УДК 35.08:005.95/.96 https://www.npzhdialog.ru/22-2026

Механизмы и инструменты системы управления карьерой на госслужбе: практика ЯНАО и предложения по оптимизации

Затолокин Никита Алексеевич,
магистрант, Государственный университет просвещения, nikza2016@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются основные механизмы управления карьерой государственных гражданских служащих в Ямало-Ненецком автономном округе. Анализируются кадровый резерв, конкурсные процедуры, профессиональное развитие, наставничество и цифровизация кадрового учета. Предложены меры по совершенствованию карьерного планирования, оценке компетенций и повышению эффективности кадровой политики с учетом региональной специфики ЯНАО.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, управление карьерой, кадровый резерв, кадровая политика, профессиональное развитие, наставничество, компетенции, цифровизация.

Современная государственная гражданская служба предъявляет повышенные требования к качеству кадрового состава, поскольку эффективность публичного управления непосредственно зависит от профессионализма, устойчивости и мотивации государственных служащих. В условиях усложнения управленческих задач, ускорения цифровой трансформации, роста требований к качеству государственных услуг и усиления ответственности органов власти особое значение приобретает управление карьерой гражданских служащих. Карьеру на государственной службе целесообразно рассматривать не только как последовательное продвижение по должностям, но и как управляемый процесс профессионального развития, расширения компетенций, приобретения управленческого опыта и повышения вклада служащего в достижение целей государственного органа. В таком понимании карьерное управление включает подбор и расстановку кадров, оценку профессионального уровня, формирование кадрового резерва, обучение, наставничество, аттестацию, ротацию и механизмы мотивации.

Правовой фундамент управления карьерой государственных гражданских служащих составляют Федеральный закон от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Федеральный закон от 27 мая 2003 г. N 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации», законодательство о противодействии коррупции, указы Президента Российской Федерации и нормативные правовые акты Ямало-Ненецкого автономного округа (далее — ЯНАО).

Существенное значение для региональной кадровой политики имеет постановление губернатора ЯНАО от 18 декабря 2018 г. N 154-ПГ «О некоторых вопросах кадровой политики органов государственной власти Ямало-Ненецкого автономного округа, иных государственных органов Ямало-Ненецкого автономного округа». Документ предусматривает возложение на аппарат губернатора полномочий по кадровой работе в исполнительных органах округа при наличии соответствующих соглашений. В числе таких полномочий указаны поиск и привлечение кадров, оценка профессионального уровня претендентов и служащих, проверка соответствия квалификационным требованиям, организация конкурсов, аттестации, формирование кадрового резерва, заключение служебных контрактов, ведение личных дел и реестров государственных гражданских служащих [1].

Ключевым механизмом поступления на гражданскую службу и продвижения по ней выступает конкурс. Конкурсная процедура должна обеспечивать равный доступ граждан к государственной службе и отбор кандидатов, соответствующих квалификационным требованиям. В ЯНАО в рамках кадровой работы организуются конкурсы на замещение вакантных должностей и включение граждан в кадровый резерв. Конкурс выполняет не только отборочную, но и карьерную функцию. Для гражданина участие в конкурсе позволяет войти в систему государственной службы, а для действующего служащего — подтвердить готовность к переходу на должность более высокого уровня. Однако конкурс будет эффективен только при условии, что его содержание отражает реальные задачи должности. Проверка знания законодательства сама по себе не позволяет полноценно оценить способность кандидата принимать решения в ситуации неопределенности, организовывать межведомственное взаимодействие, управлять проектами и нести ответственность за результат.

В связи с этим целесообразно расширять инструментарий оценки. Помимо тестирования и собеседования, могут применяться анализ управленческого кейса, ситуационное интервью, деловая игра, подготовка аналитической записки и оценка цифровой грамотности. Для руководящих должностей важна проверка навыков стратегического планирования, работы с конфликтами и организации деятельности коллектива. При этом использование дополнительных методов не должно приводить к субъективизму; критерии оценки и порядок их применения должны быть заранее закреплены в конкурсной документации. Особое место в системе карьерного управления занимает кадровый резерв. Законодательство предусматривает формирование кадрового резерва для замещения вакантных должностей гражданской службы. В ЯНАО организация работы с резервом относится к полномочиям кадрового блока аппарата губернатора. Резерв позволяет снизить продолжительность замещения вакантных должностей, сохранить институциональную память и подготовить кандидатов к исполнению более сложных обязанностей [2].

Средняя доля государственных гражданских служащих среди лиц, включенных в кадровые резервы государственных органов округа, составляла 63,6 %. Среднее количество вакантных должностей государственной гражданской службы оценивалось примерно в 85 единиц, или 3,9 % от общего числа должностей. Эти данные позволяют сделать вывод, что регион располагает значительным внутренним кадровым потенциалом, однако эффективность его использования зависит от качества работы с резервом, своевременного обновления его состава и соответствия резервистов актуальным требованиям должностей.

Важным инструментом карьерного развития является аттестация. Ее назначение заключается в оценке соответствия гражданского служащего замещаемой должности, выявлении перспектив профессионального роста и определении потребности в дополнительном обучении. На практике аттестация нередко воспринимается как периодическая проверка, необходимая для соблюдения законодательства. Между тем она может выполнять более широкую функцию, если результаты аттестации будут использоваться при планировании индивидуальной карьеры. Для этого по итогам аттестации следует фиксировать не только общий вывод о соответствии служащего должности, но и конкретные рекомендации. К ним могут относиться включение в кадровый резерв, назначение наставника, временное участие в работе другого подразделения, направление на программу профессиональной переподготовки, развитие управленческих или цифровых компетенций [3].

Профессиональное обучение также является важной составляющей карьерной системы. В нормативных актах ЯНАО предусмотрены вопросы дополнительного профессионального образования, а также возможность предоставления гражданским служащим единовременных субсидий на обучение по программам магистратуры. Эта мера может способствовать повышению образовательного уровня служащих и укреплению кадрового потенциала органов власти. Вместе с тем обучение должно быть связано с конкретными потребностями государственного органа. Направление на курсы без последующего применения полученных знаний не формирует устойчивого карьерного эффекта. Более результативной является модель, при которой образовательная программа дополняется практическим проектом, связанным с деятельностью служащего. Например, после обучения по вопросам управления проектами служащий может принять участие в разработке проекта цифровизации муниципальной услуги, оптимизации межведомственного взаимодействия или совершенствования работы с обращениями граждан.

Одним из наиболее заметных направлений развития кадровой системы ЯНАО стало внедрение государственной информационной системы «Единая система кадрового учета Ямало-Ненецкого автономного округа» (далее — ГИС ЕСКУ). Постановлением Правительства ЯНАО от 21 декабря 2023 г. N 971-П утверждено положение о данной системе. Нормативный акт распространяет ее применение на государственные учреждения округа и предусматривает возможность подключения органов местного самоуправления, муниципальных учреждений и иных некоммерческих организаций, учредителями которых выступают регион или муниципальные образования. ГИС ЕСКУ предназначена для автоматизации процессов, связанных со служебными и трудовыми отношениями. К числу ее функций относятся ведение организационной структуры и штатного расписания, кадровый учет, оформление процессов прохождения службы, подготовка документов для конкурсов и аттестации, ведение реестров, учет награждений, а также анализ количественного и качественного состава работников. Система размещается на мощностях регионального центра обработки данных, имеет возможность интеграции с другими государственными информационными системами и обеспечивает работу через региональную межведомственную телекоммуникационную сеть [4].

Введение ГИС ЕСКУ создает основу для перехода от разрозненного кадрового учета к единому информационному пространству. Это позволяет сократить повторный ввод данных, унифицировать формы документов, ускорить подготовку отчетности и повысить оперативность принятия кадровых решений. Для управления карьерой особенно важна возможность сопоставлять сведения о должностях, квалификации, стаже, результатах аттестаций, обучении и участии в кадровом резерве. Однако цифровизация учета еще не означает полноценного внедрения управления карьерой на основе данных. Для этого система должна содержать не только сведения о кадровом составе, но и инструменты анализа карьерных траекторий. Необходимо обеспечить возможность отслеживания продолжительности пребывания служащего в должности, результатов его деятельности, обучения, участия в проектах, включения в резерв и последующего назначения.

Перспективным направлением является создание в ГИС ЕСКУ индивидуального профиля профессионального развития. Такой профиль может включать сведения о квалификационных требованиях к занимаемой должности, достигнутых результатах, выявленных дефицитах компетенций, рекомендуемых образовательных мероприятиях и готовности к замещению должности более высокого уровня. Доступ к подобной информации должен предоставляться строго в соответствии с должностными полномочиями, а решения о продвижении должны приниматься должностными лицами, а не автоматически формироваться информационной системой [5].

Совершенствование системы управления карьерой на государственной службе ЯНАО целесообразно ориентировать на переход от формального учета кадровых процессов к стратегическому управлению кадровым потенциалом, включая разработку единой модели компетенций для руководителей и специалистов, дифференциацию кадрового резерва по степени готовности, внедрение индивидуальных планов карьерного развития, развитие наставничества, стажировок, временных назначений и межведомственных проектов, в т. ч. с использованием дистанционных форм работы. ГИС ЕСКУ следует дополнить аналитическим

модулем, позволяющим отслеживать движение кадров, результативность резервистов, кадровые риски и карьерные траектории, а эффективность системы оценивать по показателям замещения вакансий резервистами, срокам закрытия должностей, результатам обучения, удержанию молодых специалистов и развитию управленческих компетенций. Одновременно необходимо усилить нематериальную мотивацию служащих посредством признания профессиональных достижений, участия в социально значимых проектах и расширения образовательных возможностей.

Примечания

1. Затолокин Н. А., Клейнхоф И. А. Совершенствование системы управления карьерой государственных служащих в регионе: проблемы и пути решения // Научный лидер. 2026. N 16.

2. Воскресенская О. А., Ясинская И. А. Эффективное профессиональное развитие государственного служащего на современном этапе: поиск новых подходов // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12. N 12.

3. Крылова И. А. Должностной рост государственных служащих как стимул для эффективного выполнения служебных обязанностей // Молодой ученый. 2020. N 18.

4. Петрова С. А., Ясинская И. А., Петрова А. М. От анализа практики к человекоцентричным решениям в управлении резервом управленческих кадров государственной гражданской службы // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12. N 12.

5. Карама Л. Л., Андрюхина И. Ю. Современные тенденции развития института государственной гражданской службы в Российской Федерации // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота. Психолого-педагогические науки. 2025. N 3.

English version

Mechanisms and tools of the career management system in the civil service: Yamalo-Nenets Autonomous Okrug practice and optimization proposals

Zatolokin Nikita Alekseevich, master's student, State University of Education

The article discusses the main career management mechanisms for government civil servants in the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug. The personnel reserve, competitive procedures, professional development, mentoring and digitalization of personnel accounting are analyzed. Measures are proposed to improve career planning, competence assessment and increase the effectiveness of personnel policy, taking into account the regional specifics of the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug.

Keywords: public civil service, career management, personnel reserve, personnel policy, professional development, mentoring, competencies, digitalization.