DOI: 10.22394/2070-8378-2019-21-2-44-51

МОДЕЛИРОВАНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ТРЕКИНГА КАРЬЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

ВЛАДИМИР ВИКТОРОВИЧ БОНДАРЕНКО, доктор экономических наук, профессор, директор
Пензенский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (440052, Российская Федерация, Пенза, ул. Калинина, 33Б.). E-mail: VVBondarenko@fa.ru
ВЕРА АЛЕКСАНДРОВНА ЮДИНА, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, информатики и общегуманитарных наук
Пензенский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (440052, Российская Федерация, Пенза, ул. Калинина, 33Б.). E-mail: VAYUdina@fa.ru

Аннотация: Статья посвящена вопросам моделирования индивидуального трекинга карьеры служащих с применением технологии автоматизированной оценки соответствия компетенций квалификационным требованиям, обусловленным цифровизацией системы государственного управления. Целью работы является разработка модели трекинга гражданского служащего с учетом требований к стажу и уровню развития ключевых компетенций. Компетентностный подход к формированию системы управления кадрами позволяет сформулировать основные принципы, методы и модели индивидуального трекинга карьеры государственных служащих. Авторы дают его описание в соответствии с должностными регламентами, нормативной правовой базой в системе управления кадрами, общими тенденциями цифровизации государственной гражданской службы. Представлены результаты эмпирического исследования, отражающие проблемы нормативно-правового и методического характера, обоснована необходимость разработки универсальных моделей трекинга, начиная с младших должностей.
Благодарность: Публикация подготовлена в рамках государственного задания Правительства Российской Федерации № 9980п-П17 по теме: «Совершенствование информационного обеспечения системы управления кадрами на основе компетентностного подхода и индивидуального трекинга карьеры государственных гражданских служащих».
Ключевые слова: цифровизация государственной службы, проектное управление, трекинг карьеры, компетенции, государственная гражданская служба, цифровая экономика, профессиональный рост

Статья поступила в редакцию 4 ноября 2018 года.

Бондаренко В.В., Юдина В.А. Моделирование индивидуального трекинга карьеры государственных гражданских служащих в условиях цифровой экономики. *Государственная служба.* 2019. № 2. С. 44–51.

MODELING OF INDIVIDUAL CAREER TRACKING OF CIVIL SERVANTS IN THE CONTEXT OF DIGITAL ECONOMY

VLADIMIR V. BONDARENKO, Dr. Sci. (Economics), Professor, Professor, director,
Penza branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation (33B, ul. Kalinina, Penza, Russian Federation, 440052). E-mail: VVBondarenko@fa.ru
VERA A. YUDINA, Cand. Sci. (Economics), Associate Professor of Management, Informatics and All-humanities Chair of the Penza branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation (33B, ul. Kalinina, Penza, Russian Federation, 440052). E-mail: VAYUdina@fa.ru

Abstract: The article is devoted to the issues of modeling individual tracking of career of employees using the technology of automated assessment of the compliance of competences with qualification requirements caused by the digitization of the public administration system. The aim of the work is to develop a civil servant tracking model taking into account the requirements for length of service and the level of development of key competencies. Competence-based approach to the formation of a personnel management system allows to formulate the basic principles, methods and models of individual tracking of the career of public servants. The authors give its description in accordance with official regulations, the regulatory legal framework in the personnel management system, the general trends of digitization of the civil service. The article presents the results of empirical research, reflecting the problems of legal and methodological nature, justifying the need to develop universal models of career tracking, starting with the Junior positions.
Acknowledgment: The publication is prepared within the state task of the Government of the Russian Federation No. 9980p-P17 on a subject: 'Improvement of information support of personnel management system on the basis of competence-based approach and individual career tracking of civil servants'.
Keywords: digitalization of civil service, project management, tracking of career, competence, state civil service, digital economy, professional growth

The article was received on November 4, 2018.

Bondarenko, V. V., Yudina, V. A., Modeling of individual career tracking of civil servants in the context of digital economy. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2019. № 2. P. 44–51. In Russian

Введение

Актуальность моделирования индивидуального трекинга карьеры государственных гражданских служащих с применением технологии автоматизированной оценки соответствия компетенций квалификационным требованиям обусловлена цифровизацией системы государственного управления, реализацией Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы[1], Системного проекта электронного Правительства Российской Федерации (с горизонтом планирования 2020–2025 годы), разработанного по поручению Президента Российской Федерации от 25 марта 2013 года № Пр-646[2], а также необходимостью использования технологий коллективного интеллекта и дизайн-мышления для эффективного управления человеческим капиталом в системе государственной службы.

Целью уникального для Российской Федерации IT-проекта «Государство как платформа» является качественно новая система организации и исполнения функций органов государственной власти. Он построен на базе интегрированных и цифровизированных процессов и перспективных технологий (единой системы сбора и хранения данных, цифровой инфраструктуры, автоматизированного принятия решений и т.д.) [Петров, Буров, Шклярук, Шаров 2018. С. 40–52]. Его реализация требует формирования новой модели профессиональных компетенций государственных гражданских служащих, в основе которой будут спроектированы навыки и умения, ориентированные прежде всего на поддержку функционирования и совершенствования интеллектуальных систем взаимодействия общества, бизнеса и органов власти по всем направлениям оказания государственных услуг. Персонифицированная модель индивидуального трекинга карьеры государственных гражданских служащих позволит идентифицироваться в структуре государственного управления, сформировать систему мотивации госслужащих к максимально полному раскрытию профессионального, делового и личностного потенциала.

Государственная служба представляет собой вид профессиональной деятельности, официально закрепленный в российском федеральном законодательстве. Карьера сотрудников в рамках этой системы проходит особым образом: порядок приема / увольнения, продвижения по службе соответствует нормам Федерального закона Российской Федерации от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ[3] (ред. от 28 декабря 2017 года № 423-ФЗ) «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Федерального закона Российской Федерации от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»[4], определяется Постановлением Правительства Российской Федерации от 31 марта 2018 года № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов»[5], Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»[6] и другими нормативными правовыми актами. Формализованные законом группы и должности государственных и муниципальных служащих дают возможность сотрудникам построить свой трекинг карьеры в организации.

Планированием карьеры в организациях государственной гражданской службы могут заниматься разные категории персонала: от непосредственного руководителя, специалиста по управлению кадровым потенциалом до самого служащего. Карьерограмма (или трекинг карьеры) представляет собой совокупность должностных и профессиональных позиций как внутри организации, так и за ее пределами. Она определяет наиболее оптимальное развитие государственного служащего для занятия им определенной позиции в организации [Науменко, 2016. С. 11]. Иными словами, это перечень информационных и документальных ресурсов, дающих формализованное представление о том, какой путь должен пройти государственный служащий, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Исследование проблем управления карьерой в органах государственного управления

Как показали результаты исследования, проведенного в 2018 году, в органах государственного управления субъектов Российской Федерации основные решения по кадровым проблемам и карьерным во-

1 Указ Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 года № 203: http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919

2 Системный проект электронного правительства Российской Федерации: http://www.d-russia.ru/wp-content/uploads/2016/03/2016-02-29_system_project.pdf

3 Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601

4 Федеральный закон Российской Федерации от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» (последняя редакция): http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530

5 Постановление Правительства Российской Федерации от 31 марта 2018 года № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов»: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_295086

6 Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129336

Таблица. Факторы продвижения по службе (результаты исследования)

Data chart. Promotional factors (research results)

№ п/п	Факторы продвижения по службе	Руководители	Помощники / советники	Специалисты	Обеспечивающие специалисты
	Хорошие результаты работы	+++	+++	+++	+++
	Умение брать ответственность, инициативу на себя	++	+++	++	++
	Профессиональные знания, компетентность	+++	+++	++	+++
	Авторитет в коллективе	+++	+++	++	+++
	Полезные связи	++	++	+	++
	Исключительно мнение руководства	+	+	++	+
	Возраст (на руководящих должностях предпочтительно должны быть люди до 45 лет)	+	++	+	+
	Пол (на руководящих должностях предпочтительно должны быть мужчины)	+	+	+	+

Примечание: +++ - очень высокая степень значимости, ++ - высокая степень значимости, + - средняя степень значимости.

Note: +++ - very high degree of significance, ++ - high degree of significance, + - medium degree of significance.

просам государственных гражданских служащих принимают руководители. Согласно ответам респондентов, принявших участие в этом исследовании, большая часть служащих удовлетворена своей карьерой в организации (75%), однако 18% отметили, что продвижение по службе для них недостаточно очевидно; остальные респонденты затруднились ответить на этот вопрос. Так, ответ «скорее неудовлетворен, чем удовлетворен» выбрали 17% опрошенных, «полностью неудовлетворен» – 1%.

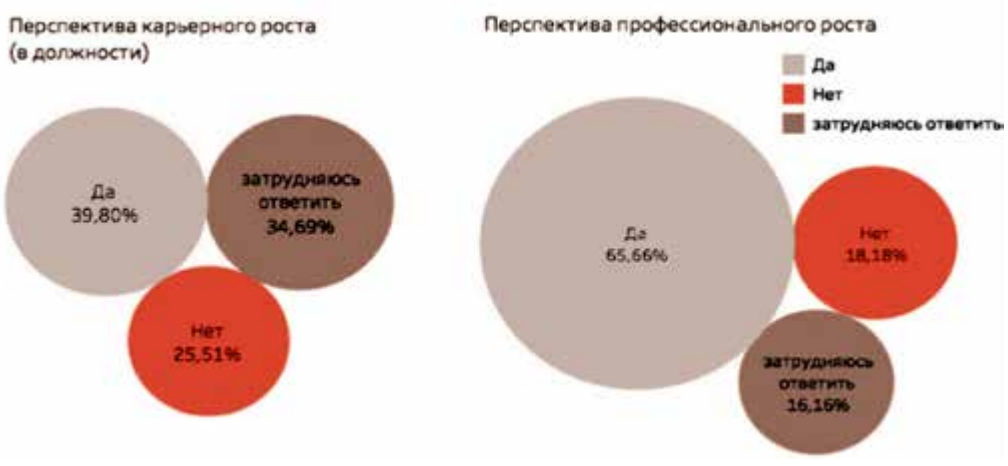
Исследование выявило достаточно высокий уровень удовлетворенности служащих своей карьерой в органах государственной власти. Это свидетельствует о том, что в исследуемых организациях существуют значительные резервы для повышения эффективности использования имеющегося кадрового потенциала и увеличения результативности деятельности в целом. При этом на вопрос анкеты: «Видите ли Вы перед собой реальную перспективу карьерного роста?» – к сожалению, значительная часть респондентов ответила отрицательно или неопределенно. Только 65,6% уверены в перспективах профессионального роста и лишь 39,8% предполагают улучшение своей должностной позиции (**рисунок 1**).

При общем высоком уровне удовлетворенности карьерой наблюдается искажение плоскостей карьерного пространства, нарушается единство двух карьерных процессов: профессионального и должностного. В связи с этим, по нашему мнению, необходимо определить природу отклонений (внешних и внутренних факторов), влияющих на карьерный процесс и являющихся предметом регулирования системы управления профессиональной и должностной карьерой государственных гражданских служащих. Должна быть сформирована определенная нормативно-правовая среда, позволяющая (во взаимосвязи с системой кадровых технологий) определить действия руководителей, служб управления персоналом для того, чтобы государственной службой были востребованы профессиональный опыт и кадровый потенциал. Целесообразно разработать универсальные модели трекинга карьеры, начиная с младших должностей.

Среди важных факторов продвижения по службе государственные гражданские служащие, принявшие участие в опросе, выделили следующие: «авторитет в коллективе», «профессиональные знания

Рисунок 1. Оценка перспектив карьерного и профессионального роста

Figure 1. Assessment of career and professional growth prospects



и умения», «хорошие результаты в работе» и «умение брать инициативу и ответственность на себя» (**таблица**). При этом «продвижение по службе», «мнение руководства» и «наличие полезных связей» не получили однозначной оценки среди респондентов. Большая часть опрошенных отметила возраст и пол в качестве не самых важных факторов для карьерного роста, хотя мнение специалистов о том, влияет ли возраст на принятие решения руководством при назначении на должность, было не так однозначно.

Таким образом, в качестве основных факторов профессионально-квалификационного продвижения респонденты выделили высокий уровень личностных, общепрофессиональных и организационно-управленческих компетенций государственных гражданских служащих. Следовательно, моделирование трекинга карьеры таких служащих должно опираться прежде всего на результаты оценки кадрового потенциала органов власти. Полученные результаты свидетельствуют о том, что в исследуемых организациях существует кадровый резерв; система отбора кандидатов на вышестоящие должности функционирует в соответствии с существующей нормативно-правовой базой, требованиями должностного регламента.

Среди основных проблем, существующих в организации в области развития карьеры на государственной гражданской службе, респондентами были выделены следующие:

- отсутствие единой, общепринятой модели развития карьеры госслужащих в органах государственной власти (39%);
- несовершенство нормативно-правовой базы, регулирующей вопрос подготовки и развития государственных служащих (22%);
- работа часто не ориентирована на конечный результат, нет четких, понятных ключевых показателей эффективности трудовых процессов (14%);
- система наставничества и карьерного консультирования на государственной службе не в полной мере отвечает предъявляемым требованиям (14%);
- прием в организацию претендентов «со стороны» препятствует реализации карьерного потенциала служащих внутри нее (8%), но при этом создает дополнительную конкурентную среду;
- значительная степень «участия» руководителей в процессе должностного продвижения «угодных» сотрудников (3%).

Необходимо отметить, что отсутствие общепринятой модели развития карьеры госслужащих в органах государственной власти во многом обусловлено тем, что их профессиональный рост и должностное продвижение должны реализовываться в соответствии с этапами развития данного государственного органа. Прослеживается взаимосвязь должностного регламента, аттестационных и оценочных мероприятий и квалификационного экзамена.

Автоматизированная система комплексной оценки соответствия компетенций квалификационным требованиям государственного гражданского служащего

Анализ результатов исследования показал, что реализация механизмов трекинга карьеры государственного гражданского служащего основана на использовании кадровых технологий (таких, как аудит и оценка кадрового состава, профессиональное обучение, подготовка, переподготовка, повышение квалификации, работа с резервом на выдвижение, стажировка, мотивация, стимулирование и т.п.).

Специфика государственной службы, обусловленная структурированной, закрепленной законодательно иерархией должностей, групп и классных чинов, позволяет госслужащим разрабатывать планы должностного роста и видеть перспективы своей деятельности [Comãnescu, 2009. P. 31–35].

Результаты анализа системы управления кадрами на основе компетентностного подхода и индивидуального трекинга карьеры, продвижения государственных служащих, свидетельствуют о неравномерности профессионального и должностного развития, наличии субъективных и объективных факторов, снижающих динамику карьерного роста, приводящих к должностному «выгоранию», профессиональной деформации, моральному «износу» сотрудников. При этом определение этапов трекинга карьеры государственных служащих во многом обосновано особенностями должности, аспектами личностного развития и карьерных устремлений, соответствия знаний и умений профессиональным требованиям.

Следует отметить, что для оптимизации процесса управления карьерой государственных служащих, разработки модели индивидуального трекинга в соответствии с уровнем их способностей, целесообразно применять автоматизированную систему комплексной оценки соответствия компетенций квалификационным требованиям. При этом в нее необходимо ввести модуль развития карьеры с накоплением базы данных об их карьерных перемещениях (трекинге карьеры), что также соответствует положениям 64.1 Трудового Кодекса Российской Федерации.

На **рисунке 2** представлен алгоритм реализации автоматизированной системы оценки. Индивидуальный план карьеры госслужащего может стать результатом такой.

В настоящее время нормативную правовую базу, регламентирующую порядок составления и утверждения индивидуальных планов профессионального развития государственных гражданских служащих, составляют:

1. Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной

Рисунок 2. Алгоритм реализации автоматизированной системы комплексной оценки соответствия компетенций квалификационным требованиям государственного гражданского служащего

Figure 2. Algorithm for the implementation of an automated system for a comprehensive assessment of the correspondence of competencies to qualification requirements of a civil servant



гражданской службе Российской Федерации» (ред. от 30 октября 2018 года)[7].

2. Указ Президента Российской Федерации от 28 декабря 2006 года № 1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации» (ред. от 8 марта 2015 года)[8].

3. Постановление Правительства Российской Федерации от 6 мая 2008 года № 362 «Об утверждении государственных требований к профессиональной подготовке, повышению квалификации и стажировке государственных гражданских служащих Российской Федерации» (ред. от 2 июня 2016 года)[9].

В значительной части субъектов Российской Федерации распространена практика разработки индивидуальных планов профессионального развития государственных гражданских служащих в соответствии с должностным регламентом совместно с непосредственным руководителем сроком на три года.

Индивидуальный план профессионального развития включает в себя перечень мероприятий по дополнительному профессиональному образованию государственных гражданских служащих (профессиональная переподготовка, повышение квалификации), осуществляемых в целях приобретения, углубления и обновления профессиональных знаний, умений и навыков для обеспечения соответствия уровня профессиональной подготовки гражданских служащих содержанию и объему должностных обязанностей по замещаемой должности.

В основном этот документ отражает перечень мероприятий профессионального карьерного роста, при этом планирование должностного развития, как правило, отсутствует. На наш взгляд, в индивидуальный план целесообразно включить этапы профессионального развития и наименование должностей, на которых могут быть проведены стажировка и временное исполнение должности, а также назначение и необходимые для этого мероприятия. В соответствии с таким планом, сотрудник может определить свои профессиональные интересы и методы их реализации, должность, которую он хотел бы занять. Необхо-

7 Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601

8 Указ Президента Российской Федерации от 28 декабря 2006 года № 1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации»: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64958

9 Постановление Правительства Российской Федерации от 6 мая 2008 года № 362 «Об утверждении государственных требований к профессиональной подготовке, повышению квалификации и стажировке государственных гражданских служащих Российской Федерации»: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_76824

Рисунок 3. Пример трекинга карьеры государственного служащего с учетом требований к стажу и уровню развития ключевых компетенций

Figure 3. An example of a civil servant career tracking taking into account the requirements for experience and the level of development of key competencies



димо сопоставить возможности служащего и его требования к интересующим должностям и определить, является ли план развития карьеры реалистичным. Для этого можно проводить консультирование, а также специальное тестирование, чтобы определить профессиональные качества сотрудника, его интеллектуальные возможности.

Моделирование трекинга карьеры государственного гражданского служащего

Моделирование трекинга карьеры целесообразно осуществлять с учетом предполагаемого профессионального развития и должностного перемещения в организации. Пример трекинга карьеры госслужащего показан на **рисунке 3**.

Из приведенного примера видно, что продвижение государственного служащего основывается на иерархии должностей, определяющей разграничение вопросов руководства и подчинения, соподчиненности и ответственности. Формальными требованиями для перехода из одной группы в другую являются стаж и уровень развития ключевых компетенций. Профессиональная карьера реализуется с помощью изменения статуса госслужащего в рамках одного уровня структурной иерархии.

Результаты исследования позволили сделать вывод о том, что моделирование трекинга карьеры госслужащего возможно в следующих направлениях:

– Изменение профессионального уровня (преобладание в трудовой деятельности госслужащего специализации, работа преимущественно в одной предметной области, достижения и признание результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности). Как показывают наблюдения, профессиональные достижения создают предпосылки для формирования внутриорганизационной или должностной карьеры.

– Должностная карьера (изменение преимущественно должностного статуса служащего, его социальной роли, авторитета в государственном органе).

К основным функциональным задачам автоматизации комплексной оценки соответствия ключевых компетенций квалификационным требованиям государственного служащего следует отнести:

1) оценку существующего уровня развития компетенций и формирование рекомендаций по повышению квалификации, дополнительному обучению, переподготовке с разработкой плана обучения госслужащего в соответствии с профессионально-квалификационными требованиями группы должностей (с перспективой дальнейшего карьерного продвижения);

2) выявление зависимостей уровня развития компетенций от формализованных количественных характеристик (стажа работы в данном подразделении, общего стажа госслужбы) с целью определения оптимальной продолжительности работы в рамках одной должности;

3) сравнение поведенческих индикаторов госслужащих до и после прохождения обучения, повышения квалификации и иных мероприятий для определения эффективности применяемых кадровых технологий по оценке и развитию кадрового потенциала органов государственной власти;

4) разработку рекомендаций по моделированию индивидуального трекинга карьеры в зависимости от занимаемой должности, группы должностей, вида профессиональной деятельности и уровня развития отдельных ключевых компетенций;

5) реализацию трекинга карьеры. Для этого необходимо использовать оценочные инструменты, обеспечивающие успешную реализацию выполнения должностных обязанностей, непрерывный рост уровня компетенций, формирование и развитие системы сотрудничества с непосредственным руководителем (самопрезентация, портфолио, отчетность о достижениях и потенциальных возможностях служащего и др.).

Необходимо отметить, что в условиях реализации платформенного подхода к реформе государственного управления, разрабатываемого Центром стратегических разработок с участием Министерства экономического развития Российской Федерации (в рамках стратегии развития России на 2018–2024 годы) в модели компетенций государственных гражданских служащих на первый план выходят навыки, позволяющие расширять границы проектной деятельности на все сферы государственной службы. Это обеспечивает переход и замещение действующей системы исполнения функций к новой модели государственного управления.

Наиболее эффективной реализации новой парадигмы цифрового государственного управления и более успешному продвижению по карьерной лестнице будут способствовать компетенции госслужащих, включающие в себя необходимый опыт проектного управления, знание методов и подходов к наиболее качественной организации работы кросс-функциональных команд, проектного менеджмента, управления IT-проектами, принятия управленческих решений с применением информационно-аналитических систем.

Таким образом, результатом внедрения модели индивидуального трекинга карьеры государственных гражданских служащих с применением технологии автоматизированной оценки соответствия компетенций квалификационным требованиям может стать удовлетворение, с одной стороны, личностных мотивов служащих, а с другой – учет заинтересованности государства в высокоэффективных, профессиональных управленцах и качественном развитии института государственной службы.

Заключение

В результате исследования были выделены следующие базовые методические рекомендации по моделированию индивидуального трекинга карьеры государственных гражданских служащих в условиях цифровой экономики.

1. Для осуществления эффективного управления карьерным продвижением необходимо создать систему, позволяющую как государственным органам, так и самому госслужащему разрабатывать трекинг карьеры с учетом возможных перспектив и вектора достижения поставленных целей.

2. Необходимо совершенствовать формы и методы отбора кадров для государственной службы с применением автоматизированной технологии, позволяющей дать объективную оценку профессиональным качествам.

4. В рамках компетентностного подхода к обуче-

нию и переподготовке государственных служащих особое внимание необходимо уделять формированию общекультурных навыков. Это связано с тем, что они определяют характер профессионального мышления и умение работать с информацией, что необходимо для решения неформализованных задач.

5. Важно создать условия, при которых и государственный орган, и госслужащие были бы заинтересованы в росте профессионализма персонала, повышении эффективности труда в условиях увеличения объема цифровизации. С этой точки зрения, планирование и реализация карьеры служащих не может рассматриваться только с позиций их личных интересов. Необходимо определять условия и факторы формирования профессионализма как на личностном уровне, так и на уровне всего аппарата того или иного государственного органа.

6. Организация обучающих и развивающих тренингов на темы, непосредственно относящиеся к профессиональной области госслужащих, призвана помочь решить такую проблему, как повышение уровня производительности труда за счет активизации внутриличностных резервов.

7. Проведение регулярного мониторинга, целью которого является выявление отношения госслужащих к работе и проблемам, возникающим в их профессиональной деятельности.

8. В сфере управления карьерой государственного служащего выявляется дефицит действенных механизмов ротации кадров. В связи с этим, акцент должен делаться на «горизонтальном» виде карьеры, так как новый опыт и навыки, приобретаемые в смежной сфере деятельности, повышают уровень профессионализма служащего, а обучение препятствует «рутинизации» процесса исполнения функциональных обязанностей и позволяет поддерживать карьерную мотивацию сотрудника на достаточно высоком уровне.

Литература

Науменко Е.А. Планирование карьеры: хрестоматия. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2016. 220 с.

Петров М., Буров В., Шклярук М., Шаров А. Государство как платформа. (Кибер) государство для цифровой экономики. Цифровая трансформация. М.: Центр стратегических разработок, 2018. 52 с.

Comãnescu M. The civil servants career development. *Theoretical and Applied Economics*. 2009. Vol. 9(538). P. 31–40. In English

References

Comãnescu, M., The civil servants career development. *Theoretical and Applied Economics.* 2009. Vol. 9(538). P. 31–40. In English

Naumenko, E. A., Planning of career: anthology. Tyumen: Izdatelstvo Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta, 2016. 220 p. In Russian

Petrov, M., Burov, V., Shklyaruk, M., Scharov, A., State as platform. A (cyber) state for digital economy. Digital transformation. M.: Centre for Strategic Research, 2018. 52 p. In Russian

ЧТО ЧИТАТЬ



Якокка Л. Карьера менеджера.

Минск: Поппури, 2018. 432 с.

Ли Якокка — это живая легенда американского менеджмента, решительный бизнесмен, который, вытащив «Крайслер» из пропасти, стал телезвездой и человеком, которого многие прочили в президенты США. Сын итальянского иммигранта Ли Якокка вырос в компании «Форд» до должности президента и возглавлял ее на протяжении восьми лет — однако интриги в высших эшелонах управления едва не погубили его карьеру. В обычном для него язвительном и критическом стиле он излагает читателю историю собственной жизни.



Хазин М., Щеглов С. Лестница в небо: диалоги о власти, карьере и мировой элите.

М.: Издательство: РИПОЛ классик, 2019. 623 с.

В своей книге авторы предлагают читателю совершенно новую трактовку сущности Власти, подробно рассказывая о всех стадиях властной карьеры — от рядового сотрудника корпорации до высокопоставленного представителя мировой элиты. Какое правило Власти нарушил Стив Джобс, в 1984 году уволенный со всех постов в собственной компании Apple? Какой враг довел до расстрела «гения Карпат», всесильного диктатора Румынии Николае Чаушеску? Почему военный переворот 1958 года во Франции начали генералы, а власть в результате досталась давно вышедшему в отставку Де Голлю? Сколько лет потребовалось настоящему человеку Власти, чтобы пройти путь от нищего на паперти до императора Византии, и как ему вообще это удалось? Об этом и о многом другом — в новой книге известного российского экономиста Михаила Хазина и популярного блогера Сергея Щеглова.