще всего такое происходит в силу действия причин личного характера – злоупотребления алкоголем, болезнь и пр. В силу реальных причин сотрудник начинает не соответствовать требованиям занимаемых должностей и постепенно опускается до более низкого уровня

По мнению многих авторов, многообразие вариантов карьеры как процесса перехода со ступени на ступень получается за счет сочетания четырех основных моделей, условно называемых «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье». Модель «трамплин» представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Модель карьеры «Трамплин»

Жизненный путь сотрудника состоит из длительного подъема по служебной лестнице, сопровождающегося постепенным ростом его потенциала, опыта и знаний. Соответственно, занимаемые должности меняются на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе сотрудник занимает высшую для него должность и старается продержаться в ней в течение длительного времени. В конце трудовой жизни происходит «прыжок с трамплина» на пенсию. Карьера «трамплин» наиболее характерна для руководителей периода застоя в экономике, когда многие должности в центральных органах и на предприятиях одни люди занимали по 20 – 25 лет. Также данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой особых жизненных целей, связанных с продвижением по службе. В силу ряда причин: личных интересов, хорошего трудового коллектива, невысокой загрузки, приобретенной квалификации, других жизненных интересов, работников вполне устраивает занимаемая должность, и они готовы оставаться в ней до ухода на долгожданную пенсию. Таким образом, карьера «трамплин» может быть вполне подходящей в условиях рыночной экономики для большой группы специалистов и служащих [4].

В случаях, когда таким образом принудительно обрывается трудовая деятельность человека, чей образ жизни и интересы напрямую связаны с занимаемой должностью, этот «прыжок» может оказаться смертельным в прямом смысле этого слова. Примером может служить ряд средних и мелких партийно-хозяйственных функционеров СССР, одним махом лишившихся работы после его распада и не нашедших себя в рыночных реформах в России и бывших союзных республиках. Модель карьеры «лестница» предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую сотрудник занимает определенное время, например, не более 5 лет. Модель представлена на рисунке 4.

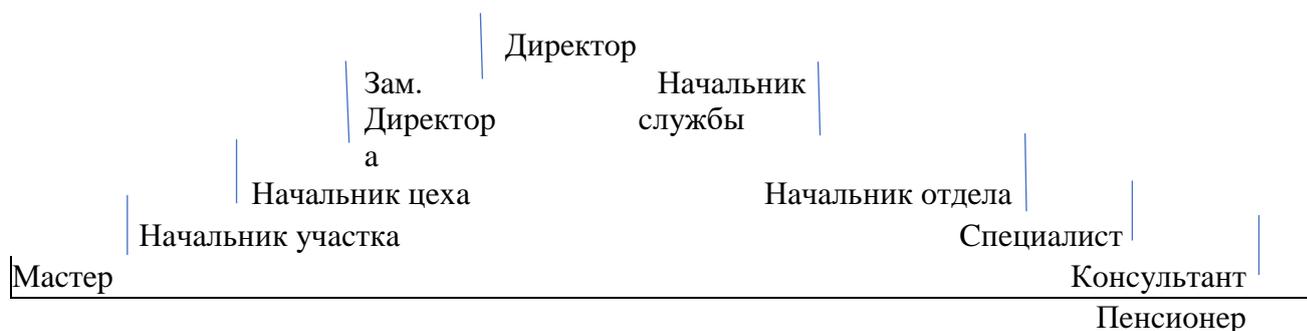


Рисунок 4 – Модель карьеры «Лестница»

Этого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей.

С ростом квалификации, творческого потенциала производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице.

Каждую новую должность сотрудник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки служебной карьеры сотрудник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, профессиональные знания и умения, широта кругозора, а здоровье еще не утрачено.

Психологически эта модель так же неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей», как и предыдущая.

Поэтому ее должен поддерживать вышестоящий орган управления (совет директоров) с хороших позиций сохранения здоровья и работоспособности сотрудника [4].

После занятия верхней должности происходит планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом.

Чаще всего бывший руководитель и специалист может быть задействован в качестве консультанта, советника и т.п.

Модель карьеры «змея» представлена на рисунке 5.

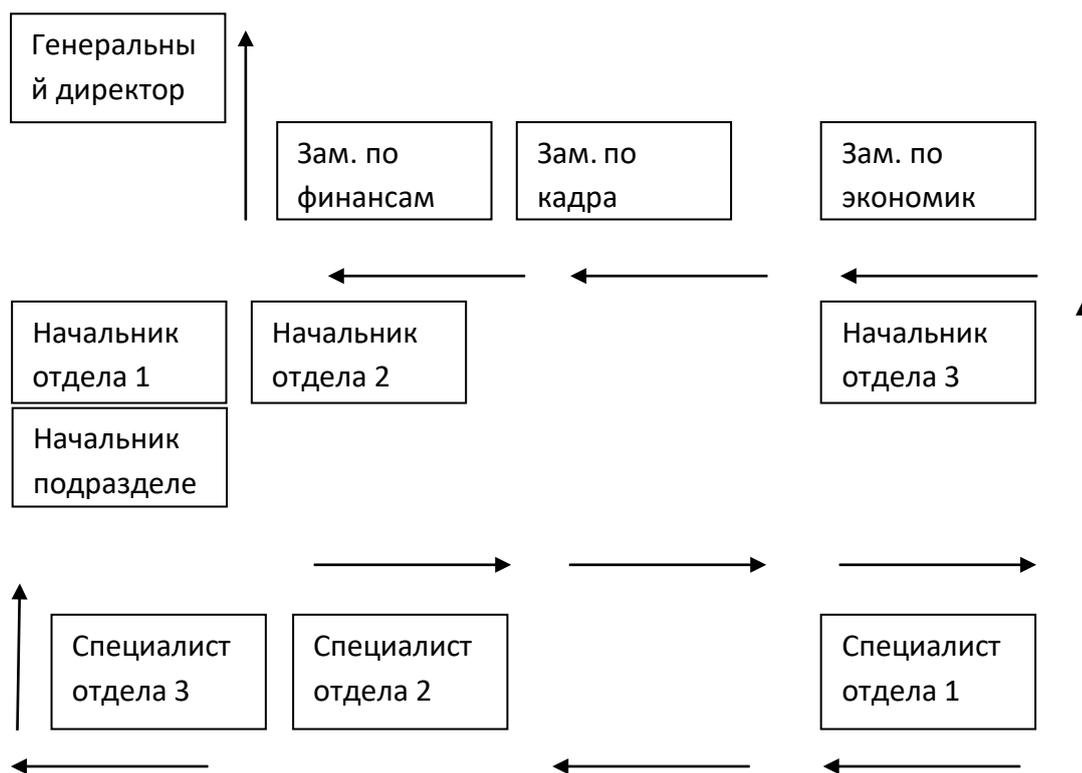


Рисунок 5 – Модель карьеры «Змея»

Она предусматривает горизонтально - вертикальное перемещение работника с одной должности на другую, причем каждую из них он занимает недолговременное время (1 - 2 года).

Модель карьеры «змея» для линейного руководителя показана на рисунке 4. Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности [7]. Прежде чем стать директором организации, руководитель в течение 6 – 9 лет работает заместителем директора (по кадрам, коммерции, экономике и т.д.) и в полной мере изучает важные участки деятельности. Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих

его функций управления в конкретной организации и приобретении соответствующих навыков и знаний, включая знания о проблемных местах.

Организационно это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально- психологического климата в коллективе. На рисунке видно и обратное движение (понижение). При несоблюдении ротации кадров карьера «змея» теряет значимость и может иметь негативные последствия, так как часть работников с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно. Ранее такая система использовалась многими предпринимателями как форма профессиональной подготовки преемников (сыновей) для передачи им семейного дела. Модель карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности и представлена на рисунке 6.

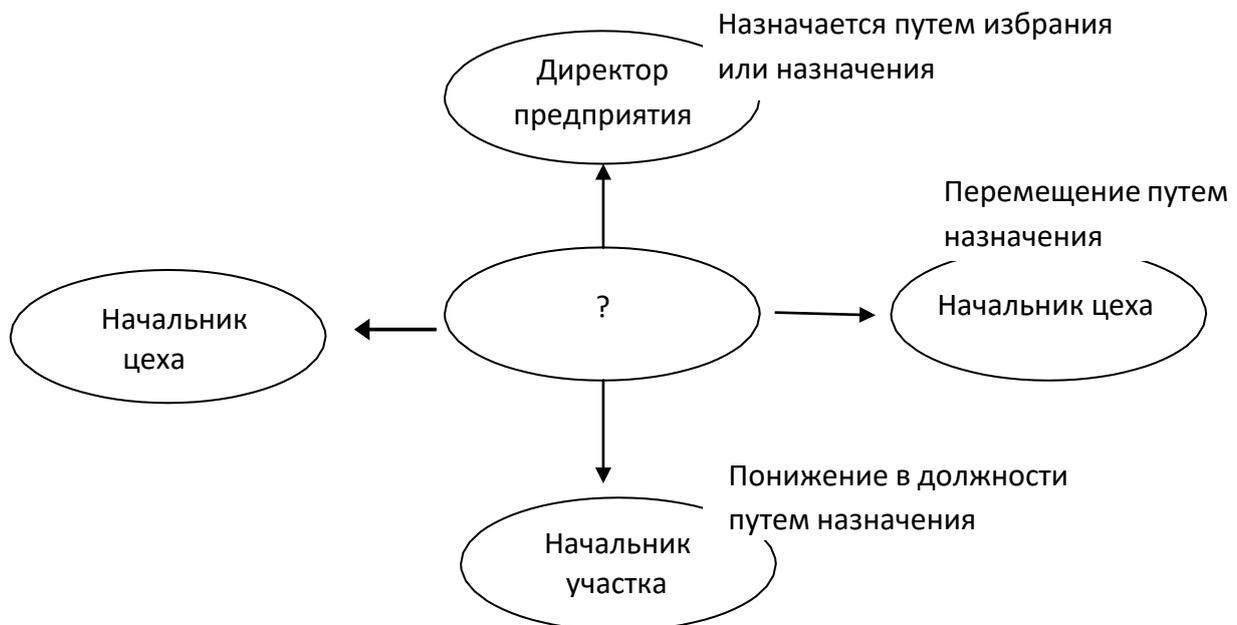


Рисунок 6 – Модель карьеры «Перепутье»

Эта карьера может быть предложена для совместных организаций и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор только в форме срочного контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека и изначальное ограничение полезного срока его использования в конкретной организации [7]. При планировании деловой карьеры выделяют шесть этапов. На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности. В таблице 4 показаны связи между этапами карьеры и потребностями. Но для того чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях проводятся специальные исследования. Этапы карьеры представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Этапы карьеры

Этапы карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральны потребности	Физиологические и материальные потребности
Предварительный	До 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становление	до 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, уровень зарплаты
Продвижение	до 45	Продвижение по служебной лестнице, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранение	до 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка к смене вида деятельности	Стабилизация независимости, самовыражения, рост уважения	Сохранения уровня зарплаты и интерес к другим источникам дохода

Пенсионный	после 65	Занятие другими видами деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье
------------	----------	-------------------------------------	---	--

В таблице 3 показаны связи между этапами карьеры и потребностями. Но для того чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях проводятся специальные исследования.

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования. Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет от 25 до 30. В этот период сотрудник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье.

Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия сотрудника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье [42].

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи.

Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности сотрудника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, акции, облигации). Этап завершения длится от 60 до 65 лет.

Здесь человек начинает всерьез готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры.

Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода которые заменили бы им заработную плату данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем – пенсионном этапе карьера в данной организации завершена.

Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных

организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратьям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье [42].

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод, что существует огромное количество разновидностей и инструментов развития карьеры, а в пределах каких из них будет развиваться профессиональная деятельность отдельно взятого человека зависит от производственных особенностей и структуры предприятия, а также от личностных качеств работника.

### 1.3. МЕНТОРСТВО КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

Анализ терминов:

Менторство – это один из методов обучения персонала, когда более опытный сотрудник делится своими знаниями, умениями и навыками с неопытным новичком на протяжении определенного времени.

Ментор – опытный профессионал, источник знаний и ответов. Он вдохновляет, помогает развиваться в личной и профессиональной жизни своему подопечному — менти.

Менти – подопечный ментора, начинающий специалист.

Менторство существует со времен античности: Аристотель был наставником Александра Македонского, а Сократ — учителем Платона. Ментор в современной трактовке — это эксперт в своей области, который помогает менее опытному человеку строить карьеру, развивать полезные качества и избегать типичных ошибок.

По сути, это наставник, который добился успеха и готов бесплатно поделиться своими секретами с другим человеком, чтобы его карьерный путь был короче и успешнее на всех этапах.

Существует несколько моделей менторства. Модели представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Модели Менторства

Модели менторства	Описание
Модель научения	Ментор выступает как учитель, передающий правила и ценности, которые должны быть усвоены учеником
Компетентностная модель	Ментор связывает обучение с практическим применением полученных знаний
Рефлексивная модель	Ментор выступает в роли конструктивного критика, участвующего в оценке обучения
Модель культиватора	Ментор помогает понять особенности профессиональной культуры
Модель спонсора	Ментор помогает установить необходимые профессиональные связи, выступает в роли менеджера
Модель психолога	Ментор помогает найти безопасное место для выплеска эмоций
Модель просветителя	Ментор помогает создать возможности для профессионального обучения
Модель развития	Ментор помогает достичь личностного и профессионального роста через рефлексию

В отличие от руководителя, наставника не особо волнует, вовремя ли вы приходите на работу и какие формулы в Excel умеете использовать. Он фокусируется на глобальных вещах: достижении целей и профессиональном росте. Хотя руководитель тоже может быть ментором для своих подчиненных, такие программы наставничества есть у многих компаний. Если среди коллег найти ментора не получается, то всегда можно сделать это вне работы. Ментор есть даже у топ-менеджеров: иногда им тоже требуются советы и поддержка. В пользу этого говорит статистика: основатели трети технологических компаний Нью-Йорка с общей прибылью более 100 миллионов долларов регулярно общаются с менторами.

Когда скончался Стив Джобс, Марк Цукерберг отметил, что создатель Apple был бесценным наставником.

Кроме того, эксперты из Endeavour проанализировали технологические компании Нью-Йорка и пришли к выводу, что молодые стартаперы, которые имели опытного наставника оказались в три раза успешнее коллег по размеру дохода, интересу инвесторов и количеству сотрудников. Таким образом мы можем сделать вывод, что менторство – это эффективный инструмент влияния на карьеру. И вот чем конкретно полезен ментор в карьере:

1. Обладает большим опытом. Ментор прошел через разные ситуации и знает, как решать задачи, с которыми вы сталкиваетесь впервые. Он поделится опытом, и вы сможете учиться на чужих ошибках.
2. Поделится полезными контактами. У хорошего наставника много знакомых из разных сфер. Если понадобится, он сведет вас с ними и даст рекомендации. Такие связи очень важны для успешной карьеры.
3. Задает правильные вопросы. Ментор поможет взглянуть на ситуацию под новым углом и найти неожиданное решение проблемы в ситуациях, которые казались вам безвыходными.
4. Видит более полную картину. Человеку со стороны легче объективно оценить вашу карьерную ситуацию и перспективы. Вместе с ним вы выстроите стратегию развития, расставите приоритеты, определите первостепенные цели и поймете, какие скиллы нужно прокачивать, чтобы их достичь.
5. Поможет конкретными действиями. Если вы запускаете стартап, он может проконсультировать по юридическим вопросам или даже дать рекламу вашего бизнеса через свои каналы.

В январе 2017 г. Альфа-банк запустил программу «Тень». Ее цель – облегчить ротацию сотрудников между отделами. Она адресована в том числе специалистам моложе 30 лет, которые начинают скучать, если долго засиживаются на одном месте.

На сайте программы сотрудник может выбрать одного из 125 наставников (менторов). Например, если молодой человек хочет научиться вести трудные переговоры о продажах, он выбирает коллегу-ментора с сильными навыками переговорщика. И потом следует за ним буквально тенью. 185 человек уже прошли такие стажировки. 25-летний менеджер, который продавал потребительские кредиты в торговых центрах, после стажировки перешел в департамент рисков. Но возможны и более радикальные переходы – из бухгалтеров в маркетологи. И это ломает привычный карьерный сценарий, когда вырасти можно только внутри отдела и через головы коллег.

Менторство имеет несколько форм, вот некоторые из них:

#### 1. Индивидуальный менторинг

Наставник и его подопечный сотрудничают один на один. Ментор разрабатывает специальную программу обучения и поддерживает молодого специалиста на всех этапах ее реализации. Такое общение происходит без посторонних лиц, что позволяет сосредоточиться на обучении и не отвлекаться.

#### 2. Групповой менторинг

Ментор работает не с одним, а с целой командой подопечных. Наставник составляет общую программу обучения и ставит коллективные цели. Такая форма наставничества чаще всего используется в компаниях или в рамках определенного проекта.

#### 3. Коллективный менторинг

В этом варианте работает команда наставников и команда подопечных. Чаще всего коллективный менторинг применяют в крупных корпорациях и компаниях с многочисленным штатом сотрудников.

Как это работает?

В основе наставничества лежит модель «Расскажи – Покажи – Сделай» (Tell–Show–Do). Ментор ставит цели обучения и оговаривает их с сотрудником. Далее он работает по такой схеме:

Tell. Наставник расписывает процесс обучения по этапам. Большие цели разбиваются на несколько маленьких. Сотрудник задает вопросы и разъясняет, как он понял задачи.

Show. Ментор показывает сотруднику на практике, как стоит выполнять задачу, комментирует свои действия, и повторяет их до тех пор, пока у сотрудника не останется каких-либо вопросов.

Do. Сотрудник самостоятельно выполняет задачу. Ментор контролирует этот процесс и в случае ошибки корректирует действия подопечного. После выполнения задачи, ментор дает фидбек и объясняет по каким критериям сотрудник будет оценен.

В первую очередь, кажется, что менторство является выгодным только для самого сотрудника. Действительно, ведь для него это возможность получить необходимые знания и прокачать свои навыки в короткие сроки, при этом избежать ошибок. Но свои преимущества получает каждая из сторон. Ментору процесс позволит:

1. научиться делиться знаниями и передавать экспертизу;
2. сформировать вокруг себя сильное окружение;
3. получить менеджерский опыт;
4. научиться давать обратную связь;
5. структурировать собственный опыт и знания;
6. понять свои сильные стороны и выделить для себя зоны роста;
7. получить признание;
8. получить дополнительные поощрения со стороны компании;
9. разнообразить свою деятельность, не меняя сферу.

Для компании запуск менторства также приносит немало бенефитов. Среди них:

1. удержание в компании талантливых и лояльных людей;
2. внедрение культуры knowledge sharing;

3. развитие культуры обратной связи;
4. создание базы обучающих материалов и экспертов;
5. повышение квалификации своих сотрудников;
6. выработка профессиональных стандартов;
7. улучшение коммуникации, как вертикальной, так и горизонтальной;
8. повышение эффективности и продуктивности сотрудников;
9. ускорение внедрения изменений;
10. дополнительный нетворкинг и тимбилдинг.

Таким образом мы понимаем, что менторство - это эффективный и популярный инструмент влияния на карьеру, инструмент передачи профессиональных знаний и умений от более опытного специалиста (ментора) менее опытному. Менторство имеет ряд плюсов не только для специалистов, но и в целом для организации. Ведь чем быстрее сотрудники вникают в процесс, чем меньше ошибок они совершают в своем рабочем процессе, тем быстрее достигаются общие цели всей организации.

## Выводы по 1 главе

В первой главе мы рассмотрели состояние процесса развития карьеры персонала в существующей теории и практике менеджмента и выяснили, что на текущий момент существует несколько разновидностей построения карьеры. Карьера бывает статичной, осуществляющейся в одном месте и в одной должности путем профессионального роста.

Бывает динамичной, связанной со сменой рабочих мест. Бывает горизонтальной, происходящей в пределах одного уровня управления, однако со сменой вида занятий, а иногда и профессии, и бывает вертикальной, предполагающей должностное продвижение по ступеням иерархической лестницы. Карьера может быть профессиональной или административной.

Также карьера может быть центростремительная, суть которой состоит не столько в перемещениях, сколько в их реальном результате, заключающемся в приближении к «ядру» организации. Говорится о том, что человек, даже не занимая каких-то высоких должностей, может оказаться близким руководству, допущенным в узкий круг общения, включенным в элиту.

Следовательно, успех в карьере можно рассматривать и с точки зрения продвижения внутри организации от одной должности к другой, более высокой, и с точки зрения степени усваивания определенной профессией, составляющими ее навыками и знаниями, и с точки зрения получения особого признания руководства.

Также мы рассмотрели 10 эффективных инструментов которые, на текущий момент, помогают определиться со стратегией построения карьеры и изучили систему пожизненного найма, распространенную в Японии, возникшую после Второй мировой войны и доказавшую свою эффективность, и жизнеспособность. Также мы выяснили, что одним из самых эффективных инструментов развития карьеры является менторство. Инструмент передачи профессиональных знаний и умений от более опытного специалиста (ментора)

менее опытному. Менторство имеет ряд плюсов не только для специалистов, но и в целом для организации. Ведь чем быстрее сотрудники вникают в процесс, тем меньше ошибок они совершают в своем рабочем процессе и, тем быстрее, достигаются общие цели всей организации.

## **ГЛАВА 2 МЕНТОРСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ СПЕЦИЛИСТОВ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ ЛЕНИНСКОГО РАЙОНА Г. ЕКАТЕРИНБУРГ**

### **2.1 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ СПЕЦИАЛИСТОВ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ ЛЕНИНСКОГО РАЙОНА Г. ЕКАТЕРИНБУРГ**

Администрация Ленинского района города Екатеринбург действует с 20 ноября 1995 года.

Руководители организации: Беруашвили Елена Заурьевна.

Юридический адрес: Администрация Ленинского района города Екатеринбург - 620014, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Чернышевского, 2.

Основным видом деятельности является «Деятельность органов местного самоуправления по управлению вопросами общего характера».

Администрации Ленинского района г. Екатеринбург присвоены ИНН 6661001420, КПП 667101001.

Задачами административной комиссии при реализации местного самоуправления являются:

- Рассмотрение обращения граждан по вопросам благоустройства района и обеспечения жизнедеятельности.
- Реализация федеральных программ «Инициативное бюджетирование» и формирование современной городской среды.
- Ведение предвыборных компаний и участие в выборах.

Рассмотрим кадровые показатели, характеризующие результаты кадровой политики в отношении муниципальных служащих Администрации Ленинского района города Екатеринбург.

Показатели представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Кадровые показатели Администрации Ленинского района  
Численность работников администрации за 2020-2022 гг.

Категории работников	Человек			Структура, %			Изменения в структуре, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2020	2022/2020
Всего работников	135	115	117	100	100	100	-	-	-
Из них:									
муниципальных служащих	114	99	100	84,4	86,1	85,5	1,02	0,99	1,01
иных работников	21	16	17	15,6	13,9	14,5	0,89	1,04	0,8

В результате количественный состав муниципальных служащих в администрации Ленинского района города Екатеринбург с 2020 по 2022 годы сократился и составил 117 человек. Численность работников, замещающих муниципальные должности администрации Ленинского района города Екатеринбург, по категориям и группам должностей на 1 января 2022 г. представлена в таблице 6.

Таблица 6 - Численность работников Администрации по категориям и группам должностей, чел

Категория и группа должностей	2020г.	2021г.	2022г.
Категории «А»	2	2	3
Категорий «Б»	4	5	5
Категорий «В», в том числе	13	12	15
Главные специалисты	5	5	6
Ведущие специалисты	6	5	6
Специалисты 1, 2, 3 разряда	2	2	3

Существенное значение для эффективной работы органов государственного и муниципального управления имеет уровень образовательной и профессиональной подготовки муниципальных служащих на различных уровнях управления.

Половозрастной состав работников, замещающих муниципальные должности, приведен в таблице 7.

Таблица 7 - Распределение работников администрации по возрасту, за 2020-2022 гг.

Категории работников	Структура, %			Изменения в структуре, %		
	2020	2021	2022	2021/ 2016	2022/2021	2022/2020
Всего работников	100	100	100	-	-	-
До 30 лет	25,0	27,3	27,6	1,09	1,01	1,10
30-40 лет	23,6	23,9	25,0	1,01	1,04	1,05
40-50 лет	25,0	27,3	26,7	1,09	0,9	1,06
50-60 лет	20,6	19,01	18,9	0,92	0,99	0,91
Свыше 60 лет	5,9	2,5	1,7	0,42	0,68	0,28

Из таблицы 7 видно, что средний возраст работников за анализируемый период составляет 30-50 лет (76,7%). Муниципальные служащие в возрасте до 30 лет составляют 25%, 27,3%, 27,6% от численности работников за 2020, 2021 и 2022 год, из них женщин 34,6%, 36,4% и 36,2% соответственно. Данный факт показывает, что на младших, старших и ведущих должностях преобладают сотрудники в возрасте до 30 лет и выше. В возрасте от 40 до 60 лет общее количество составляет 70%, данный контингент занимает в основном главные и ведущие должности, в 2020 году на их долю приходилось 45,6%, в 2021 г. – 46,3% и в 2022 г. – 45,6%, т.е. произошло сокращение сотрудников в структурном изменении с 2,3% до – 1,7%.

Таблица 8 - Распределение работников администрации по полу, за 2020-2022 гг.

Категории работников	Структура, %			Изменения в структуре, %		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/2021	2022/2020
Всего работников	100	100	100	-	-	-
мужчин	34,6	36,4	36,2	0,1	0,9	1,04
женщин	65,5	63,6	63,7	0,97	1	0,97

В таблице 9 приведены данные по распределению работников, замещающих муниципальные должности по стажу. Наибольшее количество служащих (около одной трети или 29,8%) имеют стаж от 1 года до 5 лет, а также работники со стажем 15 лет и выше.

Таблица 9 - Распределение работников, замещающих муниципальные должности по стажу муниципальной службы, за 2020-2022 гг.

Категории работников	Структура, %			Изменения в структуре, %		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/2021	2022/2020
Всего работников	100	100	100	-	-	-
До 1 года	17,65	16,53	18,97	0,93	1,14	1,07
От 1 года до 5 лет	23,53	23,97	23,28	1,01	0,97	0,98
От 5 до 10 лет	20,6	21,5	21,55	1,04	1	1,04
От 10 до 15 лет	13,97	14,05	12,93	1	0,92	0,92
От 15 лет и выше	24,26	23,97	23,28	0,98	0,97	0,95

Причем в 2020 году их было наибольшее количество и составило 23,53% и 24,26% от общего числа работников за этот год соответственно. Примерно одинаковое количество служащих имеют стаж от 5 до 10 лет – 14,4% и от 10 до 15 лет – 14,8%.

Таким образом, группа служащих со стажем во временном диапазоне от 5 до 15 лет также составляет примерно одну треть – 29,2%.

Чуть больше одной десятой от общего числа опрошенных составляют служащие со стажем до 5 лет (12,8%), а также служащие со стажем работы от 15 до 20 лет.

Женщины составляют половину всего состава работников, причем самая высокая доля наблюдалась в 2021 году от численности работников за год и составила 53,7%. В таблице 10 представлены данные по работникам, замещающим муниципальные должности по образованию.

Таблица 10 - Распределение работников, замещающих муниципальные должности по образованию, за 2020-2022 гг.

Категории работников	Структура, %			Изменения в структуре, %		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/2021	2022/2020
Всего работников	100	100	100	-	-	-
Высшее профессиональное	81,6	90,1	91,4	1,10	1,01	1,12
Среднее профессиональное образование	18,4	9,9	8,6	0,53	0,86	0,46
Послевузовское	2,2	3,3	2,6	1,5	0,78	1,18
Ученая степень	1,5	2,5	2,6	1,66	1,04	1,73

Наибольшее количество муниципальных служащих имеют высшее образование – 75,6%, только одна треть имеет общее среднее, среднее специальное или незаконченное высшее образование (соответственно – 0,6%; 18%; 5,8%).

Это говорит о том, что подавляющее большинство (93%) служащих получили образование либо в ВУЗе, либо среднем специальном учебном заведении и имеют соответствующие дипломы. Из общей численности работников, замещающих муниципальные должности, имели 2 и более высших образования 22 человека.

Это показывает несоответствие занимаемым должностям и профессиональной подготовке, хотя среднее число служащих и имеют юридическое образование.

Можно сделать вывод о недостаточно полном соответствии их профессионального образования выполняемой ими работе, что говорит о низком прикладном потенциале муниципальных служащих. Для решения данной проблемы необходимо создавать специальные комиссии по вопросам переподготовке, повышения квалификации муниципальных служащих.

Таблица 11 - Распределение работников, замещающих муниципальные должности по специальности, за 2020-2022 гг.

Категории работников	Структура, %			Изменения в структуре, %		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Всего работников	100	100	100	-	-	-
По специальности «государственное и муниципальное управление»	7,4	6,6	6,9	0,9	1,04	0,93
Сельскохозяйственные науки	28,7	28,9	28,5	1	0,98	0,99
Юриспруденция	24,3	26,5	27,6	0,1	1,04	1,13
По группе специальностей «экономика и управление»	44,1	47,9	48,3	1,1	1	1,09
Технические науки	8,1	7,4	5,8	0,9	0,78	0,71
Гуманитарные науки	0,7	1,7	0,8	2,2	0,47	1,08

В таблице 12 приведены сведения о составе резерва кадров на должности муниципальной службы.

Таблица 12 - Состав резерва кадров на должности муниципальной службы Администрации Советского района за 2020-2022 гг.

Муниципальные служащие	Структура, %
Всего состоит в резерве	100
Из них:	
До 30 лет	14,28
30-40 лет	34,69
40-50 лет	34,69
50-60 лет	12,24
Имеют высшее образование	97,9
Имеют среднее специальное образование	2,04
Прошли стажировку на должностях резерва	-
Время нахождения в резерве:	
До 1 года	71,42
1-3 года	28,57
3-5 лет	-
Свыше 5 лет	-

В составе резерва кадров на должности муниципальной службы находилось 28,57%, за 2022 год – 71,42%. Средний возраст работников состава резерва кадров

составляет 30-50 лет – 69,4%, 97,9% имеют высшее образование, это говорит о том, что в состав резерва кадров отбираются сотрудники, имеющие опыт работы муниципальной службы, а также высшее образование.

Это говорит о тщательном отборе сотрудников в резерв кадров муниципальной службы.

Положения о работе с резервом кадров в настоящее время разрабатывается. В связи с проводимой реорганизацией и ликвидацией районных администраций, при назначении на должность учитывалось мнение ликвидационных комиссий.

Впервые на службу были приняты в основном выпускники вузов или ранее работавшие в органах власти.

Номера и даты приказов, распоряжений о закреплении наставников за испытуемым и утверждении планов прохождения испытания, указываются при назначении на должность специалиста муниципальной службы, в котором оговорено о конкретном наставнике по введению в должность.

При назначении на должность муниципальной службы, на период испытательного срока в приказах и распоряжениях указываются конкретные наставники для оказания помощи по введению в должность.

В 2022 г. 34 муниципальных служащих подлежали аттестации и столько же муниципальных служащих практически ее прошли.

Таким образом, можно сделать вывод о том, сократилось число работников прошедших профессиональную подготовку и переподготовку. Наблюдается постоянное перемещение кадров, то есть нестабильность в управлении персоналом.

Складывается неблагоприятная обстановка в управлении кадров администрации, которая тормозит деятельность кадровой службы. Для решения проблем в деятельности кадровой службы администрации необходимо их детальное рассмотрение и дальнейшее решения согласно поставленным задачам.

Таким образом, можно сделать вывод о том, оценка эффективности кадров в администрации производится периодически, бессистемно, наблюдается

перемещение кадров, то есть присутствует определенная нестабильность в управлении персоналом.

Движение персонала администрации в период с 2020 по 2022 год представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Движение персонала администрации за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Число муниципальных служащих	135	115	117
Число поступивших	7	14	19
Число выбывших	8	9	14
Текучесть кадров	6,48	7,00	10,65

Число поступивших за исследуемый период 40 человек, что на 9 человек больше, чем выбывших.

Однако эти цифры не дают полного представления о состоянии кадров в администрации Ленинского района города Екатеринбург.

Для полного анализа динамики движения рабочей силы организации используем коэффициент текучести кадров.

Для повышения эффективности использования муниципальных служащих администрации Ленинского района города Екатеринбург необходимо рационально организовать процесс их профессионального развития.

Деловая карьера в администрации Ленинского района города Екатеринбург обладает всеми достоинствами и недостатками, характерными в муниципальных органах.

В администрации управление деловой карьерой персонала должна играть важную роль в деятельности муниципальной службы, потому что именно планирование и контроль деловой карьерой сотрудника, позволяет обеспечить повышенную производительность труда, снижение текучести персонала, повышение эффективности управления организацией, выявление сотрудников, которые достойны повышения по должности.

Недостатки в управление деловой карьерой служащих в администрации:

1. Отсутствие сформированного полного кадрового резерва;
2. Слабая ротация кадров;
3. Устаревшее представление о роли работника в организации;
4. Недостаточно развитая система обучения и повышения квалификации персонала;
5. Отсутствие систематических и разовых исследований мотивов персонала и степени удовлетворенности работой.
6. Отсутствие института наставничества.

Управление деловой карьерой в администрации Ленинского района города Екатеринбург не отвечает современным требованиям управления персоналом.

Ее деятельность ограничивается в основном решением вопросов о повышении квалификации сотрудника, аттестации сотрудника.

Неразвитость управления деловой карьеры персонала, неподготовленность руководителей к управлению персоналом сказывается на уровне текучести кадров и, на общем моральном климате в коллективе.

В связи с этим важно сформировать в организации такое управление, которое способствовало бы реализации всех функций по управлению деловой карьерой персонала.

## 2.2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ МЕТОДИКИ МЕНТОРСТВА КАК ИНСТРУМЕНТА ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ ЛЕНИНСКОГО РАЙОНА Г. ЕКАТЕРИНБУРГ

Одним из приоритетов Ленинского района является создание и развитие института наставничества. При этом следует понимать, что достаточно высокая эффективность системы наставничества – результат долгой и кропотливой организационной работы по ее разработке, внедрению, поддержанию и оценке (рисунок 7).

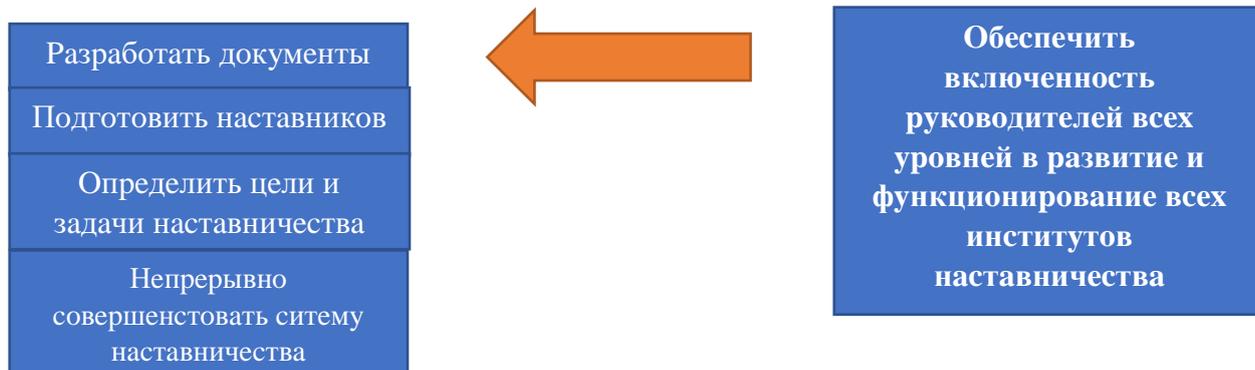


Рисунок 7 - Внедрение и поддержание системы наставничества в Администрации Ленинского района города Екатеринбург

Рекомендация 1. Этап организации наставничества в муниципальном органе должен включать: утверждение необходимых нормативных правовых документов, определение ответственных за организацию и руководство наставничеством, выбор реализуемых форм наставничества. Организационно-правовой основой внедрения наставничества на муниципальной службе является Положение о наставничестве в государственных органах Российской Федерации, которое определяет формы наставничества, ответственность, права и обязанности, а также функции различных участников процесса наставничества в государственном органе.

Рекомендация 2. В зависимости от особенностей работы и от количества наставников для реализации наставничества предусматривается создание специализированных органов управления и контроля наставничества. При наличии в муниципальном органе десяти и более наставников для более эффективного назначения наставников, координации их деятельности, обмена лучшим опытом и решения других вопросов целесообразно формировать Совет или Комиссию по наставничеству. Деятельность и порядок формирования Совета или Комиссии по наставничеству регулируется принимаемым муниципальным органом Положением о наставничестве. При количестве наставников менее десяти обязанности по управлению и контролю процесса реализации

наставничества, как правило, могут быть возложены на одного из руководителей муниципального органа.

Независимо от выбранной организационной формы руководства наставничеством на эту структуру возлагаются следующие функции и обязанности:

- назначение наставников из числа наиболее профессионально подготовленных служащих и иных лиц;
- обеспечение систематического рассмотрения вопросов организации наставничества на оперативных совещаниях;
- оказание методической и практической помощи наставникам в планировании их работы, обучении, профессиональной и должностной адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;
- изучение, обобщение и распространение положительного опыта работы наставников;
- заслушивание отчетов наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, о проделанной работе;
- определение мер поощрения наставников и иных лиц;
- отстранение от наставничества гражданских служащих и иных лиц, недобросовестно относящихся к работе по наставничеству.

Рекомендация 3. Координацию, организационное и документационное сопровождение наставничества в муниципальном органе целесообразно возложить на департамент (управление) гражданской службы и кадров.

Организационное сопровождение наставничества заключается в информационном обеспечении подбора наставников, анализе и обобщении опыта работы наставников, поддержании контакта с наставником и лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, для оказания необходимой помощи в рамках своей компетенции.

Документационное сопровождение процесса наставничества должно включать в себя подготовку проектов нормативных актов, сопровождающих

процесс наставничества, оказание консультационной помощи в разработке перечня мероприятий по наставничеству, осуществление контроля за завершением периода наставничества, внесение в личные дела гражданских служащих соответствующих записей и выдачу документов.

Координация работы по наставничеству состоит в проведении анкетирования лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью выявления эффективности работы с ними наставников, в ликвидации выявленных затруднений в процессе адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, в анализе, обобщении и распространении позитивного опыта наставничества.

Кадровый департамент может проводить выборочное тестирование лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью проверки приобретенных ими знаний, навыков и умений. Форма наставничества определяется исходя из потребности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в профессиональных навыках, знаниях и умениях, а также в зависимости от должности, которую он занимает.

Рекомендация 4. Исходя из этих факторов форма наставничества может предусматривать назначение наставников как из наиболее опытных гражданских служащих, так и из числа лиц с меньшим стажем муниципальной службы или работы, однако с более высокой квалификацией исполнения требуемых конкретных должностных обязанностей. При выборе формы наставничества следует учитывать существующий уровень подготовки лица, в отношении которого осуществляется наставничество, круг его должностных обязанностей, а также наличие потенциальных наставников необходимого профиля и квалификации.

На этапе назначения наставников и определение лиц, в отношении которых осуществляется наставничество решаются две главные задачи:

1. определение наиболее подходящих кандидатур наставников для осуществления наставничества и получение их согласия;

2. утверждение в качестве персонального наставника и определение лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, и получение их согласия на участие в процессе наставничества.

Для каждого лица, в отношении которого необходимо организовать наставничество, определяется наиболее подходящая форма наставничества и определяется наставник в соответствии с одной из приведенных ниже форм.

1. Назначение наставников из числа старших по должности муниципальных служащих соответствующего структурного подразделения следует производить в случае необходимости приобретения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, специализированных профессиональных навыков и необходимости выполнения должностных обязанностей, для которых требуется высокая квалификация.
2. Назначение наставников из числа равных по должности гражданских служащих производится в случае необходимости передачи технических навыков и исполнения типовых должностных процедур с устоявшимся процессом их осуществления.
3. Назначение наставников из смежного или другого структурного подразделения производится в случае необходимости приобретения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, компетенций, знаний, умений и навыков, которыми не обладают гражданские служащие соответствующего подразделения в силу иного профиля работы или специализации.
4. Назначение наставников из числа государственных служащих, уволенных в связи с достижением предельного возраста нахождения на гражданской службе, может производиться в любом из перечисленных выше случаев при условии обладания им необходимыми знаниями, навыками и умениями, соответствия иным требованиям, предъявляемым к наставникам.

5. Назначение наставников может осуществляться для группы лиц в случае формирования нового структурного подразделения, одновременного поступления на муниципальную службу большого числа стажеров со схожим уровнем квалификации и направлением профессиональной деятельности и иных случаях, при которых нескольким лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, одновременно требуется схожая программа подготовки, а также в случае недостаточного числа наставников.

Кандидатура наставника утверждается с его личного письменного согласия и по согласованию с руководителем структурного подразделения, в котором он проходит муниципальную службу. К лицам, нуждающимся в наставничестве, как правило, могут относиться муниципальные служащие:

- вновь принятые на гражданскую службу (в том числе с испытательным сроком);
- назначенные на новую должность гражданской службы;
- изъявившие желание в назначении наставника;
- у которых были изменены или назначены новые должностные обязанности и требуется назначения наставника.

К лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, кроме муниципальных служащих, могут относиться также работники муниципального органа, нуждающиеся в наставничестве, студенты, заключившие договор об обучении с обязательством последующего прохождения гражданской службы, стажеры, проходящий стажировку или практику в государственном органе, иные лица по решению руководителя администрации.

В процессе прохождения наставничества решаются два главных вопроса:

1. составляется перечень мероприятий по осуществлению наставничества

2. выбираются инструменты (различные материалы, мероприятия, «подсказки»), которые помогут лучшим образом реализовать эти мероприятия;

Исходя из потребности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в профессиональных навыках, знаниях и умениях, а также в соответствии с уровнем его подготовки и опытом работы наставником формируется перечень мероприятий, необходимых для осуществления при прохождении наставничества.

Перечень мероприятий по наставничеству может включать:

- последовательность и этапность действий наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество;
- мероприятия по ознакомлению лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с рабочим местом, коллективом, с должностными обязанностями, квалификационными требованиями, целями и задачами деятельности государственного органа и структурного подразделения
  - совокупность мер по профессиональной и должностной адаптации;
  - изучение теоретических и практических вопросов, касающихся исполнения должностных обязанностей;
  - выполнение лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, демонстрационных и практических заданий;
  - перечень мер по закреплению приобретенных профессиональных знаний и навыков, по содействию в выполнении должностных обязанностей;
  - другие мероприятия по наставничеству.

С мероприятиями по наставничеству знакомится лицо, в отношении которого осуществляется наставничество.

Рекомендация 5. При выполнении мероприятий по наставничеству целесообразно использовать один или несколько инструментов, приведенных ниже, способствующих эффективности процесса передачи знаний, навыков и умений, скорейшей адаптации и профессиональному развитию наставляемого.

Ряд приведенных ниже инструментов носят характер иллюстративных примеров и могут разрабатываться администрацией в соответствии со спецификой деятельности.

Набор предлагаемых инструментов при необходимости может быть дополнен администрацией иными инструментами, определяемыми особенностями и спецификой деятельности.

Памятка о выполнении обязанностей наставника содержит ряд рекомендаций относительно оказания помощи лицу, в отношении которого осуществляется наставничество, в знакомстве с муниципальным органом и его сотрудниками, в создании комфортной рабочей атмосферы, а также в методах передачи новому сотруднику опыта и знаний, необходимых для выполнения его должностных обязанностей.

Рекомендация 6. Необходимо разработать пособие «Первые шаги» предназначенное для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, и включает основную информацию, которая может понадобиться новому сотруднику в первое время работы: необходимые для оформления документы, информация о структуре государственного органа и его миссии, ценностях и особенностях муниципальной службы и т.д.

Данное пособие позволит собрать воедино всю необходимую на первоначальном этапе информацию и существенно сократить временные затраты наставника и других сотрудников на разъяснение основных аспектов и предоставление технической информации новому сотруднику. Формирование списка нормативных правовых актов, обязательных для ознакомления лицом, в отношении которого осуществляется наставничество. Данный инструмент позволяет быстро ознакомить лицо, в отношении которого осуществляется наставничество, с основами работы, процедурами осуществления служебной деятельности, регламентированными в нормативных правовых актах, что существенно ускоряет процесс профессиональной и должностной адаптации.

Рекомендация 7. Для более эффективного освоения нормативной правовой базы может быть разработан перечень тестов и кейсов на знание нормативных правовых актов (в том числе административных и должностных регламентов), обязательных для ознакомления лицом, в отношении которого осуществляется наставничество.

Данные задания разрабатываются с целью проверки способности применения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, полученных знаний на практике.

Рекомендация 8. Также необходимо провести вводную лекцию. Проведение вводной лекции предназначено для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью их ознакомления с основными принципами работы в муниципальном органе. В зависимости от количества лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, лекция может иметь различные масштабы: для небольшой группы лекцию для новых сотрудников может вести непосредственный наставник, в то время как для большого числа лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, целесообразно организовывать централизованные мероприятия, при проведении которых необходимо учитывать различия в специализации гражданских служащих и предоставлять информацию общего характера, актуальную для всех направлений профессиональной служебной деятельности и функциональных специализаций.

На вводной лекции лица, в отношении которых осуществляется наставничество, знакомятся с основными положениями законодательства о государственной гражданской службе, требованиями к служебному поведению гражданского служащего, предъявляемыми к гражданским служащим как в соответствии с законодательством, так и в связи со сложившейся этической культурой государственного органа, а также с особенностями прохождения государственной гражданской службы в государственном органе. При подготовке к данной лекции наставнику или приглашенному лектору следует составить

список подробных вопросов по вышеприведенным пунктам и предложить их обсуждение на выбор лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Кроме того, при необходимости можно расширить тематику лекции и разработать вводный курс по развитию отдельных навыков и знаний для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество. Тематика курса формируется наставниками с учетом пожеланий руководителей соответствующих структурных подразделений и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество. Примерами тематики таких курсов может быть «Антикоррупционное законодательство», «Навыки документооборота», «Ответы на обращения граждан» и другие.

Рекомендация 9. Необходимо создать интернет-форум с часто задаваемыми вопросами. Интернет-форумы для работников администрации на сайтах государственных органов позволят осуществлять взаимодействие наставников, лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, а также иных муниципальных служащих по конкретным практическим вопросам, интересующим лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, и создать базу знаний по актуальным вопросам, к которой впоследствии смогут обращаться новые сотрудники, что существенно сократит время на разрешение проблемы не только для нового сотрудника, но и для наставника и его коллег.

Данный инструмент располагает к более серьезным обсуждениям в сравнении с личной консультацией, поскольку предоставляет отвечающим больше времени на обдумывание вопросов и подготовку ответов, а также позволяет участвовать в обсуждении большему числу заинтересованных лиц.

Суть работы данных форумов заключается в создании наставниками своих тем (одной из которых может быть, например, «Список часто задаваемых вопросов») и последующим обсуждением путем постинга сообщений внутри этих тем.

Вопросы и ответы данных форумов должны сохраняться в базах данных форумов для возможности дальнейшего их использования как участниками

форума (наставниками и лицами, в отношении которых осуществляется наставничество), так и другими работниками государственного органа посредством функции «Поиск по сообщениям / темам форума».

Рекомендация 10. Необходимо организовать рабочее место лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в одном кабинете с наставником. Данный инструмент ускорит процесс взаимодействия наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество, позволяя в режиме реального времени разрешать все возникающие вопросы, а также давая возможность новому сотруднику перенимать модель поведения и профессионализм наставника, в том числе присутствовать на встречах наставника, наблюдать организацию и методы его работы, выполнения конкретных заданий и поручений, обучаться на практических примерах.

Методы проектного наставничества предполагают выделение фрагментов реальной работы (определенных заданий) работника администрации и построение на их основе системы проектного обучения лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, посредством приобретенного опыта с возможностью его дальнейшего применения. Данные методы обучения развивают навыки адаптации, способности работать в условиях неопределенности, задавать вопросы, делать обобщение на основе конкретного опыта. К ним относятся два основных инструмента: «Обучение действием» и «Партнерство по передаче знаний».

«Обучение действием» предполагает работу наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, над проблемами, которые часто встречались им в работе и относятся к сфере их компетенций. Для данного инструмента в каждом муниципальном органе должны быть выбраны специальные «обучающие проекты / задания» и определена группа лиц, в состав которой обязательно должен входить наставник и лицо, в отношении которого осуществляется наставничество.

Данные проекты / задания должны иметь четкие цели, ресурсные и временные границы, возможность индивидуального обучения лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, а также определенные ожидаемые результаты.

Таким образом, участие в данных обучающих проектах / заданиях позволит развивать отдельных сотрудников путем выполнения задач конкретного подразделения государственного органа.

«Партнерство по передаче знаний» (КТР – knowledge transfer partnership) – инструмент, в реализации которого участвуют три стороны: наставник, учебное заведение и лицо, в отношении которого осуществляется наставничество.

Наставник в первые недели работы с лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, определяет необходимые последнему для качественного осуществления должностных обязанностей набор профессиональных знаний, навыков и умений.

Учебное заведение под каждый такой набор формирует специальные обучающие проекты-кейсы, направленные на развитие у лица, в отношении которого осуществляется наставничество, именно этих компетенций.

Обучающие проекты-кейсы, как правило, проводятся в течение одного рабочего дня. Наиболее эффективным данный инструмент наставничества может быть для стажеров / студентов, заключивших договор об обучении с обязательством последующего прохождения муниципала службы и / или проходящих стажировку / практику в государственном органе.

Рекомендация 11. Также наставнику необходимо провести обзорную экскурсию по зданию в первый рабочий день лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с целью ознакомления нового сотрудника с расположением служебных помещений, сокращения времени на поиск необходимых помещений и гражданских служащих, а также знакомства с коллективом и проведения инструктажа по технике безопасности.

Можно проводить индивидуальные занятия наставника с лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, предполагают обязательное совместное выполнение служебных обязанностей наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество. Данные занятия должны быть предусмотрены в графике работы наставника.

Кроме того, индивидуальные занятия должны практиковать обязательные формы контроля (на усмотрение наставника) за выполнением заданий лицом, в отношении которого осуществляется наставничество.

Рекомендация 12. Для большей мотивации осуществления деятельности наставничества целесообразно выбирать пул лучших наставников путем формирования из числа победителей ежегодного конкурса «Лучший наставник». Такой конкурс можно проводить не только внутри одной администрации, но и между администрациями других районов. Пул лучших наставников организуется для обмена опытом, консультаций, проведения мастер-классов, выступлений на тренингах наставников, конференциях и круглых столах в различных органах государственной власти, а также видеоконференциях и селекторных совещаниях.

Включение наставника в пул лучших наставников муниципального органа подразумевает возможность обращения к члену пула других наставников, не входящих в пул, для получения консультации.

Наставничество не должно прекращаться «по умолчанию», когда взаимодействие наставника и наставляемого завершается по взаимному согласию. Завершение наставничества необходимо оформлять соответствующим образом, то есть отчетами всех сторон наставничества. При этом отчеты не должны быть формальными, должны содержать объективные оценки, быть конкретными и простыми для подготовки. Наилучшим образом этому соответствуют формализованные отчеты, в которых даются ответы и оценки по конкретным вопросам.

Формализованные отчеты в течение десяти дней по завершении наставничества заполняются: – наставником о результатах работы лица, в

отношении которого осуществлялось наставничество; – лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, о процессе прохождения наставничества и работе наставника, включая оценку деятельности наставника; – руководителем структурного подразделения, в которое назначено лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, об итогах наставничества, включая оценку процесса прохождения наставничества и работы наставника, а также итогах профессионального и должностного развития нового сотрудника в период прохождения наставничества.

Заполненные формализованные отчеты сдаются в подразделение муниципальной службы и кадров. Обработка формализованных отчетов руководителей структурных подразделений, наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Подразделение государственной службы и кадров проводит обработку и анализ представленных формализованных отчетов наставников и лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество. По результатам обобщения и анализа подразделение государственной службы и кадров готовит предложения по стимулированию наставников, а также по распространению лучшего опыта наставничества, публикует результаты работы наставников, отзывы о наставниках и другие информационные и аналитические материалы.

Наставники, показавшие высокие результаты, могут быть представлены решением руководителя муниципального органа к следующим видам поощрений: – представлению к объявлению благодарности, награждению почетной грамотой государственного органа, вручению ценного подарка;

- помещению фотографии наставника на доску почета государственного органа;

- награждению нагрудным знаком наставника, учрежденным государственным органом;

- награждению ведомственными и государственными наградами;

– внесению предложения о присвоении классного чина до истечения срока, установленного для прохождения муниципальной гражданской службы в соответствующем классном чине;

– внесению предложения о рекомендации по результатам аттестации включения в кадровый резерв на вышестоящую должность, для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста;

– внесению предложения о назначении на вышестоящую должность;

– материальном поощрении (выплате премии за выполнение особо важного и сложного задания, выплате материальной помощи);

– выплате денежных средств по гражданско-правовому договору на оказание услуг по наставничеству;

– присвоению почетного звания «Лучший наставник муниципального органа».

Рекомендация 13. В конце текущего года подразделению муниципальной службы и кадров целесообразно проводить ежегодный конкурс «Лучший наставник муниципального органа»

Приведенные рекомендации обеспечат скорейшую адаптацию сотрудников к новым условиям работы, а рост квалификационного уровня, способствует передаче опыта, накопленного в органах власти, формированию корпоративных интересов в достижении общих целей и результатов.

## 2.3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ МЕТОДИКИ МЕНТОРСТВА КАК ИНСТРУМЕНТА ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ ЛЕНИНСКОГО РАЙОНА Г. ЕКАТЕРИНБУРГ

После принятия решения о внедрении института наставничества в администрации Ленинского района города Екатеринбург была определена следующая цель:

- оказать практическую помощь муниципальным служащим в приобретении необходимых профессиональных навыков и опыта работы.

Для достижения данной цели наставники призваны решать следующие задачи:

- минимизировать адаптационный период сотрудников, приступивших к прохождению муниципальной службы, работе в администрации;
- ускорить процесс профессионального становления сотрудников;
- сформировать у наставляемых сотрудников способность самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные на них функциональные обязанности;
- содействовать усвоению подопечными норм организационной культуры и этического поведения муниципального служащего.

В Администрации Ленинского района города Екатеринбург наставничество осуществлялось в отношении двух категорий сотрудников:

- муниципальные служащие всех категорий и групп должностей,
- сотрудники, замещающие должности, не относящиеся к должностям муниципальной службы.

В зависимости от поставленных задач и уровня развития компетенций наставляемого сотрудника наставничество может длиться от трех до шести месяцев. Администрация Ленинского района г. Екатеринбург культивирует

желание своих сотрудников становиться наставниками, выступающими проводниками организационных знаний и ценностей. Выполнение функций наставника в обязательном порядке учитывается при присвоении классного чина, а также при прохождении наставниками аттестации, включении в кадровый резерв или принятии решения о назначении на вышестоящую должность.

Данные нюансы функционирования системы наставничества в Администрации Ленинского района г. Екатеринбург закреплены в трех локальных нормативных документах:

- Положении о кадровой политике;
- Положении о порядке прохождения испытательного срока;
- Положении о наставничестве.

Помимо организационно-правовых документов, внедрение системы наставничества требует разработки большого комплекта методических и инструктивных документов.

Так, например, в целях получения информации относительно специфических трудностей, возникающих в ходе работы, характера профессиональных интересов новых работников Администрации нами использовались различные анкеты, была разработана памятка - Настольное пособие новому сотруднику, - которая содержит информацию о требуемом трудовом поведении новичка в той или иной рабочей ситуации.

Данные документы были апробированы с тринадцатью новичками, которые поступили на работу в Администрацию Ленинского района г. Екатеринбург в 2022 году, и в отношении них была применена система наставничества и адаптации.

Первые шаги по внедрению института наставничества в кадровую политику Администрации сопровождалась рядом проблем, ключевая из которых – загруженность наставников основной работой.

Решение данной проблемы мы видим в выстраивании системы подготовки наставников (например, через формирование у них компетенций в области тайм-менеджмента и навыков передачи знаний своему подопечному), а также в

совершенствовании организационных механизмов управления наставничеством (например, в области планирования работы наставника, формирования дополнительных условий внутриорганизационного развития персонала и пр.). Несмотря на сложности внедрения наставничества, данный подход к развитию персонала Администрации Ленинского района г. Екатеринбург позволил достичь большей части запланированных эффектов:

- облегчить вхождение новых специалистов в коллектив (были созданы предпосылки для более свободного общения принятого сотрудника со сторонними структурными подразделениями; новичок, сопровождаемый наставником, научился не бояться задавать вопросы, высказывать свое мнение, что-то предлагать);

- снизить у новых сотрудников чувство тревожности и неуверенности в себе;

- сэкономить непродуктивные затраты времени (в том числе новички, научившись взаимодействовать с наставником, не отвлекали своими вопросами от работы других специалистов);

- быстро включиться в трудовой процесс (вновь принятые сотрудники быстрее научились самостоятельно справляться с заданиями);

- повысить уровень удовлетворенности работой (данный эффект был зарегистрирован с помощью анкетирования наставляемых сотрудников).

Наблюдение за трудовым поведением новых специалистов показало, что у них было сформировано положительное отношение к Администрации Ленинского района г. Екатеринбург как месту работы, а также к содержанию работы, нормам организационной культуры и коллективу.

В заключение отметим, что наставничество является кадровой технологией, требующей непрерывного совершенствования методов и подходов. В приоритетных направлениях развития института наставничества в Администрации Ленинского района г. Екатеринбург:

– внедрить материальную составляющую системы мотивации наставников (например, определить основания и порядок выплаты единовременного поощрения по итогам осуществления наставничества);

– внедрить элемент соревновательности между различными участниками наставнической деятельности (например, в формате конкурса наставников, составления рейтинга новых сотрудников или структурных подразделений, применяющих технологии наставничества);

– активно применять методы социологических исследований для оценки уровня удовлетворенности всех участников системы наставничества;

– наладить систему внутренней подготовки наставников и обучения наставляемых сотрудников посредством организации «учебных дней» с приглашением сторонних преподавателей; – сформировать и непрерывно актуализировать базу наставников.

## Вывод по 2 главе

Во второй главе выпускной квалификационной работы мы провели анализ кадровых показателей, характеризующие результаты кадровой политики в отношении муниципальных служащих Администрации Ленинского района города Екатеринбург. В результате количественный состав муниципальных служащих в администрации Ленинского района города Екатеринбург с 2020 по 2022 годы сократился и составил 117 человек. Также мы рассмотрели уровень образовательной и профессиональной подготовки муниципальных служащих на различных уровнях управления и определили половозрастной состав работников. Женщины составляют половину всего состава работников, причем самая высокая доля наблюдалась в 2021 году от численности работников. Также мы определили уровень образования сотрудников и выяснили, что наибольшее количество муниципальных служащих имеют высшее образование – 75,6%, только одна треть имеет общее среднее, среднее специальное или незаконченное высшее образование (соответственно – 0,6%; 18%; 5,8%). Это показало несоответствие занимаемым должностям и профессиональной подготовке. Можно сделать вывод о недостаточно полном соответствии их профессионального образования выполняемой ими работе, что говорит о низком прикладном потенциале муниципальных служащих. Также мы выявили недостатки в управлении деловой карьерой служащих в администрации:

1. Отсутствие сформированного полного кадрового резерва;
2. Слабая ротация кадров;
3. Устаревшее представление о роли работника в организации;
4. Недостаточно развитая система обучения и повышения квалификации персонала;
5. Отсутствие систематических и разовых исследований мотивов персонала и степени удовлетворенности работой.
6. Отсутствие института наставничества.

Управление деловой карьерой в администрации Ленинского района города Екатеринбург не отвечает современным требованиям управления персоналом. Ее

деятельность ограничивается в основном решением вопросов о повышении квалификации сотрудника, аттестации сотрудника.

Неразвитость управления деловой карьеры персонала, неподготовленность руководителей к управлению персоналом сказывается на уровне текучести кадров и, на общем моральном климате в коллективе.

На основании этого мы выявили одно из приоритетных направлений развития кадровой политики Администрации Ленинского района - создание и развитие института наставничества. Разработали и внедрили 13 рекомендаций в работу с кадрами в Администрации Ленинского района города Екатеринбурга. После создания института наставничества наблюдение за трудовым поведением новых специалистов показало, что у них было сформировано положительное отношение к Администрации Ленинского района г. Екатеринбург как месту работы, а также к содержанию работы, нормам организационной культуры и коллективу.

## Заключение

Целью исследования выпускной квалификационной работы являлось теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по реализации методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов муниципального управления в Администрации Ленинского района г. Екатеринбург. Для достижения данной цели мы решили 4 задачи:

1. Проанализировали состояние процесса развития карьеры персонала в существующей теории и практике менеджмента.
2. Изучили эффективные инструменты развития карьеры персонала.
3. Рассмотрели менторство как эффективный инструмент развития карьеры.
4. Разработали рекомендации по реализации методики менторства как инструмента эффективного развития карьеры для специалистов муниципального управления в Администрации Ленинского района г. Екатеринбург.

Менторство – самый непосредственный, метод обучения и развития персонала, который помимо положительных сторон имеет и отрицательную.

К основным минусам данного метода можно отнести:

1. Снижение гарантий занятости для старших категорий персонала, из числа которых в большинстве случаев отбираются наставники;
2. Применяя данный метод в бизнесе, в качестве повышения гибкости внутреннего рынка труда влечет за собой, прежде всего снижения мотивации и лояльности наставников к реализации программы;
3. В-третьих, критика наставничества связана с его ограничениями в сфере естественной социализации и преемственности поколений на современном этапе.

Немаловажное значение в наставничестве имеет характеристика о способности увлечь и заинтересовать своего ученика. Что в конечном счете существенно поднимает мотивацию и эффективность процесса обучения. Ведь даже после проведенного процесса обучения ученик может в любой момент обратиться к

наставнику, и то в свою очередь оказать помощь.

При этом главная задача ментора, заключается в нахождении в постоянной близости с учеником, поддерживать его и на собственном примере демонстрировать правильный подход работе.

На примере Администрации Ленинского района города Екатеринбург – важнейшей проблемой являлось отсутствие программы по внедрению института наставничества, недостаток ресурсов для ее разработки и внедрения. В данной работе мы привели 13 рекомендаций которые помогут создать институт наставничества в Администрации Ленинского района города Екатеринбург.

Для успешного функционирования института наставничества необходимо не только следовать приведенным нами рекомендациям, но и анализировать их результативность и постоянно совершенствовать программы наставничества исходя из особенностей работы отделов Администрации Ленинского района города Екатеринбург.



## Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12. 12. 1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30. 12. 2008 № 6-ФКЗ, от 30. 12. 2008 № 7-ФКЗ
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30. 12. 01 г. №197-ФЗ (в ред. от 30.06.03 г.) // СЗ РФ. 2002. №1 (ч. 1). Ст. 3; №30. Ст. 3014; Ст. 3033; 2003. №27 (ч. 1). Ст. 2700.
3. Федеральный закон от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 30.10.2018)"О муниципальной службе в Российской Федерации"// "Собрание законодательства РФ", 05.03.2007, N 10, ст. 1152,
4. Указ Президента РФ от 28.12.2006 N 1474(ред. от 08.03.2015)"О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации"// "Собрание законодательства РФ", 01.01.2007, N 1 (1 ч.), ст. 203.
5. Беклемищев Е.П., Панкратова И.А. Современные направления и методы совершенствования управления карьерным развитием государственных служащих // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2016. № 3. С. 123.
6. Бояринова И.В. Диагностика профессиональных компетенций муниципальных служащих [Электронный ресурс] / И.В. Бояринова, М.С. Начкебия, Ж.А. Шаповал // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2016. №4. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/diagnostika-professionalnyh-kompetentsiy-munitsipalnyh-sluzhaschih> (дата обращения: 27.12.2018)
7. Викулина М.П. Развитие профессионально-личностного потенциала государственных служащих в современной России [Текст] : материалы межвузовской научно-практической конференции «Профессиональные компетенции государственных служащих: формирование и развитие» / М. П. Викулина, Е.Г.

Колпакова, Н.Н. Назаренко. – Воронеж : Издательскополиграфический центр «Научная книга», 2016. – С. 228-235

8. Гусева А. А. Управление карьерой государственного служащего // МГУ: Научные исследования. URL: <http://msuresearch06.ru/index.php/gosupr/56-gosupr/839-urrcareer> (дата обращения: 27.12.2018)

9. Данилова О.В., Беляева И.Ю. Эффективность и результативность профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2012. – № 16. – С. 105-113.

10. Жане С.Р. Основные направления государственно-конфессионального сотрудничества в современной России // Вестник Майкопского государственного технологического университета. 2017. № 2. С. 83-87

11. Зазыкин, В.Г. Обобщенные психологические характеристики государственных служащих систем федерального и регионального управления// Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 1998. – №1. – С.69-72

12. Иванова Е.Е., Шебураков И.Б. Управление карьерным развитием государственных служащих старшей возрастной группы // Интерактивная наука. – 2016. – № 5. – С. 38-43.

13. Карпов А.В. Понятие профессионально важных качеств деятельности // Психология труда. — М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. — 352 с

14. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом Учебник / Министерство образования и науки РФ.- 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦИНФРА-М, 2015- 447 с

15. Крахмалов А.Н. Проблемы механизма прохождения государственной гражданской и муниципальной службы в Российской Федерации // Актуальные проблемы современности: наука и общество. - № 2(7). – 2015

16. Крахмалов А.Н. Децентрализованная модель правового регулирования муниципальной службы в Российской Федерации // Актуальные проблемы современности: наука и общество. - № 1(10). – 2016

17. Куштанок С.А. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих // В сборнике: Наука XXI века: проблемы, перспективы и актуальные вопросы развития общества Материалы осенней научной конференции. Составители С.А. Куштанок, Ф.Р. Хагур. 2017. С. 173-179
18. Куштанок С.А. Роль и значение кадрового обеспечения муниципального управления // В сборнике: Наука XXI века: проблемы, перспективы и актуальные вопросы развития общества Материалы осенней научной конференции. Составители С.А. Куштанок, Ф.Р. Хагур. 2017. С. 186-192
19. Лыкова, Л.Н. Государственное управление в России [Текст] / Л.Н. Лыкова. - М., 2015. – 203 с.
20. Марченко, И.П. Оценка эффективности профессиональной служебной деятельности / И.П. Марченко // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2009. - № 12. - С.4-12
21. Мишин А.Ю., Мирзоян М.В. Практические аспекты привлекательности карьеры специалиста государственной гражданской службы // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2016. – № 1. – С. 162-166..
22. Мухаев, Р.Т. Система государственного и муниципального управления: Учебник / Р.Т. Мухаев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 687 с.
23. Новокрещёнов, А.В. Государственная кадровая политика: учеб. пособие / А.В. Новокрещёнов. - Новосибирск: изд-во СибАГС, 2014. - 226 с.
24. Пасовец Ю.М. Образовательно-профессиональная подготовка специалистов в процессе формирования резерва управленческих кадров: региональный опыт // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2016. № 2. С. 249
25. Петрова Т.А. Управление должностной карьерой государственных служащих. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-dolzhnostnoy-karieroygosudarstvennyh-sluzhaschih> (дата обращения 27.12.2018)
26. Послание Президента Российской Федерации Дмитрия Медведева Федеральному Собранию Российской Федерации // "Российская газета" -

Федеральный выпуск №5350 (271), 01.12.2010. <https://rg.ru/2010/11/30/poslanie-tekst.html>. (Дата обращения 27.12.2018г.)

27. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика: учебник для вузов Маклаков .А.Г. [http://thelib.ru/books/anatoliy\\_gennadevich\\_maklakov/professionalnyy\\_psihologicheskiy\\_otbor\\_personala\\_teoriya\\_i\\_praktika\\_uchebnik\\_dlya\\_vuzov.html](http://thelib.ru/books/anatoliy_gennadevich_maklakov/professionalnyy_psihologicheskiy_otbor_personala_teoriya_i_praktika_uchebnik_dlya_vuzov.html) (дата обращения 27.12.2018)

28. Романов В.Л. Социально-инновационный вызов государственному управлению. М.: РАГС, 2006.с.54

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

30. Самыгин, С. И. Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом / С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова, Д.С. Загутин. - М.: Феникс, 2015. - 350 с

31. Силбер Ли. Карьера для творческого человека / Силбер Ли ; пер. с англ. – М. : Гардарика, 2012. – 200 с

32. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие М.:Эксмо, 2011-543 с.

33. Суворов А.А. Зарубежная практика профессионально-должностного роста государственных гражданских служащих // Вестник университета. – 2016. – № 10. – С. 222-226.

34. Суворов А.А. Правовые основы профессионально-должностного роста государственных гражданских служащих // Вестник университета. – 2016. – № 11. – С. 232-236.

35. Чуканова, Т.В., Черная, Е.В. Проблема мотивации в исследованиях отечественных и зарубежных психологов в конце XX века // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 5. – С. 276-278

36. Шамарова Г. М. Современные тенденции мотивации труда муниципальных служащих / Г. М. Шамарова // Управление персоналом. – 2015. – № 22. – С.15.

37. Шамарова Г.М. Правовой статус муниципального служащего // Муниципальная служба: правовые вопросы. - №3. – 2014

38. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих: монография / Н.М. Пестерева, Л.С. Цветлюк, О.С. Надеина – М.: Изд-во Московского гуманитарного университета, 2014. –139 с.