

УДК 35.08

**О. В. Круглова**

Дзержинский филиал, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Дзержинск, Нижегородская область, e-mail: o\_ivanova@inbox.ru

**Н. В. Курочкина**

ФГБОУ ВО «Нижегородская государственная сельскохозяйственная академия», Нижний Новгород

## РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, муниципальное управление, развитие региона, профессиональная деятельности, кадровый резерв.

В данной статье дается описание муниципальной службе, особенности, развитие кадрового потенциала, необходимости развития кадрового потенциала как элемента стратегического развития Нижегородской области. Эффективность муниципальной службы связана с организацией профессиональной деятельности, качественной подготовкой, переподготовкой, повышением квалификации кадров и научно-методическим обеспечением их функционирования. В настоящее время одним из решающих факторов развития экономики региона являются панорамность мышления, профессиональная компетентность, ответственность и активность кадрового корпуса области. Кадровый потенциал Нижегородской области является тем ключевым звеном, который определяет успешность внедрения новых технологий во все сферы деятельности и решения новых экономических задач, обеспечивающего дальнейшее социально-экономическое развитие региона. Выявлены основные недостатки в развитии кадрового потенциала муниципальной службы региона. Представлены результаты проведенного исследования сотрудников муниципальных органов, которые позволяют сделать вывод, что существуют определенные различия в структуре мотивации, определяемые полом сотрудников, их возрастом и продолжительностью трудового стажа. В результате тестирования становится возможным определение принадлежности респондента к одному из пяти типов мотивации: инструментальному, профессиональному, патристическому, хозяйскому, лопенизированному, что позволит руководству, используя полученные данные, разработать стратегию развития персонала муниципальной службы.

### Введение

Кадровый потенциал муниципальной службы является стратегическим фактором, определяющим успех проводимых административных реформ. Необходимость развития кадрового потенциала муниципальной службы в настоящее время является общепризнанным фактом. Растущий динамизм и интернационализация хозяйственной деятельности, усиливающееся внимание к проблемам и тенденциям в муниципальном управлении, требование новых знаний менеджмента для координации деятельности подразделений – все эти факторы обуславливают значимость развития кадрового потенциала.

Эффективность муниципальной службы связана с организацией профессиональной деятельности, качественной подготовкой, переподготовкой, повышением квалификации кадров и научно-ме-

тодическим обеспечением их функционирования. В проводимых в настоящее время научных исследованиях по проблемам муниципальной службы все более четко формируется идея использования инновационных технологий управления кадровыми процессами, в том числе профессиональным развитием. Однако, в науке и управленческой практике еще не выработаны достаточно обоснованные критерии комплексной оценки уровня кадровой политики, отсутствует концептуальная основа современных кадровых технологий профессионального развития и усвоения муниципальными служащими профессиональных и этических ценностей, норм и правил кадровой культуры.

Кадровый потенциал является источником определенного резерва кадров, т. е. специально сформированных на основе установленных критериев групп перспективных работников, обладающих

необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми, личностными и моральными качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку, переподготовку, повышение квалификации и стажировку, необходимые для замещения определенных должностей муниципальной службы.

В то же время, несмотря на то, что в муниципальных органах кадровый резерв формируется, при новых назначениях зачастую его наличие во внимание не принимается. Необходимо менять подходы к формированию и подготовке кадрового резерва, искать механизмы пополнения состава кадрового резерва за счет специалистов, работающих в коммерческих структурах, выпускников Президентских программ подготовки управленческих кадров, осуществлять обучение граждан, включенных в кадровый резерв, с применением научных подходов и современных кадровых технологий. При правильной и умелой постановке задачи формирование кадрового резерва создаёт конкурентную среду среди специалистов, стабилизирует муниципальное управление, позволяет планомерно управлять структурной перестройкой управленческого аппарата, обеспечивать его молодыми, образованными работниками.

Кадровый потенциал регионально-го управления Нижегородской области представляет собой интегральную характеристику персонала муниципальной службы [1]. Формирование и развитие кадрового потенциала выступает целью кадровой политики региона. Реализация этой цели обеспечивается посредством: программно-целевого и проектного управления; анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз; обеспечения инновационной активности и привлечения интеллектуального капитала на муниципальную службу, в экономику и социальную сферу.

В настоящее время одним из решающих факторов развития экономики региона являются панорамность мышления, профессиональная компетентность, ответственность и активность кадрового корпуса области. Кадровый потенциал Нижегородской области является тем ключевым звеном, который определяет

успешность внедрения новых технологий во все сферы деятельности и решения новых экономических задач, обеспечивающего дальнейшее социально-экономическое развитие региона.

В Нижегородской области заложены правовые основы гражданской службы как механизма государственного управления, адекватные социально-экономическим условиям современного российского общества.

Формирование и развитие кадрового потенциала системы государственного и муниципального управления Нижегородской области осуществляется по следующим направлениям.

1. Формирование единой кадровой политики на территории области. Обеспечение заинтересованного участия различных структур в решении стратегических вопросов развития кадрового потенциала области.

2. Улучшение качественного состава служащих. Это достигается посредством организации конкурсного отбора специалистов на должности служащих, формирования и эффективного использования резерва кадров, реализации планов непрерывного образования кадров.

3. Внедрение системы оплаты труда по результатам. Это предполагает объективную формализованную оценку результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих. В целях повышения мотивации и стимулирования гражданских служащих области в органах исполнительной власти области введена новая система оплаты труда гражданских служащих, основанная на оценке достижения показателей результативности профессиональной служебной деятельности, определяемых в должностных регламентах и служебных контрактах.

4. Повышение престижа муниципальной службы и совершенствование организационных структур, методов и технологий кадровой работы. В работе государственных органов области действует информационно-аналитическая система электронных административных регламентов «Административный регламент», которая предназначена для оперативного учёта управленческой деятельности, фиксации поручений, контроля за ходом их исполнения

государственными гражданскими служащими и оценки результатов их работы.

**Цель исследования.** Тем не менее до настоящего времени сохраняется ряд проблем формирования и развития кадрового потенциала системы муниципального управления:

1) низкая эффективность работы с кадровым резервом на государственной гражданской службе области и муниципальной службе;

2) недостаточная мотивация муниципальных служащих к профессиональному развитию;

3) отсутствие научно обоснованных критериев оценки результативности деятельности муниципальных служащих;

4) отсутствие эффективной системы адаптации управленческих кадров;

5) низкая эффективность внедрения практики конкурсного отбора в работу с персоналом муниципальной службы, которая, несмотря на отсутствие нормативного закрепления, должна рассматриваться как наиболее эффективный способ отбора кадров.

Проблема мотивации является ключевой в развитии кадрового потенциала. В настоящее время в управлении персоналом, в частности, кадровым резервом, активно используется тест по определению мотивационных типов В.И. Герчикова. В результате тестирования становится возможным определение принадлежности респондента к одному из пяти типов мотивации: инструментальному, профессиональному, патриотическому, хозяйскому, люмпенизированному [2].

В чистом виде эти типы не встречаются и чаще у опрашиваемого сотрудника пересекаются от двух до четырех типов. Это затрудняет выработку внутриорганизационного механизма форми-

рования стратегически востребованного поведения всех сотрудников сразу, и требует персонифицированного подхода.

**Материал и методы исследования.** Опрос, анкетирование, наблюдение, анализ.

### Результаты исследования и их обсуждение

Для повышения эффективности кадровой работы имеет смысл изучить степень вариабельности сотрудников по принадлежности к типам мотивации в зависимости от формальных признаков, таких как пол, возраст, стаж работы.

Для определения перспективных направлений работы с персоналом на основе индивидуального подхода было проведено тестирование 47 чел. Из опрошенных 30 человек являются сотрудниками муниципальных органов, а именно Автозаводская администрации и администрация г. Дзержинска, 17 человек – это сотрудники Дзержинского РАНХиГС.

Результаты тестирования позволяют сделать вывод, что существуют определенные различия в структуре мотивации, определяемые полом сотрудников, их возрастом и продолжительностью трудового стажа.

Из данных табл. 1 следует, что большая часть опрошенных относится к инструментальному и профессиональному типам – 51,73%. Причем у женщин эта доля составляет 52,63%, а у мужчин – 48,98%.

Согласно теории, эти два типа относятся к достижительному классу мотивации. Но инструментальный тип в большей степени интересует цена труда, а профессиональный – содержание работы. Незначительная разница в долях выборки может объясняться инерционностью этих двух факторов в организациях, где работают опрошенные.

**Таблица 1**

Распределение по типам мотивации в зависимости от пола, %

Пол	Типы мотивации				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
Мужской	23,35	25,63	23,10	17,77	10,15
Женский	26,52	26,11	20,77	13,71	12,89
Всего, в среднем	25,74	25,99	21,34	14,70	12,22

Патриотический тип мотивации связывают с потребностью личности в самовыражении и общественном признании. Превалирование доли этого типа у мужчин – 23,1%, по сравнению с женщинами – 20,77%, делает их более карьероориентированными.

Хозяйский тип мотивации основан на стремлении сотрудника брать на себя ответственность за дело, которым он занимается и целиком выкладываться на работе. Распределение в обществе социо-культурных ролей полностью совпадает с распределением ответов. Кроме того, мужчины с меньшей степенью комфортности воспринимают контроль, и больше стремятся к свободе действий. Этот тип мотивации хорошо реагирует на участие в инновационных проектах и берет на себя ответственность за результат, что менее свойственно женщинам – 13,71% выборов.

Интерес представляет люмпенизированный тип мотивации, который основан на минимизации затрачиваемых на труд усилий. Среди опрошенных женщин доля этого типа в выборке составила 12,89%, у мужчин – 10,15%, что, скорее всего, связано с гендерными стереотипами опрошенных. Большая часть женщин стремится реализовать себя еще и вне работы (семья, увлечения, неформальные группы).

В табл. 2 отражены результаты опроса, сгруппированные по возрастным группам респондентов. Диапазон разброса возраста очень широкий – от 20 до 67 лет.

Анализ распределения опрошенных по возрастным категориям позволяет выделить группы, в большей степени поддающиеся интенсификации работы с персоналом.

Так, количество респондентов, относящихся к инструментальному типу,

начинает уменьшаться, начиная с 56-летнего возраста. Инструментальный тип характеризуется ярко выраженным стремлением к прогрессивной оплате труда. Поскольку 76,6% опрошенных составляли женщины, это связано, скорее всего, с достижением пенсионного возраста и получением дополнительного дохода в виде пенсии. Поэтому со стороны организации мотивировать таких сотрудников дополнительными заработками сложнее.

К профессиональному типу мотивации относится большая доля выборов по всем возрастным категориям. Этот тип характеризуется постоянным стремлением повышать свой профессиональный уровень и очень активно участвует в различного рода обучающих программах и тренингах, что является основой для развития организации.

Количество респондентов, относящихся к патриотическому типу мотивации самое большое в старшей возрастной группе, что можно объяснить социальной зрелостью этих людей. Кроме того, наличие в выборке работников постпенсионного возраста, объясняется активизацией у них потребности ощущать себя нужными и полезными организации. Для этой возрастной группы деньги и престиж отодвинуты на второй план. В ситуации перспективного повышения пенсионного возраста в России, эта группа должна представлять интерес для кадровых служб.

Хозяйский тип мотивации превалирует в возрастных группах 20–25 (20,0%) и 26–35 (15,57%) лет. В этом возрасте идет становление личности в профессиональном и карьерном плане, что нужно учитывать при развитии сотрудников этих возрастных категорий. У них достаточно высокая мотивация к освоению

**Таблица 2**

Распределение по типам мотивации в зависимости от возраста, %

Возрастная группа, лет	Типы мотивации				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
20–25	24,19	29,77	19,07	20,0	6,98
26–35	24,55	26,25	22,55	15,57	10,98
36–45	30,09	23,89	19,17	13,86	12,98
46–55	26,98	25,40	22,22	11,51	13,89
56 и более	20,91	24,39	24,04	13,94	16,72

**Таблица 3**

Распределение респондентов в зависимости от стажа, %

Общий трудовой стаж, лет	Типы мотивации				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
1–3	24,31	27,62	19,89	20,44	7,73
4–7	15,15	27,27	21,82	18,18	11,52
8–12	28,79	27,76	18,77	14,91	9,77
13–16	17,98	23,60	29,21	14,61	14,61
17–20	29,41	24,51	22,55	12,25	11,27
21–30	28,64	23,30	20,87	13,11	14,08
Свыше 30	24,05	24,05	22,70	12,70	22,59

компетентностного профиля своей должности. Предпочитают свободу действий при выполнении должностных обязанностей, что делает их кандидатуры подходящими для построения вертикальной карьеры.

Количество респондентов люмпенизированного типа плавно увеличивается с возрастом. Это можно связать с ростом уровня адаптации к выполняемой работе. Данный тип мотивации раздваивается в зависимости от личностных особенностей работников. Одна часть просто стремится к необходимому минимуму, а другая стремится к власти, чтобы иметь возможность применить накопленный опыт на пользу дела и организации.

Распределение респондентов в зависимости от трудового стажа (табл. 3) в целом увязывается с данными табл. 2, так как стаж с возрастом накапливается.

Однако в целом увеличение количества выборов инструментального типа мотивации при увеличении стажа объясняется стремлением опрошенных получать материальное вознаграждение с учетом достигнутого уровня квалификации.

Профессиональный тип мотивации практически превалирует при любом

стаже, что объясняется спецификой работы респондентов. При стаже свыше 16 лет усиливается доля патриотического типа мотивации, связанного, в первую очередь, с желанием ощущать незаменимость на рабочем месте.

При стаже свыше 30 лет резко возрастает мотивация люмпенизированного типа, что негативно отражается на производительности труда работников. Чтобы уменьшить эту долю целесообразно, начиная со стажа 16 и более лет, планировать горизонтальную карьеру работников. Служебные перемещения повышают ответственность и профессиональную активность.

#### **Выводы или заключение**

Изучение структуры персонала по мотивационным типам сотрудников должно учитываться при планировании карьеры, видов обучения и повышения квалификации. На основе индивидуальных профилей сотрудников в организации целесообразно разрабатывать индивидуальные планы карьерного развития в соответствии с личными целями персонала, что, несомненно, положительно скажется на стратегическом развитии региона в целом.

#### *Библиографический список*

1. Круглова О.В., Курочкина Н.В. Актуализация мотивационного комплекса персонала как фактор повышения эффективности управления сельскохозяйственным предприятием // European Social Science Journal (Европейский журнал социальных наук). – 2017. – №4. – С. 122–130.
2. Кузьмина О.А. Мотивационные аспекты управления персоналом / О.А. Кузьмина, Н.В. Курочкина // Актуальные вопросы национальной экономики: анализ, диагностика и прогнозирование: материалы VI Международной студенческой научно-практической конференции 6 апреля 2016 г. – Н. Новгород: Стимул-СТ, 2016. – 530 с.