

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЯМИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

Чумак В.Г.¹, Горбунова О.А.¹, Петрова С.А.¹

¹ ЧОУ ВО «Международный институт рынка», Самара, Россия (443030, Самара, ул. Г.С.Аксакова, 21), e-mail: genuka76@mail.ru

В работе рассмотрена проблема формирования резерва управленческих кадров. Анализ действующего законодательства Российской Федерации позволил сформулировать авторское определение резерва кадров. Авторами проведено сравнение процедур аттестации гражданских служащих и формирования кадрового резерва. Разработан комплекс мотивационных воздействий на государственных гражданских служащих. Предложено формировать кадровый резерв путем выбора на одну и ту же должность конкурсной комиссией трех кандидатов. Также рекомендовано одновременное прохождение для государственных гражданских служащих процедуры аттестации и процедуры конкурсного отбора на включение в резерв кадров. В работе предложено ввести надбавку за участие в конкурсе на включение в резерв управленческих кадров и надбавку за прохождение конкурса на включение в резерв управленческих кадров. На основе анализа состава фонда оплаты труда гражданских служащих сделан вывод о возможности внесения соответствующих изменений в состав денежного содержания гражданского служащего.

Ключевые слова: мотивация, денежное содержание, переменная часть оплаты труда, государственный гражданский служащий, резерв кадров, аттестация

MOTIVATION MANAGEMENT OF CIVIL SERVANTS IN THE FORMATION OF MANAGERIAL SUCCESSION POOL

Chumak V.G.¹, Gorbunova O.A.¹, Petrova S.A.¹

¹ International Market Institute, Samara, Russia (443030, Samara, G.S.Aksakov st., 21), e-mail: genuka76@mail.ru

The paper considers the problem of managerial succession pool formation. The analysis of the current legislation of the Russian Federation allowed us to formulate the author's definition of succession pool. The authors carried out the comparison between the evaluations procedures for civil servants and formation of succession pool. The paper develops a set of motivational influences on civil servants. It proposes to form a succession pool by selecting three candidates for one and the same position by the competitive commission. It is also recommended for civil servants to pass evaluation procedures at the same time as procedures for competitive selection to be included in the succession pool. The paper proposes to introduce a financial allowance for participation in the competition for inclusion in the succession pool and for successful entrance into the pool. Based on the analysis results of the civil servants payroll we may conclude that there is a possibility to make appropriate changes in the financial allowance of civil servants.

Keywords: motivation, financial allowance, variable component of remuneration, civil servant, succession pool, evaluation

Современная Россия находится на переломном этапе своего развития, преодолевает кризисные явления, в том числе в процессах государственного и общественного устройства. В этих условиях высокую значимость приобретает проблема мотивации государственных гражданских служащих не только к качественному выполнению своих функциональных обязанностей, но и к постоянному развитию, повышению уровня своего профессионального развития. Особое значение приобретает проблема формирования резерва профессиональных кадров для государственной службы, способных конструктивно и качественно при назначении на соответствующую должность государственной гражданской службы выполнять должностной регламент. Качественное оказание государственных услуг среди

прочих факторов играет немаловажную роль в повышении конкурентоспособности региона [7, 8].

В связи с упорядочиванием и совершенствованием работы по формированию резерва кадров на государственном уровне была разработана и создана база данных резерва кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации, которая получила наименование «президентская тысяча» [1]. В свою очередь, на федеральном уровне была также создана база данных резерва кадров, в которую были включены лица, рекомендованные федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

Сегодня работа по формированию резерва кадров должна проводиться с постановкой акцента руководителей органов власти на формирование карьеры и дальнейшего продвижения по служебной лестнице каждого гражданского служащего. Государственный гражданский служащий должен видеть и понимать важность включения и нахождения его в кадровом резерве.

К сожалению, часто само включение в кадровый резерв носит формальный характер, в связи с требованием действующего законодательства о формировании такого. Государственные гражданские служащие больше мотивированы и ориентированы на прохождение процедуры аттестации, которая прочно вошла в государственную службу и стала ее неотъемлемой частью.

На основании действующего законодательства Российской Федерации [2, 3, 4, 5] проведем сравнительный анализ аттестации и создания кадрового резерва на государственной гражданской службе (см. таблицу 1).

Таблица 1

Сравнительный анализ процедур аттестации гражданских служащих и прохождения конкурса на включение в резерв управленческих кадров

Наименование критерия	Аттестация гражданских служащих	Формирование кадрового резерва государственных гражданских служащих
Цель	Определение соответствия замещаемой должности гражданской службы	Для замещения вакантных должностей гражданской службы из числа гражданских служащих.
Срок	Проводится один раз в три года	Срок пребывания не более трех лет
Результат прохождения процедуры	– соответствует замещаемой должности гражданской службы; – соответствует замещаемой должности гражданской службы и рекомендуется	– рекомендовать представителю нанимателя включить в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в

	<p>к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста;</p> <p>– соответствует замещаемой должности гражданской службы при условии успешного получения дополнительного профессионального образования;</p> <p>– не соответствует замещаемой должности гражданской службы.</p>	<p>порядке должностного роста;</p> <p>– отказать в рекомендации о включении его в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста;</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Итак, проведенный нами анализ действующего законодательства Российской Федерации позволил дать авторское определение резерва кадров.

Резерв кадров – это список граждан Российской Федерации, который сформирован с целью быстрого замещения вакантных должностей высокопрофессиональными мотивированными кадрами, соответствующими определенным квалификационным требованиям, обладающими профессиональными и личными качествами, и успешно прошедшими установленную действующим законодательством процедуру отбора.

Личностные и профессиональные качества, которыми должны обладать государственные гражданские служащие при проведении процедуры аттестации и формирования резерва кадров, на наш взгляд, являются идентичными. Следовательно, при разработке индивидуального плана каждого государственного служащего необходимо уделять внимание не только подготовке его к прохождению аттестации, но и к подготовке и мотивации к включению в резерв кадров. Особой акцент необходимо ставить на должностной регламент должности, на замещение которой планирует принять участие в конкурсе государственный гражданский служащий.

На сегодняшний день не редко в государственных органах встречается формальный подход к формированию резерва кадров, который оправдывается необходимостью соблюдения норм действующего законодательства Российской Федерации [6]. Такое отношение негативно отражается на отношении к кадровому резерву и у государственных гражданских служащих, которые не понимают важности и значения этого мероприятия, не видят смысла в активном участии в его формировании, следовательно, у них отсутствует мотивация к участию в конкурсе. Необходимо поменять подход к формированию кадрового резерва путем реального продвижения на вакантные должности резервистов.

Хорошим мотивом к участию стало бы, на наш взгляд, формирование кадрового резерва путем выбора на одну и ту же должность конкурсной комиссией трех кандидатов. Это позволит проводить их ранжирование в соответствии с их профессиональными и деловыми качествами, а для самих кандидатов станет своеобразным стимулом занять первую лидирующую позицию среди кандидатов.

На наш взгляд, резерв кадров будет давать отдачу только тогда, когда государственные гражданские служащие увидят и поймут полноценную работу данного механизма, реальные продвижения конкретных гражданских служащих по служебной лестнице, только тогда можно говорить о планировании карьеры в индивидуальном плане и планомерном продвижении к включению в резерв кадров.

Еще одной мерой, которая будет способствовать развитию резерва кадров, может стать одновременное прохождение процедуры аттестации и процедуры конкурсного отбора на включение в резерв кадров для государственных гражданских служащих. Это должно стать один из ключевых стимулов для успешного прохождения аттестации. Государственный служащий в таком случае понимает, что может попасть в резерв кадров, получить дальнейшее продвижение по службе. Поэтому является целесообразным, при работе над подготовкой индивидуального плана отражать в нем государственному гражданскому служащему одновременно информацию о подготовке и прохождении аттестации, и о подготовке к участию в конкурсе на включение в резерв кадров. Это позволит государственному гражданскому служащему планомерно вести подготовку к двум вышеуказанным мероприятиям, планомерно и своевременно проходить обучение в образовательных организациях.

Среди мотивационных мер воздействия на государственных гражданских служащих особое место принадлежит мерам экономического поощрения. Применяемые в настоящее время экономические меры воздействия находят отражение в денежном содержании гражданского служащего.

Денежное содержание гражданского служащего состоит из постоянной и переменной частей, при этом переменная часть выполняет основную мотивационную роль.

Переменная часть оплаты труда государственного гражданского служащего состоит из нескольких составляющих [9]:

$$VP = E + SC + OS + DT + MP + LS + OP,$$

где E – надбавка за выслугу лет на гражданской службе;

SC – надбавка за особые условия гражданской службы;

OS – надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;

DT – премия за выполнение особо важных и сложных заданий;

MP – ежемесячное денежное поощрение;

LS – единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальную помощь;

OP – иные выплаты, предусмотренные соответствующими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами.

Анализ комплекса действующих экономических стимулов позволяет сделать вывод о целевых ориентирах действующей системы мотивации и стимулирования труда государственных гражданских служащих.

Одним из главных целевых ориентиров является формирование долгосрочных отношений между государственным гражданским служащим и органом государственной власти. Вместе с тем, система не нацеливает данную категорию служащих на постоянное профессиональное развитие.

Учитывая важность прохождения конкурса на включение в резерв управленческих кадров, представителю нанимателя необходимо разрабатывать комплекс мер экономического воздействия на государственных гражданских служащих, нацеливающих их на достижение указанной цели. В связи с этим предлагаем внести изменения в действующую формулу расчета переменной части оплаты труда государственных гражданских служащих, добавив в нее следующие надбавки:

- надбавка за участие в конкурсе на включение в резерв управленческих кадров;
- надбавка за прохождение конкурса на включение в резерв управленческих кадров.

В результате формула расчета переменной части оплаты труда примет вид:

$$VP = E + SC + OS + DT + MP + LS + PC + IR + OP,$$

где PC – надбавка за участие в конкурсе на включение в резерв управленческих кадров;

IR – надбавка за прохождение конкурса на включение в резерв управленческих кадров.

Ежемесячная надбавка к должностному окладу за участие в конкурсе на включение в резерв управленческих кадров вводится в целях поощрения государственных гражданских служащих, желающих повышать уровень своего профессионального развития путем прохождения конкурса на включение в кадровый резерв.

Считаем целесообразным установить размер надбавки в размере 10% к должностному окладу.

Надбавка устанавливается с момента подачи документов соискателем на участие в конкурсе на включение в резерв управленческих кадров. Рекомендуемый период действия надбавки – 3 года.

Ежемесячная надбавка к должностному окладу за прохождение конкурса на включение в резерв управленческих кадров вводится в целях повышения значимости статуса государственного гражданского служащего, включенного в резерв управленческих кадров, а также стимулирования его дальнейшего профессионального развития и продвижения по карьерной лестнице.

Считаем целесообразным установить как минимальный, так и максимальный размер надбавки:

- минимальный размер надбавки – 10% к должностному окладу;
- максимальный размер надбавки – 25% к должностному окладу.

Размер надбавки предлагаем сделать дифференцированным в зависимости от периода времени нахождения в кадровом резерве (см. таблицу 2).

Таблица 2

Зависимость размера надбавки от времени нахождения в резерве управленческих кадров

Период времени нахождения в кадровом резерве	Размер надбавки
1 день – 3 года	10%
3 года 1 день – 6 лет	15%
6 лет 1 день – 9 лет	20%
9 лет 1 день и выше	25%

Введение минимального и максимального размера надбавки позволяет представителю нанимателя мотивировать государственного гражданского служащего на повторное участие и прохождение конкурса на включение в резерв управленческих кадров.

Таким образом, предлагаемые меры экономического воздействия способствуют не просто формированию долгосрочных отношений между органами государственной власти и государственными гражданскими служащими, но и повышению их профессионального мастерства, выстраиванию вектора карьерного роста.

Доказав актуальность и целесообразность введения дополнительных надбавок к должностному окладу государственного гражданского служащего, формирующих направление его развития, необходимо проанализировать возможность представителя нанимателя самостоятельно перераспределять средства фонда оплаты между различными выплатами.

Помимо средств, направляемых на выплату должностных окладов, в фонд оплаты труда гражданских служащих входят средства, предназначенные для дополнительных выплат (см. рис.).

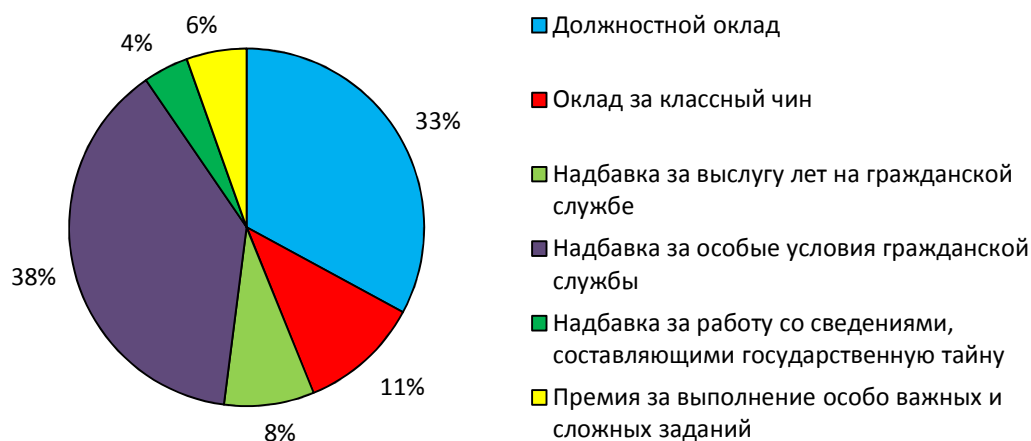


Рис. Структура годового фонда оплаты труда гражданских служащих

Анализ действующих законодательных актов показал, что представитель нанимателя обладает правом вносить коррективы в структуру фонда оплаты труда государственных гражданских служащих. Иными словами, представитель нанимателя может вносить изменения в состав денежного содержания гражданского служащего, что играет ключевую роль в мотивации данной категории служащих.

Таким образом, перераспределяя средства между различными выплатами и вводя новые виды стимулирующих выплат, наниматель имеет реальную возможность формировать целевые ориентиры для государственных гражданских служащих путем грамотного использования экономических мотиваторов.

Список литературы

1. Распоряжение Правительства РФ от 22.04.2010 N 636-р (ред. от 01.09.2012) «Об утверждении федеральной программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010 - 2015 годы)» // справочно-правовая система «Консультант Плюс».
2. Указ Президента РФ от 01.02.2005 N 110 (ред. от 19.03.2014) «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» // справочно-правовая система «Консультант Плюс».
3. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 02.04.2014) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // справочно-правовая система «Консультант Плюс».
4. Постановление Губернатора Самарской области от 19.12.2008 N 143 (ред. от 07.02.2014) «Об утверждении Программы формирования и подготовки резерва

управленческих кадров Самарской области» // справочно-правовая система «Консультант Плюс».

5. Постановление Губернатора Самарской области от 21.09.2005 N 249 (ред. от 28.09.2012) «Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Самарской области» // справочно-правовая система «Консультант Плюс».

6. Постановление Губернатора Самарской области от 11.09.2008 N 104 (ред. от 28.09.2012) «Об утверждении стратегии кадровой политики в органах государственной власти Самарской области, государственных органах Самарской области и органах местного самоуправления в Самарской области и Мероприятий по реализации стратегии кадровой политики в органах государственной власти Самарской области, государственных органах Самарской области и органах местного самоуправления в Самарской области» // справочно-правовая система «Консультант Плюс».

7. Нестерова С. И. Модель оценки конкурентоспособности региона для бизнеса на основе агрегированных показателей [Электронный ресурс] / С. И. Нестерова // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 6. – Режим доступа: www.science-education.ru/113-11034. – Загл. с экрана (дата обращения 30.11.2014).

8. Савельева Е.А. Создание промышленных кластеров и повышение конкурентоспособности Самарского региона // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета им. академика С.П. Королева (национального исследовательского университета). – 2006. – № 3 (11). – С. 150-155.

9. Чумак В.Г., Горбунова О.А., Петрова С.А. Методы мотивации развития индивидуального потенциала гражданских служащих // Экономические науки. – 2013. – № 108. – С. 20-24.

Рецензенты:

Дровяников В.И., д.э.н., профессор, проректор по учебной и воспитательной работе ЧОУ ВО «Международный институт рынка», г.Самара;

Рамзаев В.М., д.э.н., профессор, проректор по научной работе и экономическому развитию ЧОУ ВО «Международный институт рынка», г.Самара.