

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2023.48.24.039

Совершенствование политики развития кадрового потенциала в системе государственной службы

Ломоносова Яна Геннадьевна

Декан факультета «Менеджмент и бизнес»,
Институт повышения квалификации – РМЦПК;

соискатель,

Пермский национальный исследовательский
политехнический университет,

614000, Российская Федерация, Пермь, Комсомольский пр., 61;

e-mail: yana112007@yandex.ru

Аннотация

В современном быстро меняющемся мире, когда государству необходимо оперативно принимать решения, становится более актуально повышение эффективности деятельности государственных органов. Повышение эффективности деятельности государственных органов тесно связано с развитием кадрового потенциала в системе государственной службы. В работе по повышению эффективности кадрового потенциала большое значение имеет мотивация сотрудников. В статье рассмотрены инструменты двух мотивационных основ управления поведением работников: внешней и внутренней, а также изучены мотивы поведения государственных служащих, систематизированы наиболее значимые для государственных гражданских служащих мотивы обучения. Обучение и повышение квалификации государственных гражданских служащих существенно влияют на повышение эффективности их деятельности. Проведенное автором исследование позволяет разрабатывать и проводить мероприятия по дальнейшему совершенствованию политики развития кадрового потенциала с целью повышения эффективности деятельности государственных служащих. Оценивая в целом результаты опроса государственных служащих города Перми, можно сделать вывод, что полученные данные позволили выявить и систематизировать наиболее значимые для государственных гражданских служащих мотивы обучения в современных условиях в зависимости от их целевых установок и потребностей. Достаточно легко соотнести эти ответы и с прямым указанием на мотивы привлекательности нахождения на государственной службе. Использование результатов проведенного исследования позволяет разрабатывать и проводить мероприятия по дальнейшему совершенствованию политики развития кадрового потенциала с целью повышения эффективности деятельности государственных служащих.

Для цитирования в научных исследованиях

Ломоносова Я.Г. Совершенствование политики развития кадрового потенциала в системе государственной службы // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 9А. С. 613-621. DOI: 10.34670/AR.2023.48.24.039

Ключевые слова

Кадровый потенциал государственных служащих, мотивация сотрудников, мотивация к обучению, госслужащие, развитие кадрового потенциала.

Введение

Повышение эффективности деятельности государственных органов становится все более важной задачей государственного управления во всех странах. Решение этой задачи тесно связано с развитием кадрового потенциала персонала государственных органов управления. «Сфера государственного управления, отличительной особенностью которой является жесткая регламентация корпоративных норм и правовых отношений участников рабочего процесса, действующих в рамках ограниченного круга должностных полномочий, требует особого подхода с точки зрения вовлеченности персонала: актуальность и новизна проблемы применения механизмов управления вовлеченностью в государственных организациях, отсутствие грамотно подобранного инструментария ее оценки предоставляют возможность исследовать данный вопрос в рамках выявления, изучения и сравнения новых способов оптимизации управленческих функций» [Лобова, 2020, 25].

Основная часть

Разрабатывая политику развития кадрового потенциала в системе государственной службы, нужно учитывать мотивационные факторы вовлеченности госслужащих в процессы управления. Существуют несколько подходов к определению мотивов профессиональной деятельности работников и выделению групп мотивационных факторов, воздействующих на их успешную работу. Наиболее часто в современной отечественной теории и на практике применяются мотивационные методики, опирающиеся на определение ценностей конкретных людей (работников). В их основе, как правило, лежат теория мотивации А. Маслоу, [Maslow, 1943] двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, теория ERG К. Альдерфера, [Alderfer, 1969], теория «X и Y» Д. МакГрегора [McGregor, 1960], различные процессуальные теории мотивации (теория ожидания, теория справедливости и т.д.). В рамках этих, ставшими классическими, подходов, можно выделить две мотивационные основы управления поведением работников: внешней и внутренней (психофизической). Особенно актуальным это становится в условиях трансформации парадигмы государственного управления в сторону концепции «Нового государственного администрирования» [Мингалева, Ломоносова, 2023, 241-253]

Внешняя основа мотивации опирается на способы внешнего воздействия и включает те инструменты, которые «побуждают человека к определенным действиям и приводят к желательным результатам» [Китов, 2022, 97]. Внешние инструменты всегда требуют определенных, более значимых и затратных усилий по их применению, а также более жестких мер по предотвращению оппортунизма, поскольку не всегда принимаются и воспринимаются людьми адекватно. Более того, один и тот же внешний инструмент может быть воспринят разными людьми по-разному, а результативность его применения будет различаться.

Что касается внутренней (психофизической) основы мотивации, то она часто является главенствующей и акцент на нее позволяет более эффективно управлять поведением людей. Воздействие на внутреннюю (психофизическую) основу мотивации достигается с помощью воспитания (через организационную культуру) и обучение. Таким образом, внутреннее

мотивирование формирует у сотрудников интерес к делам организации, что, в свою очередь, побуждает их проявлять инициативу, самостоятельно осуществлять необходимые действия, не дожидаясь приказа сверху.

Воздействие на внутренние мотивы поведения является более сложным, комплексным и продолжительным по времени действием, но в то же время, значительно более эффективным. Мотивы поведения государственных служащих можно сгруппировать в три группы.

На рисунке 1 представлена схема распределения наиболее часто применяемых в рамках кадровой политики государственной службы мотивов стимулирования труда. Перечень мотивов, представленных на рисунке 1, построен на основе обобщения подходов в различных отечественных исследованиях.



Источник: составлено автором

Рисунок 1 - Распределение мотивов деятельности государственных служащих по группам МОТИВОВ

Как следует из рисунка 1, все три группы мотивов имеют достаточно широкий перечень стимулов для формирования поведения людей и принятия ими решений о работе на государственной службе, в том числе и о стремлении продвижения по карьерной лестнице.

Итак, система мотивации должна включать в себя такие важные блоки, как система материальной мотивации и система нематериальной мотивации. При этом, как показывают современные исследования, система материальной мотивации занимает менее значимое место в общей системе стимулов государственных служащих по сравнению с нематериальными потребностями и стимулами. Так, согласно результатам исследования, проведенного в г. Челябинске, основными мотивами профессиональной деятельности муниципальных служащих оказались нематериальные мотивы, на которые указали 75,2% от общего числа опрошенных

[Китов, 2022, 97]. На чисто материальные мотивы (высокая заработная плата) пришлось только 4% ответов. Остальные ответы приходятся на группу социальных мотивов (24,8%).

«Чтобы достичь эффективности от деятельности персонала, необходимо стимулирование. Развитие персонала – это способ достижения высоких результатов при сохранении уровня затрат» [Сувалова, 2023, 73].

Материальное стимулирование было и остается неотъемлемой частью общей системы стимулирования деятельности любых работников. Что касается государственных служащих, то для них система материального стимулирования традиционно включает в себя: «системы премирования по результатам работы за качество принимаемых решений, повышение эффективности и производительности труда; из практики компенсации определенных групп расходов; повышение оклада за счет увеличения сложности и объема работ, повышение квалификации, совмещение должностей» [Недвижай, 2016, 410]. Также к системе материального стимулирования относится выделение служебных квартир и служебных автомобилей.

В целом, материальное стимулирование направлено одновременно на решение двух задач:

- 1) повышение заинтересованности государственных служащих в улучшении общих результатах работы государственного органа;
- 2) более точный и достоверный учет вклада каждого чиновника в достижение общего результата [Криулина, 2019, 470].

Однако несмотря на важный вклад материального стимулирования в повышение эффективности работы государственных органов, в последнее время все большее значение приобретает нематериальное стимулирование, к инструментам которого, как уже отмечалось, относится и управление карьерой государственных служащих.

Роль нематериальной мотивации в последнее время начинает возрастать, поскольку именно в рамках нематериальной мотивации, в соответствии с формулировками Методики нематериальной мотивации госслужащих, разработанной Министерством труда и социальной защиты РФ в 2019 году и рекомендованной к применению руководителями и кадровыми службами госорганов, реализуется формирование «моральных, этических и нравственных ориентиров деятельности гражданских служащих, представляющих собой основу ценностей государственного органа, направленных на достижение целей, задач и реализацию миссии государственного органа» [Субботина, 2019, 117].

В соответствии с этой методикой, формирование кадрового состава и развитие кадрового потенциала в системе государственной службы может быть обеспечено на основе реализации комплекса мер, направленных на удовлетворение различных потребностей работников государственных органов, под которыми (потребностями) понимается «состояние недостатка в чем-либо, стимулирующее деятельность, направленную на восполнение этого недостатка» [Методика, www]. Поэтому руководство государственных органов должно реализовывать особую кадровую политику, направленную на удовлетворение этих потребностей с целью целенаправленного воздействия на поведение госслужащего.

В свою очередь, на поведение людей воздействуют различные стимулы (мотивы), среди которых, как указано в Методике, в первую очередь выделяются «комфортные организационно-технические и психофизиологические условия работы, признание результатов профессиональной деятельности и самореализация». Воздействие на эти стимулы осуществляется с помощью целого комплекса конкретных мероприятий (кадровых технологий), базовый перечень которых представлен на рисунке 2.

благодарность за эффективную работу	возможности для самореализации	комфортные условия труда
<ul style="list-style-type: none"> • почетная грамота, • ценный подарок, • занесения фотографии в книгу почета, • преимущества при выборе отпуска 	<ul style="list-style-type: none"> • должностной (карьерный) рост • профессиональное развитие • повышение сложности задач • расширение полномочий 	<ul style="list-style-type: none"> • организационные • технические • психологические • физиологические

Рисунок 2 - Направления и мероприятия кадровой политики по нематериальному стимулированию государственных служащих

Центральным звеном мероприятий по нематериальному стимулированию является возможность для самореализации. Все мероприятия этой группы непременно в той или иной мере связаны с необходимостью прохождения госслужащими обучающих мероприятий. В таблице 1 приведены результаты исследования мотивов для обучения, проведенного нами в 2022/2023 г.г. Было опрошено почти 2,5 тыс. государственных гражданских служащих, обучающихся на курсах повышения квалификации в Государственном автономном учреждении дополнительного профессионального образования «Институт повышения квалификации РМЦПК», г.Пермь.

Таблица 1 - Распределение мотивов государственных служащих для обучения на курсах повышения квалификации и переподготовки кадров (по степени важности)

№	Мотив (повод) для обучения на курсах	Количество ответов, чел.	Доля, %
1	«чтобы получить новые, актуальные знания в области моей профессиональной служебной деятельности»	719	29,31
2	«люблю учиться и получать новые знания, расширять кругозор»	456	18,59
3	«ради личного развития»	435	17,73
4	«позволит мне найти ответы на сложные вопросы, возникающие в ходе моей профессиональной служебной деятельности»	384	15,65
5	«позволит мне расширить круг профессиональных контактов»	148	6,03
6	«является обязательным для замещения моей должности»	144	5,87
7	«позволит мне продвинуться по служебной (карьерной) лестнице»	85	3,47
8	«чтобы отвлечься от повседневных рутинных должностных обязанностей»	47	1,92
9	«чтобы получить новые знания и сменить в дальнейшем род деятельности (место службы)»	26	1,06
10	«это решение руководства, против моей воли»	9	0,37
	Итого	2453	100

Как видно из таблицы 1, почти треть опрошенных выделили в качестве основной причины и мотива обучения потребность в получении новых и актуальных знаний в области профессиональной служебной деятельности (29,31% респондентов). Еще 15,65% респондентов ответили, что прохождение обучения позволит им найти ответы на сложные вопросы, возникающие в ходе профессиональной служебной деятельности. И еще 6,03% ответили, что

обучение «позволит им расширить круг профессиональных контактов. Таким образом, более 50% муниципальных служащих города Перми четко идентифицируют обучение и повышение квалификации как возможность для более качественного выполнения своих должностных обязанностей и используют ее.

Второй и третий по частоте указания ответы «люблю учиться и получать новые знания, расширять кругозор» (18.59%) и «ради личного развития» (17.73%) составляют в сумме также более трети опрошенных (36,32%). В то же время, эти ответы относятся исключительно к внутренней социально-психологической основе мотивации и скорее ориентированы на реализацию потребности в самовыражении и саморазвитии работников, чем на выполнение текущих профессиональных обязанностей.

Два мотива, а именно «является обязательным для замещения моей должности» (5,87%) и «позволит мне продвинуться по служебной (карьерной) лестнице» (3,47%) – четко увязываются респондентами с формальными критериями замещения должностей в системе государственной службы и продвижением по карьерной лестнице, что свидетельствует о чисто «утилитарных» мотивах обучения и о преобладании социально-психологических и материальных мотивов в качестве основы работы в государственных органах.

Около 2% респондентов (47 человек) воспринимали обучение как возможность отвлечься от повседневных рутинных должностных обязанностей, не связывая при этом обучение ни с выполнением профессиональных обязанностей, ни с возможностями саморазвития, ни с карьерным ростом. При этом положительным фактом является то, что 8 человек из числа ответивших таким образом, обучались на программе «Профилактика профессионального выгорания». То есть, люди сознательно шли на программу, дающие им профильные знания и умения и позволяющую им сохранить свои профессиональные навыки и способности. Кроме того, 3 человека из этой группы респондентов обучались по программе «Стресс-менеджмент» и еще 5 человек – по программе «Тайм-менеджмент». Такой детальный анализ причин обучения на различных программах позволяет выявить и основные проблемы в организации работы муниципальных служащих в конкретных органах власти и управления.

Наконец, 9 человек (0,37%) указали, что обучение на курсах является решением руководства, причем «против моей воли» и считают такое обучение бессмысленной тратой времени. Более детальный анализ наличия таких ответов по конкретным программам обучения показал, что недовольство высказали слушатели таких программ, как (везде по 1 человеку): «Экология и природопользование», «Самопрезентация и публичные выступления», «Правовое обеспечение госуправления», «Профилактика профессионального выгорания», «Охрана труда», и «Профилактика коррупции для впервые поступивших на государственную службу». Однако из этого ответа не ясно, считают ли данные респонденты себя достаточно квалифицированными и не нуждающимися в настоящий момент в повышении квалификации, или же они в целом недовольны своей работой.

Заключение

Оценивая в целом результаты опроса государственных служащих города Перми, можно сделать вывод, что полученные данные позволили выявить и систематизировать наиболее значимые для государственных гражданских служащих мотивы обучения в современных условиях в зависимости от их целевых установок и потребностей. Достаточно легко соотнести эти ответы и с прямым указанием на мотивы привлекательности нахождения на

государственной службе. Например, такие ответы, как: «чтобы получить новые, актуальные знания в области моей профессиональной служебной деятельности», «позволит мне найти ответы на сложные вопросы, возникающие в ходе моей профессиональной служебной деятельности», «является обязательным для замещения моей должности», «позволит мне продвинуться по служебной (карьерной) лестнице», «позволит мне расширить круг профессиональных контактов» четко указывают на активно предпринимаемые служащими действия по повышению качества выполнения ими своих должностных обязанностей, а также на привлекательность продвижения по карьере.

Использование результатов проведенного исследования позволяет разрабатывать и проводить мероприятия по дальнейшему совершенствованию политики развития кадрового потенциала с целью повышения эффективности деятельности государственных служащих.

Библиография

1. Китов М.П. Особенности мотивации труда муниципальных служащих на современном этапе // *Мировая наука*. 2022. № 5 (62). С. 96-98.
2. Криулина Е.А. Основные методы и приемы мотивации государственных служащих // *Экономика и социум*. 2019. № 6 (61). С. 469-472.
3. Лобова Л.О. Вовлеченность персонала как актуальная задача в сферах бизнеса и государственного управления // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2020. Том 9. № 5. С. 22-27.
4. Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации от 16 апреля 2019.
5. Мингалеева Ж.А., Ломоносова Я.Г. Трансформация парадигмы государственного управления // *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*. 2023. № 3. С. 241-252.
6. Недвижай С.В., Узденова М.Х.О. Управление мотивацией муниципальных служащих // *Бюллетень науки и практики*. 2016. № 4 (5). С. 409-413.
7. Субботина Т.Н., Захаренкова А.И. Влияние внутренних стимулов на поведение персонала // *Вектор экономики*. 2019. № 6 (36). С. 177.
8. Сувалова Т.В., Королева Т.А. Значение, сущность и содержание системы мотивации в современных условиях // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2023. Том 12. № 1. С. 70-75.
9. Alderfer C.P. An empirical test of a new theory of human needs // *Organizational Behavior and Human Performance*. 1969. Vol. 4. Is. 2. P. 142-175.
10. Maslow A.H. A theory of human motivation // *Psychological Review*. 1943. Vol. 50. № 4. P. 370-396.
11. McGregor D. Theory X and theory Y // *Organization theory*. 1960. Vol. 358. № 374. P. 5.

Improvement of the policy of human resources potential development in the public service system

Yana G. Lomonosova

Dean of the Faculty of Management and Business,
Institute of Advanced Training;
Applicant,
Perm National Research Polytechnic University,
614000, 61, Komsomol'skii ave., Perm, Russian Federation;
e-mail: yana112007@yandex.ru

Abstract

In today's rapidly changing world, when the state needs to make decisions promptly, it becomes more relevant to improve the efficiency of public bodies. Improving the efficiency of public bodies is closely related to the development of human resources potential in the public service system. In the work to improve the effectiveness of human resources potential, the motivation of employees is of great importance. The article considers the tools of two motivational bases of employee behavior management: external and internal, as well as studied the motives of behavior of civil servants, systematized the most significant for civil servants' motives of training. Training and professional development of public civil servants significantly affect the efficiency of their activities. The research conducted by the author allows to develop and carry out measures to further improve the policy of human resources development in order to increase the effectiveness of civil servants. Assessing the overall results of the survey of civil servants in the city of Perm, we can conclude that the data obtained made it possible to identify and systematize the most significant motives for training for civil servants in modern conditions, depending on their goals and needs. It is quite easy to correlate these answers with a direct indication of the motives for the attractiveness of being in the public service. Using the results of the study allows us to develop and implement measures to further improve the policy for developing human resources in order to increase the efficiency of civil servants.

For citation

Lomonosova Ya.G. (2023) Sovershenstvovanie politiki razvitiya kadrovogo potentsiala v sisteme gosudarstvennoi sluzhby [Improvement of the policy of human resources potential development in the public service system]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (9A), pp. 613-621. DOI: 10.34670/AR.2023.48.24.039

Keywords

Human resource potential of civil servants, motivation of employees, motivation to training, civil servants, development of human resources.

References

1. Alderfer C.P. (1969) An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 2, pp. 142-175.
 2. Kitov M.P. (2022) Osobennosti motivatsii truda munitsipal'nykh sluzhashchikh na sovremennom etape [Features of labor motivation of municipal employees at the present stage]. *Mirovaya nauka* [World Science], 5 (62), pp. 96-98.
 3. Kriulina E.A. (2019) Osnovnye metody i priemy motivatsii gosudarstvennykh sluzhashchikh [Basic methods and techniques for motivating civil servants]. *Ekonomika i sotsium* [Economy and Society], 6 (61), pp. 469-472.
 4. Lobova L.O. (2020) Vovlechnost' personala kak aktual'naya zadacha v sferakh biznesa i gosudarstvennogo upravleniya [Personnel involvement as an urgent task in the spheres of business and public administration]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and intellectual resources management in Russia], 9, 5, pp. 22-27.
 5. Maslow A.H. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 4, pp. 370-396.
 6. McGregor D. (1960) Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358, 374, p. 5.
 7. *Metodika nematerial'noi motivatsii gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh Rossiiskoi Federatsii ot 16 aprelya 2019* [Methodology of non-material motivation of state civil servants of the Russian Federation from April 16, 2019].
 8. Mingaleva Zh.A., Lomonosova Ya.G. (2023) Transformatsiya paradigmy gosudarstvennogo upravleniya [Transformation of the public administration paradigm]. *Vestnik Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki* [Bulletin of the Perm National Research Polytechnic University. Socio-economic science], 3, pp. 241-252.
 9. Nedvizhai S.V., Uzdanova M.Kh.O. (2016) Upravlenie motivatsiei munitsipal'nykh sluzhashchikh [Managing the motivation of municipal employees]. *Byulleten' nauki i praktiki* [Bulletin of Science and Practice], 4 (5), pp. 409-413.
-

-
10. Subbotina T.N., Zakharenkova A.I. (2019) Vliyaniye vnutrennikh stimulov na povedeniye personala [The influence of internal incentives on personnel behavior]. *Vektor ekonomiki* [Vector of Economics], 6 (36), p. 177.
 11. Suvalova T.V., Koroleva T.A. (2023) Znachenie, sushchnost' i sodержanie sistemy motivatsii v sovremennykh usloviyakh [The meaning, essence and content of the motivation system in modern conditions]. *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and intellectual resources management in Russia], 12, 1, pp. 70-75.