

***АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ
ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН***

***«Карьерный рост государственного
служащего»***

***Шаханов Елтай Айтымышевич,
профессор кафедры “Философии и методологии
управления”
кандидат философских наук, доцент***

Карьера - это субъективно осознанные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом, это поступательное движение по служебной лестнице, улучшение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Жизнь человека вне работы также имеет значительное влияние на карьеру.

Сделать карьеру - значит добиться престижного положения в обществе, больших полномочий, более высокого статуса, власти, денег. При этом имеется в виду престижность с точки зрения общественного мнения.

В самом общем виде профессиональная карьера - часть профессиональной жизни человека, характеристика его профессионального совершенствования, становления профессионалом.

В специальном же понимании профессиональная карьера - это процесс профессионального совершенствования человека, связанный с реализацией им разнообразных профессионально-должностных ролей и сопровождающийся ростом его профессионального, должностного и социального статуса.

Виды карьеры:

- **Обычная карьера**, т.е. профессиональное развитие человека, сопряженное с прохождением всех этапов профессиональной жизни.
 - **Стабильная карьера** - прямое продвижение от профессионального обучения к единственному постоянному типу работы.
 - **Нестабильная карьера** - для нее характерно большое количество проб, связанных с выбором работы. Причем сделанный выбор вовсе не гарантирует отказ работника от новых проб.
 - **Комбинированная карьера** - это, когда короткие периоды стабильной профессиональной жизни и занятости сменяются периодами вынужденной безработицы, смены профессии, доучивания и переучивания и т.п.
- ~~**Комбинированная карьера** сводит на нет формулу: «один человек - одна карьера».~~

Карьера и ее направления:

Вертикальное направление нагляднее всего характеризуется изменениями в должностном статусе работника. Рост должностного статуса должен быть обусловлен ростом профессионального статуса. Вертикальная карьера - не только должностное повышение (ее иногда называют восходящей карьерой), и должностное понижение тоже (нисходящая карьера).

Горизонтальное направление карьеры, или, горизонтальная карьера («рост на месте»). Она разворачивается в одной организационной плоскости, в пределах одного иерархического уровня и заключается обычно в переходе работника из одной функциональной области в другую. Пример горизонтальной карьеры - перевод на относительно автономную должность в организационной структуре. Это - роль руководителя временного коллектива или свободного специалиста-разработчика.

К горизонтальной карьере можно отнести также наделение работника большими полномочиями, ответственностью и т.п.

Меры повышения престижа горизонтальной карьеры:

- желательно *разбиение горизонтальной карьеры на ряд ступеней* (пример, должности научных сотрудников, не являющихся руководителями);
- количество ступеней должно *обеспечивать возможность продвижения на протяжении всего периода* активной трудовой деятельности;
- *ступени горизонтальной карьеры должны быть неформально признаны профессиональным сообществом*, что обеспечивает их реальный престиж для работника;
- каждая ступень должна *обеспечивать реальный рост материального благополучия* (прежде всего - заработной платы), выступая реальным мотивирующим работника фактором;
- *конечная ступень должна быть достаточно солидной* и не уступать по уровню оплаты соответствующим ступеням вертикального продвижения.

Критерии эффективности карьеры:

- *объем денежных вознаграждений;*
- *уровень должностного и социального статуса;*
- *карьерную мобильность - быстроту прохождения должностных ступеней;*
- *удовлетворенность успехом, нравственная адекватность достижений.*

Мотив достижения успеха и мотив власти является сильным личностным побудителем «сделать карьеру». В частности, стремление к власти (или потребность во власти, доминировании) лежит, как правило, в основе *вертикальной карьеры*, обуславливает тягу человека к руководящим должностям, что само по себе ничего плохого не таит, если соискатель **высоких должностей** им профессионально (и, добавлю, морально) соответствует.

Карьерная среда государственного служащего имеет общую внеслужебную) и специальную (служебную) сферы:

1 Внеслужебные:

- **Семейная среда.** Семья может быть источником карьерной энергии на службе, а может быть и ее глушителем.

- **Близкое окружение служащего и его семьи.** Оно складывается на основе постоянных и переменных связей. К первым относятся друзья детства, учебы, первых этапов службы, члены их семей.

Как правило, эти связи скрепляются общностью интересов и часто - схожестью карьерных целей, в связи с чем признание этим окружением достижений служащего является существенным стимулом его дальнейшего продвижения. Внеслужебное окружение пополняется новыми лицами, близкими по интересам на достигнутом социальном уровне.

Их карьерное значение существенно:

во-первых, они свидетельствуют перед семьей и ранее сложившимся окружением о достижениях служащего. **Во-вторых**, они закрепляют его новый социальный статус. **В-третьих**, способствуют установлению и расширению служебных связей на соответствующем уровне должностной иерархии.

- **Внеслужебная макросреда** - мировое сообщество, Родина, город, село, где мы живем.

2. Служебная среда:

представлена организационными структурами, сотрудниками, многомерным пространством отношений, социальными и правовыми нормами деятельности.

Выбор тактики карьерного маркетинга:

- *должность специалиста* - презентуются такие профессиональные качества, как знание предмета деятельности, способность к экспертно-аналитической работе, программированию, подготовке информационных материалов, умение пользоваться современными средствами сбора и обработки информации, инновационная чувствительность.

- *управленческую должность* - способность к администрированию, координации, мотивированию, контролю, решению хозяйственных вопросов.

Руководитель с авторитарным стилем управления обратит внимание на такие качества претендента на должность, как *умение воспринимать распоряжения и быстро на них реагировать, исполнительность, пунктуальность, требовательность к подчиненным, точное соблюдение установленного порядка.*

Демократически настроенный руководитель в первую очередь оценит *коммуникабельность, рассудительность, инициативность, умение отстаивать собственное мнение, поддерживать в коллективе благоприятный психологический климат, внимание к интересам сотрудников и т.д.*

**Карьерная цель - максимальное
возвышение в профессиональном
мастерстве в соотношении с
должностными требованиями
достигается поэтапно.**

**Содержательная сторона этого процесса -
приведение личной компетентности в
соответствие с компетенцией по
должности.**

Первый этап - вхождение в должность. На первом этапе расхождение компетентности и компетенции значительно, что создает напряжение зависимости. Вначале этот недостаток компенсируется имиджем, сформированным при назначении, и обращением за советом к руководству. **Ошибки:** - критика предшественников ("довели", "развалили") и неадекватно повышенная требовательность к подчиненным («разбаловались при прежнем руководстве»);

- у выдвиженца на должность с нижнего уровня управления, то одно из направлений деятельности им хорошо освоено. Часто именно этому направлению в начальном периоде уделяется критическое внимание.

Поскольку сразу разобраться в проблемах других, малознакомых направлений ("разложить все по полочкам") не удаются, то приходится обращаться за помощью к опытным сотрудникам соответствующих подразделений (напряжение зависимости снизу).

Освобождение достигается постепенно, с концентрацией первоочередного внимания на проблемах, значимых для вышестоящего руководства, и в процессе активного взаимодействия со специалистами.

Второй этап - становление в должности. На этом этапе целесообразно сосредоточить внимание на проблемах связей между подведомственными по должности подразделениями в решении общих проблемных задач. Это способствует освоению приоритетных структур организации и активизации координационной деятельности

Третий этап - должностное совершенствование.
Основное внимание уделяется развитию целостного видения управляемой системы, ее предназначения и места в общей системе управления. Развиваются внешние горизонтальные связи (с сопряженными организациями) и вертикальные - с руководителями, координирующими деятельность связанных с организацией подразделений. Успешная работа в этом направлении создает предпосылки для дальнейшего карьерного движения

Четвертый этап - максимизация должностного состояния.
Если предыдущие этапы освоения должности отражают процесс адаптации к факторам напряжения, то *на данном этапе служащий стремится к ассимиляции (усвоению) этих факторов, их адаптации к целям организации и собственным целям.*

Компетентность служащего начинает превышать требования компетенции. Формируется настрой на развитие успеха, стремление к инновационным изменениям в организации управляемой системы. Соответствующая активность встречает, как правило, сопротивление со всех сторон: сотрудники опасаются неопределенности своего положения в связи с нововведениями, непосредственное руководство - дисбаланса в функционировании подведомственных подразделений, сопряженные службы - посягательства на их ресурсы и т.д.

Задержка в разрешении возникающих при этом проблем приводит к кризису в двух типичных формах:

1) при слабом энергетическом потенциале служащий уступает сопротивлениям, смиряется с достигнутым уровнем положения, погружается в состояние стагнации, дисквалифицируется (анергетический карьерный кризис);

2) при сильном энергетическом потенциале развивается прорывная активность, утрачивается чувство самосохранения, возрастает риск конфликта с вышестоящим руководителем и сотрудниками, деформации связей с сопряженными организациями (гиперэргический кризис).

Варианты карьерного выхода при развивающемся гиперэргическом кризисе такие:

- замещение вышестоящей должности;
- горизонтальное перемещение в зоне прямого служебного сопряжения (решение начальника "подтянуть" отставшие службы);
- получение дополнительных полномочий по занимаемой должности с соответствующими компенсаторным и дополнениями;
- переход в другое ведомство (внесистемный карьерный выход),
- уход в политику (в случае выраженной неудовлетворенности в отношениях с вышестоящим руководством возможен оппозиционный настрой).

При **анергетическом кризисе** предпочтительнее профессиональное продвижение по горизонтали, переход на консультативную (экспертную) службу, на педагогическую или научно-исследовательскую работу.

В процессе **карьерного движения** целесообразно ориентироваться на следующие **общие принципы служебной тактики**:

а) основополагающие:

- служебная тактика является инструментом реализации карьерной стратегии, включает в себя нормы поведения, приемы, способы достижения ближайших карьерных целей, их последовательность и комбинирование, адаптируемость в служебной среде;
- в основе служебной тактики лежит ориентация деятельности на запрос потребителя результатов службы (вышестоящее руководство, заинтересованные сотрудники, граждане);
- согласованность неформальных отношений в коллективе сотрудников, поддержание духа команды, возвышение над коллегами только за счет наращивания собственного профессионально-служебного потенциала, а не их принижения;
- соответствие поведения Закону и установленным (сложившимся) в государственном органе нормам.

б) операциональные

- непрерывный анализ изменений в служебной среде и адаптация к новым факторам и изменившимся условиям;
- анализ детерминант достижений и неудач с первоочередной ориентацией в оценке первых на условиях деятельности, вторых - на собственные просчеты;
- непрерывное самообразование, развитие инновационной восприимчивости, способности действовать в экстремальных условиях;
- карьерная активность, возрастание в мастерстве и служебные достижения не должны оставаться незамеченными сослуживцами, не ждать случая оценки деятельности руководителем, а создавать его и быть готовым воспользоваться ситуацией.

Стадии профессиональной карьеры:

1. Предварительная стадия. Она продолжается примерно до **25 лет**, начинаясь очень рано - где-то с четырех, а возможно и чуть более, лет, вместе с появлением у детей первых представлений о профессиях.

Эта стадия связана с *появлением профессиональных интересов, общеобразовательной и специальнообразовательной подготовкой.*

2. Стадия проб. Продолжительность этой стадии невелика: приблизительно **25-30 лет**. Она приходится на пересечение юности и ранней взрослости. Получив профессиональные знания, молодой человек пробует свои силы в избранной профессии, осваивая различные профессиональные роли.

Успешности организационной социализации зависит как от самого работника так и о ресурсов организации.

Собственно, с этой стадии и начинается профессиональная карьера.

3. Стадия продвижения. Общая продолжительность стадии достаточно велика и занимает временной промежуток между **30 и 45 годами**. На этой стадии очень сильны потребности в достижении, признании, автономии, самореализации. Нередко это - *период интенсивного карьерного роста.*

4. Стадия сохранения (или упрочения). Последняя из собственно карьерных стадий. Приходится на временной отрезок в **45-65 лет**. Некоторые специалисты называют этот возрастной период (если быть более точным, речь идет о возрастном интервале между 40-60 годами) ***возрастом руководителей***.

5. Стадия отставки (или посткарьерная стадия). Это стадия прекращения активной работы. По крайней мере, так считалось многие годы, но в последнее время границы стадии нередко сдвигаются.

Причины, побуждающие людей продолжать работу:

- высокая профессиональная состоятельность, физическая дееспособность работника, вследствие чего он продолжает активно трудиться;
- материальная необходимость.

Кризисы в карьере: *причины и их преодоление*

Реализация упомянутых выше карьерных стадий сопряжена с рядом *трудностей и кризисных моментов*. Они характерны:

для стадии проб;

но более всего проявляют себя в течение **пограничного периода**, захватывающего конец стадии продвижения и начало стадии упрочения.

Типичные карьерные проблемы

- *Для стадии проб:* они вызваны новизной рабочей ситуации, расхождениями между мечтами индивида и реальностью современных организаций, отсутствием условий, позволяющих новичкам реализовывать свои возможности. Отсюда необходимость достаточно полного информирования вновь принятых об условиях работы в организации, менторская помощь со стороны опытных работников и предоставление им возможностей для продуктивной реализации их потенциала.

- *В межстадийный пограничный период* - он соотносится обычно с кризисом середины профессиональной карьеры. Возрастные его границы приходятся в так называемом «размытом» варианте на 35-50 лет, а в концентрированном виде на 40-45 лет. Но это, так сказать, общие тенденции, что не исключает всевозможных индивидуальных вариантов. Кроме того, есть счастливицы, которым вообще неведомо, что такое кризис.

Причины кризиса профессиональной карьеры:

- невозможность дальнейшего продвижения, либо ввиду отсутствия соответствующих внутриорганизационных вакансий, либо вследствие недостатка ресурсов (квалификация, социальная поддержка и т.п.) на эти вакансии претендовать, сопряженная с длительным пребыванием (свыше пяти - семи лет) в одной должности;
- понимание невозможности достичь намеченных когда-то значительных профессиональных целей, осознание разрыва между мечтами и реальностью;
- хроническая эмоциональная усталость («выгорание») работника, вызванная предшествующим ходом профессиональной жизни, обилием экстремальных ситуаций, большим числом задач с высоким уровнем ответственности, неумением отдыхать, планировать свою жизнь и т.п.;
- трудоголизм работника в сочетании с частыми профессиональными неудачами, когда круг жизненных целей человека чрезвычайно нужен, основные интересы лежат в плоскости работы и ему фактически некуда переключаться;
- личные проблемы, неразрешенность которых влечет за собой кризис;
- невозможность адаптироваться к меняющимся условиям профессиональной деятельности, функциональным обязанностям и т.д.

Преодоление кризиса профессиональной карьеры:

- **создание соответствующих организационных условий** (использование гибких организационных форм в виде, например, временных рабочих групп, ротация работника, перевод его в филиалы организации с делегированием большей самостоятельности и ответственности, предоставление возможностей переподготовки с отрывом от работы, длительные творческие отпуска, консультирование и т.д.).
- **повышение личной активности работника** (профессиональное самосовершенствование, планирование жизни и карьеры, эффективное использование временного ресурса и т.д.).

Кризис профессиональной карьеры **вовсе необязателен** для тех или иных работников. Многое зависит от того, в чем работник видит **смысл** своей профессиональной жизни и в какой мере его устремления достигают намеченных целей.

К тому же дают о себе знать и гендерные различия людей. В то время как для **мужчин карьера**, как правило, является воплощением смысла жизни в целом, тесно сливаясь с последней, для **подавляющего большинства женщин** это - лишь одна из возможных, причем очень часто не доминирующих, жизненных сторон.

«Прагматик» - человек с солидной и достаточно сбалансированной практикой хозяйственной, административной, управленческой работы, последовательно и ровно восходивший по служебной лестнице, пришедший на высшую должность постсоветского периода с высшей партийной должности, имеющий огромный опыт работы в органах КПСС.

«Хозяйственник» - человек с преобладанием опыта руководства конкретным предприятием, значительным опытом работы в исполнительных органах и отсутствием продолжительного опыта работы в партструктурах. Зачастую это человек с монотонной производственной карьерой, часто занимавший в предшествующий период должность директора.

«Партфункционер» - человек с монотонной партийной карьерой (инструктор - зав. отделом - секретарь), сугубо «партийной» биографией, дополненной обучением в Академии общественных наук или ВПШ.

«Администратор» - человек с карьерой в структурах исполнительной власти различного уровня, вплоть до аппарата правительства.

- **«Преподаватель»** - человек, чья деятельность протекала в сферах образования или науки, нередко с ученой степенью.

- **«Комсомолец»** – человек преимущественно с функционерским опытом работы (в структурах комсомола) и некоторым опытом предпринимательской деятельности.

- *«Генерал»* - человек, в прошлом сделавший успешную военную карьеру и закончивший военную службу в генеральском звании.

«Бизнесмен» - человек в прошлом с малым опытом руководящей деятельности, но имеющий опыт создания коммерческих структур, являющийся представителем крупного бизнеса, владеющий многомиллионным состоянием, сколоченным в десятилетие 90-х годов, на стадии «дикого» капитализма.