

МОСКВА **новый**  хронограф 2017

ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ КАДРАМИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

СЕРИЯ
**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В РОССИИ»**

ВЫПУСК 11

под редакцией А. Г. Барабашева

УДК 005.95/.96(082)
ББК 60.823.3я43
И 66

И 66 Инновации в управлении кадрами в государственных организациях. Вып. 11: (сб. статей) / под ред. А. Г. Барабашева. – Москва: Новый Хронограф, 2017. – 160 с. (Серия «Совершенствование публичного управления в России»).

ISBN 978-5-94881-378-3

Сборник, одиннадцатый в серии, сменил «прописку»: ранее он представлял результаты работы научно-исследовательского семинара (НИС) для магистров первого года обучения программы «Государственное и муниципальное управление», а с 2016–2017 учебного года составлен из статей магистров первого года обучения новой, только что открытой программы «Управление кадрами государственных организаций». Сузилась, стала более унифицированной по предмету тематика сборника: ныне он полностью посвящен проблемам кадровой работы.

Сборник предназначен для исследователей, практиков, студентов в области государственного и муниципального управления.

Издание сборника осуществлено за счет собственных средств ответственного редактора.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие ответственного редактора	9
---	---

Введение

НЕКОТОРЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Барабашев А. Г.

Технология пролиферации гипотез (The Technology of Hypothesis Proliferation)	11
---	----

Глава 1

РЕКРУТИНГ, КАРЬЕРНЫЕ ТРАЕКТОРИИ, КОНФЛИКТЫ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ И ОРГАНИЗАЦИЯХ

Котельникова М. А.

Рекрутинговая политика государственной организации как инструмент повышения привлекательности государственной службы для молодых специалистов (Recruitment Policy as an Instrument for Better Attractiveness of Job in Public Administration for Young Specialists)	21
---	----

Клычникова К. А.

Карьерная траектория государственного служащего: осознанный выбор или стечение обстоятельств (The Career Trajectory of Civil Servant: the Personal Choice or Coincidence)	31
---	----

Литучий Н. А.

Переговоры как инструмент кадровика в конфликте между руководителем и подчиненным (The Negotiations as the Tool of HR Manager in Conflict Resolution between Employer and Employee)	41
---	----

Глава 2

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ
ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ***Сафонкина В. Ю.*Зависимость результативности служебной
деятельности от уровня организационной
приверженности

(The Dependence of Professional Activity

Results from the Level of Organizational

Commitment) 55

*Шванова И. С.*О возможностях интеграции коллектива
государственной организации в эффективную
проектную команду

(On Ability to Integrate the Personnel of Public

Organization into Effective Project Team) 66

Глава 3

ЦЕННОСТИ, ИМИДЖ И РЫНОК ТРУДА*Быков Д. Д.*Социальные ценности как фактор поступления на
государственную службу

(Social Values as the Factor for Civil Service

Recruitment) 79

*Дышлевая К. А.*Привлекательность сайта государственной
организации и имидж ее работников

(Attractiveness of the Site of Public Organization

and the Image of its Employees) 91

Петько Б. Б.
 Особенности восприятия имиджа
 государственного служащего студентами:
 различие направлений подготовки
 и региональной принадлежности
 (The Specific of the Civil Servant' Image Perception
 by Students: The Differentiation of Specialty
 and Regional Affiliation)100

Никитина А. С.
 Влияние регионального рынка труда на выбор
 карьерной траектории в государственном
 и коммерческом секторе
 (The Impact of the Regional Labor Market on the
 Choice of Career Trajectory in Public Sector).....110

Глава 4

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Дедул В. А.
 Наличие профессиональных компетенций
 как фактор карьеры государственного служащего
 (Professional Competencies as the Factor
 of Civil Servant's Career).....123

Белопухова А. С.
 О долгосрочной эффективности программ
 ДПО для государственных служащих
 (On the Long Run Effectiveness of Training
 Programs for Civil Servants).....133

Лебедева К. А.
 Инновационные конкурсы профессионального
 мастерства как инструмент отбора кадров
 (The Innovative Professional Competitions
 as the Tool of Cadres' Selection).....147

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТВЕТСТВЕННОГО РЕДАКТОРА

Научно-исследовательский семинар (НИС) для программ магистратуры по ГиМУ существует в НИУ ВШЭ уже несколько лет, он показал свою пользу для развития исследовательских компетенций студентов магистратуры, умения ориентироваться в потоках профессиональной информации и генерировать новые знания.

В феврале–августе 2017 года программа магистратуры по ГиМУ успешно прошла международную Европейскую аккредитацию ЕАРА, представленную объединением двух ведущих европейских ассоциаций ГиМУ – Западноевропейской и Восточно-европейской. Магистратура ГиМУ НИУ ВШЭ стала первой в РФ в области ГиМУ, получившей столь высокую оценку. Вклад НИС в аккредитацию значителен, наличие ясно таргетированного НИС было признано одним из важнейших достоинств этой программы магистратуры.

НИС начинался в одной программе (общей программе магистратуры по ГиМУ), а ныне он успешно функционирует, на автономной основе, с учетом особенностей программ, во всех профильных программах публичного управления, в том числе в новой программе управления кадрами государственных организаций (УКГО). Именно данная программа стала «наследницей» серии сборников НИС, именно в этой программе НИС 1 года обучения продолжает ориентироваться на публикацию исследовательских статей студентов как на основной результат работы НИС.

Данный сборник статей, подготовленный по итогам первого года работы НИС программы УКГО, обладает рядом особенностей, отличающих его от предшествующих выпусков. Все публикации сборника принадлежат одному предметному полю ГиМУ (государственная служба и кадры государственных организаций), поэтому «плотность» взаимодействия идей и контекстов различных статей значительно выше, нежели в мультипредметных сборниках ГиМУ. Это обусловило значительно большую однородность используемых методов обоснования исследовательских гипотез, обеспечило, так сказать,

«переключку методов» и прояснило особенности применения исследовательских методов в данном предметном поле: больший акцент на кейсы, особенности сбора статистической информации через интервью с государственными служащими, ясный круг используемых теорий для применения системного метода обоснования гипотез.

Именно единство идей и методов данного сборника позволило осуществить давний замысел развития технологий НИС в области ГиМУ: выяснить и попытаться применить технику пролиферации идей и гипотез в заключительной части исследовательских проектов (далее, во вводной статье сборника, будут описаны 4 главенствующих типа технологий пролиферации). Вопрос относительно универсальной значимости этих технологий для всех предметных полей ГиМУ остается открытым.

В настоящее время готовится книга, в которой будут в концентрированном виде изложены все накопленные наработки по НИС для магистров ГиМУ, причем эта книга будет предназначена для разных категорий (авторы статей получают краткие технологии подготовки исследовательских статей по этапам; критически настроенные читатели – основы используемых технологий подготовки статей; преподаватели НИС – как лучше организовать его работу).

В заключение хотелось бы отметить из года в год повышающуюся осведомленность магистров о том, как писать исследовательские статьи. Те объяснения и примеры, которые воспринимались прежними «поколениями» магистров с трудом, требовали неоднократных повторений, ныне легко усваиваются и быстро начинают применяться студентами. Следует подчеркнуть, что «опыт поколений» накапливается и используется. Может быть, в этом и состоит сущность научных школ, а именно: использование технологических приемов исследований, передающихся от поколения к поколению, позволяет продвигаться там, где не объединенные технологией исследований, «разрозненные исследователи» терпят неудачу? Возможно, что не объединенные научной школой как совокупностью исследовательских технологий исследователи не в силах понять, как генерировать гипотезы, в чем специфика необходимых к применению исследовательских методов, каково «know-how» научной работы в данной области исследований.

Введение

НЕКОТОРЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

А. Г. Барабашев,
профессор Департамента ГиМУ НИУ ВШЭ

Технология пролиферации гипотез (The Technology of Hypothesis Proliferation)

Аннотация: Рассматривается технология генерации новых идей в заключительной части статьи, относящейся к дискуссии о результатах. Эта технология основывается на конструкции пролиферации гипотез. Показывается специфика пролиферации гипотез в области ГиМУ. Предъявлены четыре основных способа пролиферации гипотез: понятийная, предметная, технических гипотез (по методам), визуальная (с помощью картирования).

Ключевые слова: Дискуссия о результатах; пролиферация гипотез; техническая гипотеза; картирование источников.

Abstract: The technology of new ideas generation at the final part of research article is described. The technology is based on construct of hypothesis proliferation. The specifics of hypothesis proliferation at the Field of Public Governance research is shown. Four main modes of hypothesis proliferation are introduced: thesaurus based, subject-oriented, technical hypothesis creation (variations of methods), and visual (based on sources mapping).

Key Words: Discussion on results; hypothesis proliferation; technical hypothesis; sources mapping.

А) Что такое пролиферация гипотез в области ГиМУ?

Выдвижение новых идей в заключении статьи (в лучшем случае, гипотез, представляющих собой ясно сформулированные идеи) на основании уже обоснованных авторских гипотез является важным элементом дискуссии о результатах. Это – один из наиболее творческих, требующих широты мышления и наличия исследовательского воображения этапов научного

проекта по написанию исследовательской статьи в области ГиМУ. Особенность выдвижения таких «закрывающих» идей, а еще лучше – гипотез, состоит в том, что здесь, как правило, невозможно индуктивное обобщение ранее достигнутого. Следует выдвигать новые перспективные гипотезы, а они еще не обоснованы, т.е. не полностью совместимы с предшествующими результатами. Причем заключающее выдвижение новых гипотез надо делать с учетом специфики ГиМУ, имея в виду, что не всякая возможная, пусть даже логически ясная и привлекательная в силу своей простоты и убедительности, гипотеза подходит для упоминания в разделе дискуссии о результатах. Основой выбора «подходящих» для дискуссии о результатах гипотез выступают накладываемые практикой управления ограничительные требования к содержанию нового (перспективные гипотезы должны быть практически значимы), поскольку ГиМУ – практико-ориентированная исследовательская область, обеспечивающая аналитику администрирования, которая, в свою очередь, во многом определяет содержание принимаемых управленческих решений.

Для выдвижения новых гипотез на основе ранее обоснованных вполне возможно применить конструкцию *пролиферации*, предложенную П. Фейерабендом в философии науки (1). В широком смысле пролиферация является принципом методологии «контриндуктивной генерации гипотез» и способствует увеличению разнообразия гипотез и теорий. Действительно, новые идеи, гипотезы не вытекают прямо из ранее обоснованных, находятся с ними в сложных отношениях дополнения, вплоть до ограничения или отрицания применимости ранее полученных результатов в определенных обстоятельствах. При этом совсем не обязательно следовать концепции «эпистемологического анархизма» Фейерабенда в полном объеме, включая признание принципа «anything goes», призыва умножать все более разные теории, несовместимые с существующими и признанными теориями, а также требования выдвижения гипотез, прямо противоречащих ранее подтвержденным теориям. Для наших целей достаточно принять, что новые гипотезы не следуют прямо (индуктивно) из предшествующих гипотез. Для обоснования каждой из последующих гипотез требуются новые понятия, данные, источники, методы.

Можно выделить, по меньшей мере, *четыре типа пролиферации гипотез* в исследовательской области ГиМУ:

- Понятийная пролиферация, связанная с особенностями использования понятий в области ГиМУ;
- Предметная пролиферация, учитывающая особенности предметов ГиМУ, связанные с их процедурной природой (пролиферация административных процедур как предметов);
- Пролиферация технических гипотез, учитывающая особенности метода обоснования как части технических гипотез;
- Визуальная пролиферация, основанная на технологии картирования источников в области ГиМУ.

Б) Как осуществить понятийную пролиферацию в исследовательской области ГиМУ?

Понятийная пролиферация основывается на контриндуктивном переборе сочетаний понятий, описывающих ранее обоснованную авторскую гипотезу. Любой исследователь обладает интуицией, которая «подсказывает» ему, какие сочетания понятий в «его профессиональной области» имеют смысл, а может даже и истинны, а какие бессмысленны. Или же имеют смысл, но скорее всего являются ложными. Например, если в статье обоснована гипотеза, что результативность служебной деятельности не определяется уровнем организационной приверженности государственного служащего (статья В. Ю. Сафонкиной – см. настоящий сборник), то можно построить неограниченный контриндуктивный перечень сочетаний понятий, связанных с данной гипотезой, включая внедрение *новых тезаурусных слов*, в частности:

1. Чем выше результативность служебной деятельности, тем менее работник обращает внимание на собственную организационную приверженность;
2. Организационная приверженность для результативных работников не значима;
3. Государственные организации, культивирующие организационную приверженность, имеют тенденцию избавляться от результативных работников;

4. Результативные работники избегают работать в государственных организациях, в которых значительна организационная приверженность;
5. Организационная приверженность работников важнее для государственной организации, чем их результативность;
6. Результативность работников важнее для государственной организации, нежели их организационная приверженность;
7. Наиболее эффективны государственные организации, которые развивают в своих работниках *результативную приверженность*;
8. *Мотивация организационной приверженности* работников государственных организаций несовместима с мотивацией общественного служения, являющейся основой результативности служебной деятельности;
9. Для государственных организаций, в которых работники демонстрируют высокий уровень организационной приверженности, измерить индивидуальную результативность невозможно;
10. Для государственных организаций, в которых работники демонстрируют высокий уровень индивидуальной результативности, измерить организационную приверженность невозможно;
11. Организационная приверженность и индивидуальная результативность служебной деятельности не определяют успешность исполнения государственной организацией ее функционала.

Для исследователя некоторые из представленных сочетаний понятий могут не обладать смыслом, некоторые казаться не заслуживающими исследования либо заведомо неперспективными, но некоторые могут быть включены в дискуссию о результатах в качестве возможных направлений дальнейшего исследования. При этом обязательно будет отсеивать потенциальных гипотез по линии их «прикладной управленческой бесполезности», что характерно именно для ГиМУ (например, в данном случае может быть отсеяна гипотеза 11). Чаще всего, «управленческой бесполезностью»

будут обладать такие потенциальные гипотезы из перечня понятийно сгенерированных, которые не способны привести к разработке новых инструментов управления, породить новые административные процедуры. Так, гипотеза 11 отрицает связь организационной приверженности, индивидуальной результативности и эффективности государственной организации в целом. Но тогда никаких организационных процедур, способствующих улучшению указанной связи, предложить невозможно.

В) Как провести предметную пролиферацию в области ГиМУ?

Технология предметной пролиферации исследовательских гипотез основывается на замене предмета исследования, с одновременным сохранением содержания гипотезы. Ищется новый феномен в некотором (не обязательно исходном) предметном поле ГиМУ, «похожий» на исходный феномен, относительно которого была сформулирована исследовательская авторская гипотеза. Исходная гипотеза для нового феномена может повторять или же полностью отрицать исследовательскую гипотезу для исходного феномена. Тем самым в разделе «дискуссия о результатах» можно предложить (в качестве будущего направления исследований) распространить гипотезу на новые предметы в области ГиМУ.

Приведем пример. Так, если в статье было показано, что некоторые механизмы государственного регулирования в кризисных условиях имеют неустойчивый характер, то возможно предположить, что нечто по смыслу связанное (то же самое или противоположное) будет наблюдаться, в аналогичных условиях, и для механизмов контроля государственных закупок, и для оценок эффективности государственных органов, и для механизмов нематериальной мотивации государственных служащих, и для механизмов инвестиционной привлекательности регионов, и для механизмов децентрализации финансового обеспечения государственных учреждений и т.д.

Особенностью предметной пролиферации в области ГиМУ является ее нацеленность на практику публичного управления: если получающиеся гипотезы для соответствующих предметов практически не актуальны, то исследовать их нецелесообразно,

поскольку они все равно не смогут привести к созданию новых административных процедур (не будут востребованными).

Г) Как воспользоваться пролиферацией технических гипотез в области ГиМУ?

Можно пролиферировать избираемый метод обоснования выдвигаемой новой гипотезы, учитывая то обстоятельство, что он является частью технической гипотезы. Для этого следует изменить исходный метод обоснования на другой метод, оставив содержание гипотезы прежним. Конечно, надо учитывать естественное для ГиМУ ограничение, поскольку отнюдь не всегда имеется наличие достаточного объема данных (или возможностей их получения), существование хороших управленческих кейсов и т. д.

Как ранее (часть 1) отмечалось, из одной исходной гипотезы можно получить как минимум три разных технических гипотезы, отличающихся друг от друга по формулировке (верификационный, фальсификационный и системный тип технических гипотез), и одну программную (эволюционирующую) гипотезу. Строго говоря, обоснованная в статье исходная гипотеза, «окупиравшая» один из указанных методов, может быть основанием как минимум еще трех научных проектов, применяющих «незанятые» методы, поскольку метод обоснования является частью результата исследования.

В области ГиМУ, тем не менее, имеются ограничения для «свободного» варьирования методов обоснования для одной и той же исходной гипотезы. Например, если техническая гипотеза, включающая в себя исходную гипотезу и метод ее обоснования, была следующей (по мотивам статьи В. А. Дедул – см. настоящий сборник): *«Анкетирование выпускников программ ГиМУ о трудоустройстве в государственные органы и их последующем карьерном развитии показало, что наличие профессиональных компетенций не является основополагающим фактором карьеры государственного служащего»*, то не очевидно, что удастся применить иной метод и с его помощью создать новую техническую гипотезу, например с применением кейсов: *«Изучение карьерных траекторий нескольких избранных выпускников программ ГиМУ, ставших государственными служащими, показало, что наличие профессиональных компетенций не является*

основополагающим фактором карьеры государственного служащего». Можно «не найти» хорошие кейсы или же столкнуться со сложностями обработки кейсов и т.д.

Д) Как применить технологию картирования источников для пролиферации гипотез в области ГиМУ?

Во время картирования источников относительно своей гипотезы авторы иногда сталкиваются с любопытным обстоятельством, незаполненностью части первого квадранта. Некоторые области оказываются «пустыми», в них нет никаких гипотез.

Например, изучение источников для гипотезы (статья Н. А. Литучий – см. настоящий сборник) дало такую картину (см. рис. 1), источники указаны номерами от 1 до 20:

«Незанятые» области гипотез источников отмечены пустыми овалами. Можно сформулировать технические гипотезы, заполняющие эти пустоты. Например: «Данные показывают,

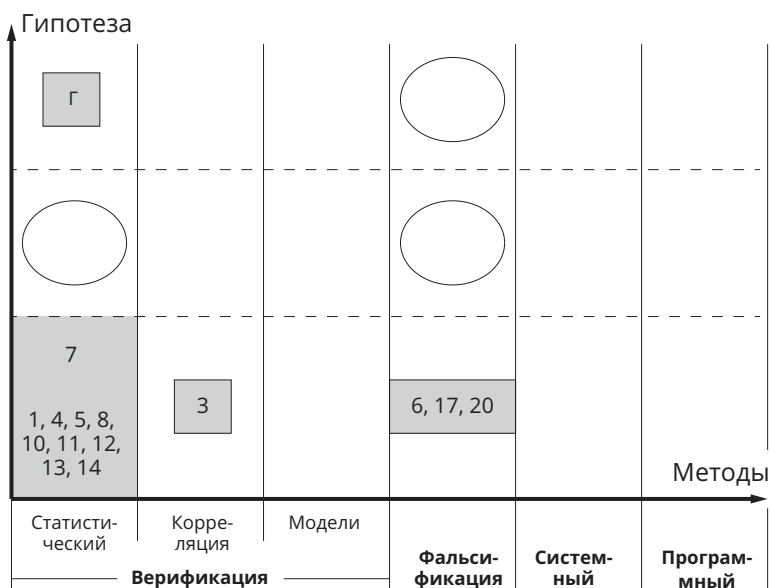


Рис. 1. Авторская гипотеза (Н. Литучий): Специалист по управлению персоналом госорганизции не имеет решающего влияния на конфликт между руководителем и подчиненным.

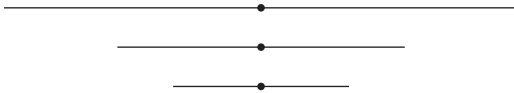
что специалист по управлению персоналом госорганизации имеет ограниченное влияние на конфликт между руководителем и подчиненным» (овал слева). Или же: «Предъявлены кейсы, из которых следует, что специалисты по управлению персоналом в госорганизации не имеют решающего влияния на конфликт между руководителем и подчиненным» (верхний правый овал). Заполнение визуальных лакун – хороший способ генерирования гипотез для дальнейшего исследования, с поправкой на особенности ГиМУ, требующего применимости результатов.

Литература

1. *Фейерабанд П.* Против методологического принуждения. – В книге: П. Фейерабанд. Избранные труды по методологии науки. М.: Прогресс, 1986. С. 160–162, 166, 170.

Глава 1

РЕКРУТИНГ, КАРЬЕРНЫЕ ТРАЕКТОРИИ, КОНФЛИКТЫ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ И ОРГАНИЗАЦИЯХ



Рекрутинговая политика государственной организации как инструмент повышения привлекательности государственной службы для молодых специалистов (Recruitment Policy as an Instrument for Better Attractiveness of Job in Public Administration for Young Specialists)

Аннотация: Основной целью рекрутинговой политики организации является привлечение высококвалифицированных мотивированных сотрудников. Однако мы можем наблюдать, что молодые специалисты чаще находят работу в частном секторе привлекательнее государственной службы. Данная статья посвящена исследованию социальных мотивационных факторов, которые влияют на их выбор.

Ключевые слова: Рекрутинговая политика, молодежь на госслужбе, привлечение молодых специалистов, мотивация, мотивация служения.

Abstract: The main goal of the organization recruiting policy is attractive of highly qualified and highly motivated employees. However, nowadays young professionals frequently prefer job in private sector to career of public service. The article is devoted to the study of the main motivational factors that influence their choice.

Key words: Recruitment policy, youth in public service, the recruitment of young specialists, motivation, public service motivation.

Проблема мотивации и привлечения действительно высококвалифицированного и мотивированного персонала остро стоит перед руководством любой организации. В современных организациях используются различные виды мотивации, которые обычно комбинируются, при этом чаще делается акцент на один из видов. Особенно актуален этот вопрос для государственного сектора в силу особенностей подбора персонала в этой сфере. Здесь процесс подбора персонала регламентирован в большей степени (в том числе, в законодательном плане), а отношение к кадрам более рачительное.

В настоящее время в РФ существует относительно проработанная и развитая система мотивации труда, подкрепленная законодательством, разработанная для уже работающих госслужащих [1]. Основа такой мотивации – государственные социальные гарантии, однако такие гарантии зачастую снижают мотивацию качественно выполнять свои обязанности [13]. Стоит отметить, что благодаря этому работа в госсфере считается достаточно привлекательной среди специалистов среднего и выше среднего возраста. Однако для молодых специалистов трудоустройство в частном секторе зачастую кажется гораздо более привлекательным. Более того, не редко возникает ситуация, когда у студентов, прошедших производственную практику или стажировку на госслужбе, не появляется в дальнейшем желания трудоустроиться в этой сфере. Большая часть молодых специалистов в возрасте старше 26 лет рассматривают для себя возможность уйти в частный сектор [7, 9].

Рекрутинговая политика, реализуемая в государственном секторе, не всегда ориентирована на повышение привлекательности работы в дальнейшем для молодых специалистов. В первую очередь необходимо подробнее изучить и проанализировать реакцию стажеров на организацию их стажировок на государственной службе и выявить наличие зависимости мотивации трудоустройства в организацию от ее рекрутинговой политики.

При изучении проблемы построения рекрутинговой политики на государственной службе следует учесть основные подходы, предлагаемые теориями мотивации. Мотивацию при этом можно рассматривать как «предрасположенности человека к реакции на мотивы, лежащие в основном или исключительно в государственных органах или организациях» [19].

Можно выделить три типа мотивации – мотивация служения (Дж. Перри), материальная мотивация (А. Смит, Ф. Тейлор, Г. Эмерсон), социальная (нематериальная) мотивация (Э. Мэйо, А. Маслоу, В. Врум, С. Адамс)

Дж. Перри разработал теорию PSM (Public Service Motivation) – концепцию мотивации служения. Данный тип заключается в бескорыстном оказании помощи гражданам, в деятельности работника в интересах государства. В рамках теорий материальной мотивации деньги (шире – материальные стимулы)

рассматриваются как единственный мотивирующий фактор, так как для людей характерно искать способы получить средства для выживания (заработная плата). Именно с этим связано стремление людей найти работу с более высокой заработной платой. Наконец, социальная мотивация направлена на общественное одобрение и признание профессиональных успехов и качеств работника, что не совпадает с мотивацией общественного служения. Также возможно порицание некачественной деятельности сотрудников либо их неэтичных поступков. Однако в большинстве случаев применяется положительная мотивация. Сюда же можно отнести стабильность на службе, социальные льготы, длительные отпуска, высокие пенсионные выплаты.

Как уже упоминалось выше, материальная мотивация слабо развита в государственном секторе. Предпочтение отдается социальной мотивации и мотивации служения.

Необходимо получить максимально полное представление о потребностях молодых специалистов, а также о их видении идеальной модели государственной службы, где они хотели бы в дальнейшем работать. Исходя из этого, следует выстраивать систему мотивации при трудоустройстве и рекрутинговую политику.

Студенты, проходившие практику или стажировку в государственном секторе, с большей долей вероятности захотели бы продолжить работу именно там, если их ожидания и интересы окажутся реализованными. Принято считать, что в основании выбора студентов, планирующих работать в дальнейшем в этом секторе, лежит исключительно желание бескорыстно служить обществу, и это является их единственным мотивом (теория PSM). В данной статье мы предполагаем, что это не всегда так – другие виды мотивации также играют значительную роль, при этом предпочтение отдается социальной мотивации, под которой понимается постоянство социального положения госслужащего, стабильность работодателя (государства), социальные льготы.

Для любого работника важны как гигиенические факторы (условия труда) так и мотивирующие, связанные с реализацией «внутренних потребностей» (Ф. Херцберг). Также гипотеза не противоречит теории ожидания (В. Врум), согласно которой все ожидания индивидов можно разделить на три типа ожиданий:

усилия должны дать желаемые результаты, результаты должны принести соответствующее вознаграждение и ценность вознаграждения.

В современной российской государственной службе особенности деятельности служащих, прием их на работу регулируется на законодательном уровне. Наибольшее значение имеют Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и Указ Президента Российской Федерации «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих».

Сам принцип деятельности государственных служащих достаточно часто освещается как в русскоязычной, так и в иностранной литературе. Важно отметить, что далеко не все авторы считают мотивацию важным фактором при анализе деятельности работников. Существует мнение, что государственный служащий только косвенно может влиять на достижение результата деятельности, поэтому его личный вклад выделить сложно [5]. Таким образом, можно сделать вывод, что чиновники являются, по сути, только некими «механизмами», способными правильно или же неправильно выполнить поставленную перед ними задачу, а уровень их личной мотивации никакой роли при этом не играет. Некоторые авторы полагают, что большое влияние имеют направления формирования кадров, механизмы, формы, методы оптимизации. Анализ вышеперечисленных факторов, выявление проблем и устранение их позволит существенно снизить негативные тенденции [12]. Тем не менее, реформирование государственной службы в современной России невозможно без создания эффективной государственной гражданской службы, что может быть достигнуто при максимально полном совпадении интересов всех субъектов служебных отношений [6, 3].

Существует диаметрально противоположное мнение, согласно которому именно нравственные качества государственных служащих влияют на эффективность их деятельности в целом и, соответственно, на эффективность деятельности всего государственного сектора [4, 10]. Поэтому оценку психологической готовности к профессиональной деятельности, определенных психологических качеств, необходимых госслужащим, следует проводить уже у абитуриентов и студентов вузов [11].

Группа авторов выделяет важность мотивационных факторов при выборе места работы. Для всех служащих характерно искать работу, которая в наибольшей степени будет соответствовать их собственному набору мотивационных предпочтений. Если определенные навыки в государственном секторе вознаграждаются иначе, чем в частном, то специалисты склонны выбирать между работой в этих секторах [16]. Важно учитывать, что адаптация мотивационных инструментов, применяемых в частном секторе, не может быть в полной мере эффективно реализована для государственных служащих [20]. В этом случае имидж государственного сектора является одним из основных факторов при выборе трудоустройства в частном секторе или на государственной службе [17]. Повышение привлекательности государственной службы может реализовываться с помощью ребрендинга, который способствует формированию ее позитивного имиджа, увеличивает привлекательность для трудоустройства, в том числе и с точки зрения молодых специалистов, расширяя возможности их привлечения [9].

Зарубежные авторы в этом вопросе склоняются к мысли, что нравственные и психологические качества различаются у муниципальных и государственных служащих – так, для государственных служащих в большей степени характерна мотивация служения, их готовность к самопожертвованию существенно выше. Поэтому оценка таких качеств играет большую роль при отборе кандидатов на позиции в этих сферах. [14] Существует теория, что мотивация служения в большей мере характерна для госслужащих, занимающих более высокие позиции. [18]

Доступность государственной службы, прозрачная и прогнозируемая политика продвижения служащих в бюрократических организациях формируют индивидуальный прогноз внутриорганизационной карьеры. Возможность прогнозировать свой карьерный рост стимулирует молодых специалистов в системе государственной службы сохранить приверженность месту работы или сменить его [7]. Более того, необходимо произвести внедрение новых механизмов мотивации, основывающееся на глубоком анализе существующих сейчас механизмов [8]. Одним из механизмов мотивации рассматривается совершенствование существующей системы организации оплаты служебной деятельности

государственных гражданских служащих [13]. Кроме этого, необходимо проводить рассмотрение различных вопросов и процессов как с позиции сотрудника, так с позиции работодателя [15]. Иностранные авторы склонны считать, что уровень и тип мотивации государственного служащего и мотивация всех сотрудников организации в целом влияют на трудоустройство специалистов, производительность труда и эффективность деятельности организации [19].

Подводя итоги всему вышесказанному, можно сделать вывод, что не существует единого мнения не только касаясь конкретного набора мотивирующих факторов государственных служащих в целом, но и о необходимости учитывать их мотивацию. Данное эмпирическое исследование проводилось методом верификации, основывалось на статистическом анализе данных с целью подтвердить или опровергнуть гипотезу о том, что молодые специалисты отдают предпочтение факторам социальной мотивации при выборе будущего места работы.

В ходе исследования были проанализированы результаты социологического опроса шестидесяти респондентов – студентов, обучающихся по направлению «Государственное и муниципальное управление» на третьем и четвертом курсах бакалавриата и в магистратуре четырех государственных вузов Москвы (НИУ ВШЭ, МГУ, РАНХиГС при Президенте РФ, ГУУ). Основной возраст респондентов составил от 20 до 24 лет.

Примерно две трети студентов проходили ранее практику или стажировку в различных государственных органах (рис. 1). Хотелось бы отметить, что все опрошенные респонденты впервые попали на государственную службу только в рамках производственной либо преддипломной практики в вузе, ни один из них до этого не пробовал самостоятельно устроиться на открытую позицию стажера. О причинах, по которым треть респондентов не проходила ранее практику в государственных органах, судить затруднительно: часть опрошенных не желала указать причину, остальные уже имели к тому моменту постоянное место работы, деятельность на котором им засчитали за прохождение практики.

Половина студентов, проходивших практику в государственных органах, в настоящее время продолжают в них работать на постоянной основе (рис. 2).



Рис. 1. Проходили ли Вы практику в государственных органах?



Рис. 2. Работаете ли Вы сейчас либо работали ранее в органе, в котором проходили практику?



Рис. 3. Число работающих по месту прохождения практики в государственном органе респондентов

Итак, только 19 человек из 60 респондентов (32 %) в настоящий момент продолжают работать в том государственном органе, где проходили практику (рис. 3). В опросе была представлена графа, где, по желанию, можно было указать причину (-ы) такого выбора. Наиболее распространенным был ответ типа «Меня пригласили после прохождения практики». Трое человек указало, что изначально хотели работать именно в этом органе. На основании этих данных можно сделать вывод, что важным фактором выбора места работы является предложение со стороны руководства продолжить трудовую деятельность по окончании практики.

Далее был задан вопрос: имеются ли у респондента в ближайшем кругу общения лица, работающие в настоящее время или работавшие ранее на государственной службе. Утвердительный ответ дали только 45 % респондентов. Можно сделать вывод,

что желание обучаться и работать в сфере государственного управления не обуславливается некой преемственностью.

Следующий вопрос был посвящен тому, как респонденты видят дальнейшую профессиональную деятельность. Далее в таблице для наглядности проранжированы ответы:

Утверждение	Количество ответов
Я уже работаю в государственной сфере / планирую поступать на государственную службу после окончания обучения, я вижу государственную службу моим постоянным местом работы в долгосрочной перспективе	21
После окончания обучения я планирую работать в частном секторе	18
Я уже работаю в государственной сфере / планирую поступать на государственную службу после окончания обучения, однако собираюсь через несколько лет перейти в частный сектор, так как уже приобрету достаточный опыт	12
После окончания обучения я планирую несколько лет работать в частном секторе, далее поступить на госслужбу	6
Другое	3

Респондентам также был задан вопрос: сколько они будут, по их мнению, зарабатывать в месяц в течение первого года работы в качестве государственного служащего. 35 % ответили, что до 20 тысяч, 40 % – от 20 до 30 тысяч, 15 % рассчитывают, что свыше 30 тысяч и 10 % затруднились ответить.

Последний блок вопросов (прямые, переформулированный прямой о мотивационных факторах, проективные) был ориентирован на выявление мотивации респондентов. Были выделены 13 факторов. В вопросах данные факторы предлагались респондентам в различных формулировках, в ряде вопросов было предложено выбрать из них наиболее привлекательные (до 5 штук), в некоторых проранжировать от 1 до 13 (где 13 – наиболее привлекательный вариант).

Наиболее привлекательными для респондентов оказались: осознание значимости результатов собственной деятельности (90 %), стабильная заработная плата (85 %), возможность

обучения (92%) и решения важных задач (68%). Только половина считает важным высокую заработную плату (46%), быстрый карьерный рост (52%) и стабильность работодателя (60%). Треть опрошенных считают важным стабильное место работы (27%) и деятельность в интересах организации (33%). Для пятой части молодых специалистов важны получение признания и одобрения (25%) и социальный статус (18%). Социальные льготы (9%) и гарантии (8%) оказались на последнем месте.

На основании результатов можно сделать вывод, что для молодых специалистов приоритетнее возможность заниматься важными и значимыми делами, стабильная (но не обязательно высокая) заработная плата. Таким образом, гипотезу можно считать подтвержденной, так как для респондентов не стоит на первом месте желание бескорыстно служить обществу и государству.

В дальнейшем исследовании будет выявлена зависимость привлекательности государственной службы от субъекта РФ, где проживал молодой специалист до поступления в вуз. Также будет задан вопрос о том, в каком субъекте респондент планирует работать в государственном секторе. Это обусловлено тем, что привлекательность государственной службы различается в регионах РФ. Систему мотивации привлечения молодых специалистов целесообразно выстраивать, основываясь на этих особенностях.

Литература

1. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 02.04.2014) «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
2. Указ Президента Российской Федерации «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих».
3. *Акимова Е. Ю.* Проблема имиджа государственных служащих в современном обществе // Ярославский педагогический вестник. 2011. № 1. С. 235–240.
4. *Божья-Воля А. А.* Оценка результативности государственных служащих руководящего состава: международный опыт и российские перспективы // Вопросы государственного управления. 2009. № 2. С. 81–103.
5. *Бушуева И. П., Богдан Н. Н., Зубов В. Е.* Карьера в государственной гражданской службе: прошлое, настоящее, будущее // Управленческое консультирование. 2014. № 7 (67). С. 7–18.
6. *Гимпельсон В. Е., Магун В. С.* На службе государства Российского: перспективы и ограничения карьеры молодых чиновников. Препринт WP/2004/07. М.: ГУ ВШЭ, 2004. 33 с.

7. *Ирхин Ю. В.* Современные системные управленческие компетенции и мотивации государственных служащих как фактор модернизации госслужбы. Доклад. 2011 // Экспертная сеть по вопросам государственного управления. [URL: <http://www.gosbook.ru/node/53948>.]
8. *Козырев А. А.* Система мотивации трудовой деятельности государственных служащих // Управленческое консультирование. 2010. № 4. С. 30–37.
9. *Кучеров Д. Г., Пикулева О. А.* Брендинг государственной гражданской службы в России // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 4. С. 65–78.
10. *Ладыгин В. В.* Вопросы эффективности современных методов стимулирования государственных служащих // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 4. С. 16–27.
11. *Путивцев П.* Формирование психологической готовности студентов к профессиональной деятельности // Вестник МГОУ. 2014. № 1. С. 114–122.
12. *Тавокин Е. П.* Оптимизация кадрового состава государственной гражданской службы // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2010. № 5 (99). С. 86–99.
13. *Чекин М. А.* Оплата служебной деятельности государственных гражданских служащих России: история, практика, эксперименты, перспективы [Текст] / М. А. Чекин; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. 198 с.
14. *Battaglio P., French E.* Public service motivation, public management reform, and organizational socialization testing the effects of employment at-will and agency on PSM among municipal employees // Public Personnel Management. 2016. Vol. 45. P. 123–147.
15. *Berman E., Bowman J., West J, Van Waat M.* Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems. SAGE Publications, Inc. 5 edition (March 18, 2015). P. 584.
16. *Blank R.* An Analysis of Workers' Choice between Employment in the Public and Private Sectors. ILR Review, Vol. 38, No. 2 (Jan., 1985), P. 211–224.
17. *Cohen A., Zalamanovitch Y., Davidesko H.* The Role of Public Sector and Personal Characteristics in Determining Tendency to Work in the Public Sector // Public Administration Quarterly. 2005. Vol. 29. No. 3/4. P. 445–480.
18. *Desmarais C., Gamassou C.* All motivated by public service? The links between hierarchical position and public service motivation // International Review of Administrative Sciences. Vol. 80. P. 131–150.
19. *James L. Perry and Lois R. Wise.* (1990). The motivational bases of public service, Public Administration Review 50, No. 3 (May/June). P. 367–373.
20. *Houston D.* Public-Service Motivation: A Multivariate Test. Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART. Vol. 10. No. 4 (Oct., 2000). P. 713–727.

Клычникова К. А., студентка магистратуры Департамента ГиМУ НИУ ВШЭ, специалист Центра карьерного сопровождения государственных служащих, научный сотрудник лаборатории «Диагностика и оценка руководителей» ФОИР ВШГУ РАНХиГС

Карьерная траектория государственного служащего: осознанный выбор или стечение обстоятельств (The Career Trajectory of Civil Servant: the Personal Choice or Coincidence)

Аннотация: В статье рассматриваются особенности построения карьерных траекторий на государственной гражданской службе. Выдвигается гипотеза о том, что успешность карьеры в большинстве случаев зависит от выбора более высокого уровня должности, лучшего варианта на каждом последующем этапе продвижения по карьерной лестнице. В рамках проведенного исследования анализируются карьерные траектории государственных служащих высшей группы должностей на основе эмпирических данных биографического анкетирования. В части исследования выстраивается карьерный график 68 респондентов, начиная с получения образования, выделяются основные карьерные точки, определяется профессиональный и управленческий опыт в количестве лет от общего карьерного стажа.

Ключевые слова: Карьерная траектория, карьера, карьерный рост, государственный служащий.

Abstract: The article describes the features of building career trajectories of civil servants. The main idea of the hypothesis is that the success of the career depends on the choice of a higher level of position at each subsequent stage of promotion on the career ladder. The research analyzes the career trajectories of civil servants of the highest group posts based on the empirical data of the biographical questionnaires. In addition, the research represents a career schedule of 68 respondents, their professional education, the main career points, professional and managerial experience from the total career experience.

Key words: Career trajectory, career, career growth, civil servant.

Развитие государственной службы в Российской Федерации связано с непрерывным профессиональным развитием государственных гражданских служащих (далее – государствен-

ных служащих). Привлечение и обеспечение карьерного роста лучших кадров обуславливается необходимостью привнесения изменений в существующую систему государственной службы, своевременного и стабильного кадрового обеспечения государственных органов профессиональными служащими в условиях динамичных изменений и возрастающих запросов к повышению эффективности государственного управления.

В данном контексте возникает вопрос о необходимости оптимизации карьерных траекторий государственных служащих. Со стороны государственных служащих пребывание на государственной службе отождествляется с постоянным профессиональным развитием, развитием компетенций, навыков, приобретением знаний, совершенствованием умений, что, в свою очередь, впоследствии должно способствовать карьерному росту. Карьера государственного служащего заключается в поэтапном продвижении по должностям государственной гражданской службы в рамках текущей или вышестоящей группы должностей, сопровождающемся профессиональным ростом.

Проблема заключается в том, что не всегда карьерные траектории государственных служащих выстраиваются последовательно, иерархично и прозрачно. Другими словами, всегда ли исключительно «горизонтальное» профессиональное развитие гарантированно приводит к «вертикальному» профессиональному росту, или же существуют факторы, влияющие так же «положительно» на продвижение по карьерной лестнице? Представляется целесообразным посредством анализа карьерных траекторий государственных служащих высшей группы должностей выявить закономерности их успешного построения на протяжении всего индивидуального карьерного цикла. Необходимо понимание того, чем обуславливается успех в построении карьеры: осознанным правильным выбором лучшего из предложений по продвижению в карьере, профессиональным развитием или стечением случайных обстоятельств.

В теории профессионального развития управление карьерой и построение карьерных траекторий зависят от совершенствования и приобретения профессиональных компетенций и компетентностей, которые должны осуществляться на постоянной основе [21].

Согласно теории личностно-профессионального развития, продвижению по карьерной лестнице и карьерному росту способствуют не только профессиональное развитие навыков, умений, приобретение новых знаний и профессиональное совершенствование, но и развитие личностных компонентов в ходе деятельности, которое является ее неотъемлемой составляющей [1, 9].

Теориям мотивации в классическом понимании, способствующим профессиональной деятельности и профессиональному развитию, соответствуют теории Д. Аткинсона, Д. МакКлелланда [16], Ф. Герцберга [2] и т.д. Мотивация достижений является общей для большинства государственных служащих, однако степень развития и ее направленность отличается ввиду множества причин. Определенные виды мотивации, такие как мотивация материального плана, нематериальная мотивация, мотивация общественного служения [17], будут по-разному влиять в одних и тех же ситуациях на эффективность профессиональной деятельности и профессиональный успех в карьерном продвижении.

Гипотеза заключается в том, что успешное выстраивание карьерной траектории формируется по единому сценарию, который нацелен на выбор лучшего варианта каждого этапа продвижения по карьерной лестнице.

В первую очередь данная гипотеза может быть отнесена к философии Готфрида Вильгельма Лейбница, касающейся системы предустановленной гармонии, заключающейся в максимизации всеобщего блага, в выборе наиболее совершенного и поистине наилучшего [10].

Также необходимо отметить, что, согласно теории мотивации достижения [14], индивид определяется наличием потребности в непрерывном достижении успеха и избегании неудач, поскольку потребность в достижении является бессознательным побуждением к более совершенному действию, к достижению стандарта совершенства.

Анализ литературы показал, что среди авторов существует несколько точек зрения, заключающихся в определении главных критериев, способствующих успешному выстраиванию карьерной траектории.

Ряд авторов утверждают, что основным компонентом успешного продвижения по карьерной лестнице является управление

карьерой [4], которое включает в себя качественное карьерное планирование [15], выстраивание стратегий развития, возможность развития карьеры в данной области, а также коучинг [5, 19, 20].

Наряду с этим, некоторые авторы определяют основой успешного выстраивания карьеры мотив самореализации и достижений [3, 11, 13, 16]. Объективно заданные цели и деятельность, ориентированная на достижение результатов посредством избегания неудач, в условиях ограниченных временных рамок, способствуют успешности карьерной траектории. Деятельность, ориентированная на достижение результатов, всегда зависит от возникающего конфликта между двумя противоположными составляющими: стремлением добиться успеха и стремлением избежать неудачи. Настойчивость в достижении своих целей, вера в их реализацию и собственную эффективность являются вспомогательными инструментами для преодоления проблем и препятствий на пути к продвижению в карьере.

Особое внимание в литературе уделяется набору компетентностей и компетенций, которыми должен обладать индивид для успешной реализации в профессиональном плане. С одной стороны, у индивида должны присутствовать навыки стратегического мышления, деловая хватка, эрудиция и высокая культура [18]. С другой стороны, карьерную успешность также определяют: высокая адаптивность, выход за рамки должностных обязанностей, высокий уровень отдачи, концентрация власти [8]. Не менее значимым остается постоянное совершенствование навыков, приобретение знаний посредством профессиональной переподготовки и повышения квалификации, обучение и развитие [12, 21, 22]. Причем необходимо отметить, что развитие должно осуществляться как в профессиональном, так и в личностном плане.

Специфика построения карьеры на государственной службе обладает рядом особенностей, заключающихся в жесткой регламентации и должностной структуре, поэтому такие авторы, как Кибанов А. Я., Лобачева А. С., Суворов А. А., возможность выстраивания успешной карьеры во многом соотносят с эффективным законодательным регулированием, кадровой работой, эффективным использованием резервов, наличием

обоснованной должностной структуры органов государственной власти и т.д. [6, 7].

Основой проведенного исследования стала точка зрения авторов и сформулированная гипотеза, относящаяся к тому, что успешность карьерной траектории во многом зависит от выбора лучшего варианта [10, 16] (более высокой должности) на каждом этапе продвижения по карьерной лестнице.

Исследование, проведенное авторами, базируется на эмпирических данных, основанных на биографическом анкетировании и анализе этапов карьерного продвижения шестидесяти восьми респондентов, включая государственных гражданских служащих Российской Федерации высшей группы должностей, государственных гражданских служащих субъектов Российской Федерации, руководителей государственных органов, а также лиц, занимающих государственные должности Российской Федерации и государственные должности субъектов Российской Федерации. Анализировались этапы карьерного продвижения среди заместителей министров федерального уровня, директоров департаментов федерального уровня и их заместителей, губернаторов, депутатов Государственной думы Российской Федерации, федеральных министров, заместителей губернаторов, полномочных представителей Президента Российской Федерации и их заместителей и т.д.

Основой для анализа являлся карьерный трудовой путь лиц, занимающих высокий уровень должности на 2017 год.

Карьерная траектория прослеживалась начиная с первого места работы до текущего момента. Данная карьерная траектория оцифровывалась, каждому этапу карьеры присваивался определенный уровень в зависимости от занимаемой должности, основываясь на реестре должностей.

Также особое место в анализе уделялось образованию, полученному респондентами, которое в дальнейшем сопоставлялось с профессиональным и управленческим опытом респондентов в количестве лет.

Поскольку 68 респондентов занимали различные должности, они были разделены на 2 группы по уровням должностей для проведения последующего сравнения в типах карьеры между более высокими и более низкими уровнями.

К первой группе (35 респондентов) относятся такие должности, как: губернатор, федеральный министр, полномочный

представитель Президента Российской Федерации, директор департамента федерального уровня, депутат Государственной думы Российской Федерации, заместитель полномочного представителя Президента Российской Федерации, директор департамента Администрации Президента Российской Федерации и т.д.

Ко второй группе (33 респондента) относятся такие должности, как: заместитель директора департамента федерального уровня, председатель регионального правительства, помощник представителя Президента Российской Федерации, министр субъекта Российской Федерации и т.д.

Анализируя карьерные траектории, неуправленческим должностям присваивался наименьший уровень должности (1). Оцифрованный карьерный путь каждого из 68 респондентов был представлен в табличном виде (таблица 1), где каждому этапу карьерной траектории соответствовал определенный уровень в зависимости от уровня занимаемой должности. Также подсчитывалось количество лет, проведенных в рамках одной должности.

Необходимо отметить, что при сравнении карьерных траекторий двух групп – схожих должностей по уровню внутри каждой – учитывалось деление по возрастной категории. Гендерный аспект не учитывался ввиду специфики выборки.

Оцифрованные данные представлялись в виде графика (график 1), на котором по оси «Х» отмечены уровни занимаемой

Название	Номер уровня												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Возраст (начало рабочего пути)	16	21	23	24	25	29	31	31	34	37	37	38	39
Карьерные точки	1	1	1	2	4	7	7	7	9	9	9	9	9
Возраст (окончание рабочего пути)	21	23	24	25	29	30	34	34	37	38	38	39	39
Количество лет в рамках одного уровня	5	2	1	1	4	1	3	3	3	1	1	1	0,5

Таблица 1. Оцифрованная карьерная траектория государственного служащего N, занимающего должность директора департамента федерального министерства в 2017 году

должности (от 1 до 10), а по оси «У» отмечен возраст респондента с начала получения им образования. Также на графике отражены ключевые точки роста карьерной траектории.

При анализе карьерных траекторий отдельным аспектом выделялся управленческий и профессиональный опыт, а также в зависимости от образования отмечалось пересечение управленческого и профессионального опыта, данные фиксировались в количестве лет (таблица 2). В случае наличия политического опыта у отдельных респондентов, данное отмечалось в соответствующей графе.

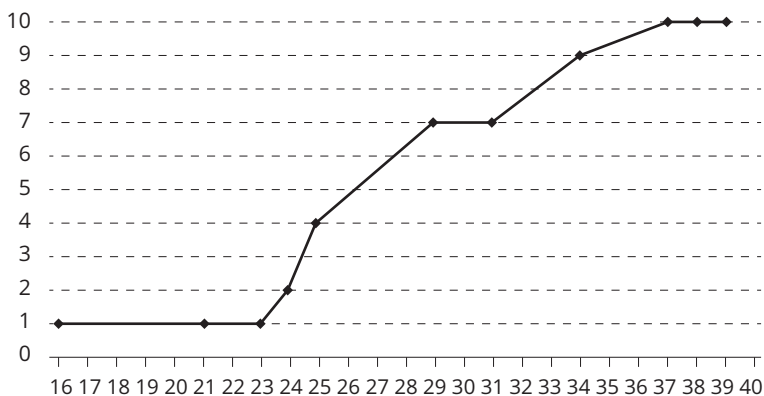


График 1. Карьерная траектория государственного служащего N с момента получения высшего образования

Наименование	Общее кол-во лет	% от общего кол-ва лет	Карьера (лет)	% от кол-ва лет карьеры
Возраст	40	100 %	23	100 %
Образование	4	10 %	4	17 %
Профессиональный опыт	18	45 %	18	78 %
Управленческий опыт	14	35 %	14	61 %
Политический опыт	0	0 %	0	0 %

Таблица 2. Распределение управленческого и профессионального уровней в карьере государственного служащего N

Проанализировав 68 карьерных траекторий в представленном выше виде, полученные результаты свели в общую таблицу.

По результатам полученных данных представители первой и второй групп начали свой образовательный путь в среднем в 17 лет (поступление в вуз), причем в обеих группах наибольшее количество респондентов получили экономическое образование.

В первой группе у представителей до 40 лет управленческий опыт преобладает над профессиональным. У представителей от 40 до 55 лет наоборот – преобладает профессиональный опыт над управленческим. Из чего можно сделать вывод о том, что современные молодые профессионалы, занимающие руководящие должности, меньше лет потратили на приобретение профессионального опыта, работу по специальности. Во второй группе у представителей от 34 до 55 лет преобладает управленческий опыт.

У 29 респондентов из 68 из обеих групп совпадение профессионального и управленческого опыта превышает 50 %, это говорит о том, что процент руководителей, владеющих спецификой деятельности, ввиду полученного ранее образования, достаточно высок.

По итогам проведенного исследования у большинства респондентов (50 %) во второй половине карьерного пути прослеживается суперавантюрный тип карьеры. Наблюдается высокая скорость должностного продвижения, некоторые последующие этапы карьерной траектории пропускаются, зачастую присутствует резкая смена профессиональной деятельности, частые переходы и смена места работы. Данный тип карьеры подразделяется на случайный и совместный. При случайном типе карьеры имеет место «случайное стечение обстоятельств», а при совместном типе карьеры присутствует опора,двигающая вверх по карьерной лестнице. Отличительной особенностью суперавантюрного типа карьеры является то, что при достижении высокого уровня должности данная позиция сохраняется на протяжении длительного периода времени.

У 40 % респондентов присутствует авантюрный тип карьеры, который характеризуется также быстрым темпом продвижения, пропуском не более двух уровней должности при продвижении вверх по карьерной лестнице, также наблюдается частая смена сферы деятельности.

У 80 % респондентов в начале карьерной траектории присутствует традиционный, линейный тип карьеры со средней скоростью продвижения, прослеживающей последовательностью в карьерных этапах. Данный тип карьеры характеризуется плавными переходами на более высокий уровень, иногда с пропуском одной ступени, а также непродолжительными понижениями в должности.

У 24 % респондентов наблюдаются резкие спады – на один уровень и более – в карьерной траектории. Данный тип карьеры может быть определен как последовательно-кризисный. Специфика государственной службы зачастую подталкивает госслужащих идти на намеренное понижение в должности, чтобы «переждать» и впоследствии занять более высокий руководящий пост. Дальнейшие исследования в рамках этой тематики могут быть подкреплены разбором кейсов по конкретным персоналиям, с целью определения причин резкого понижения в должности, что будет способствовать выявлению конкретики: объективное понижение в связи с увольнением/проступком либо стратегический ход.

Проанализировав конкретные карьерные траектории государственных служащих, а также лиц, занимающих государственные должности, можно сделать вывод о том, что выдвинутая гипотеза частично подтвердилась. Построение успешной карьеры не обязательно должно сопровождаться стопроцентным выбором более высокого (лучшего) уровня должности, поскольку, несмотря на карьерные кризисы и понижения, зачастую последние носят временный характер, что по прошествии времени позволяет вернуться на исходные позиции.

Литература

1. *Ананьев Б. Г.* О проблемах современного человекознания // Мастера психологии. СПб., 2001. 272 с.
2. *Герцберг Ф., Моснер Б., Блох Б.* Мотивация к работе // Пер. с англ. Д. А. Куликов. М.: Вершина, 2007. 240 с.
3. *Дахно Е. В.* Развитие профессиональной карьеры государственного гражданского служащего в современной России // Историческая и социально-образовательная мысль. 2011. № 5. С. 129–131.
4. *Давидюк И. А.* Управление развитием карьеры российских государственных служащих в современных условиях: автореф. дис. ... канд. соц. наук / Южный федеральный университет. Ростов-на-Дону, 2008. 28 с.
5. *Ежова Ю. Е.* Особенности планирования карьеры государственных служащих РФ / Инновационные

- технологии в науке и образовании. Сборник статей II Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Г. Ю. Гуляева. 2017. С. 185–187.
6. Кибанов А. Я., Лобачева А. С. Развитие системы управления карьерным ростом государственных гражданских служащих // Евразийский союз ученых. 2014. № 6–1 (6). С. 84–86.
7. Кибанов А. Я., Суворов А. А. Принципы планирования карьерного роста и этапы служебно-профессионального продвижения государственных гражданских служащих // Коммуникология. 2014. Т. 7. № 5. С. 118–124.
8. Климова А. В., Терехова Т. М. Карьера государственного служащего: проблемы управления и построения // Вопросы управления. 2013. № 1 (3). С. 55–63.
9. Леонтьев Д. А. Психология выбора. Ч. II. Личностные предпосылки и личностные последствия выбора // Психологический журнал. 2014. № 6. С. 56–68.
10. Лейбниц Г. В. О свободе от необходимости в выборе. Пер. и прим. О. М. Башкиной. Под ред. В. Л. Иванова // EINA1: Проблемы философии и теологии. 2014. Т. 3. № 1/2 (5/6).
11. Лотова И. П. Развитие профессиональной карьеры кадров государственной службы // Акмеология. 2003. № 4 (8). С. 29–32.
12. Панкратова И. А. Особенности образа карьеры государственных гражданских служащих: автореф. дис. ... канд. психол. наук / Южный федеральный университет. Ростов-на-Дону, 2008. 26 с.
13. Рогова Е. Е., Панкратова И. А., Комиссарова А. В. Особенности представлений об успешной профессиональной деятельности у студентов-экономистов с разной профессиональной направленностью // Профессиональные представления. 2015. № 1 (7). С. 109–120.
14. Atkinson, J.W. & Feather, N.T. (Eds) (1966). *A theory of achievement motivation*. London: Wiley. 391 p.
15. Bekkuzhin, R., Ibrayeva, M. Current issues of motivation and career planning for civil servants in Kazakhstan // Actual Problems of Economics. 2015. Vol. 174. Issue 12. P. 258–265.
16. McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. and Lowell, F. L. *The Achievement Motive*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1953.
17. Perry, J. *Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity* // Journal of Public Administration Research and Theory. 1996. Vol. 6. № 1. P. 5–23.
18. Petrova, Yu. S., Hannanova, T. R. Problems and prospects of a career in government / Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2012. № 8. P. 335–337.
19. Rachel A. Rosenfeld. *Job Mobility and Career Processes*. Annual Review of Sociology. 1992. P. 39–61.
20. Segers, J., Inceoglu, I. Exploring supportive and developmental career management through business strategies and coaching // Human Resource Management. 2012. Vol. 51. № 1. P. 99–120.
21. Super, D.E., et al. *Vocational Development: A Framework of Research*. N.Y., 1957.
22. Valickas, A., Pilkauskaitė, R., Grakauskas, Z. *Career Development and Learning in the Civil Service* // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2015. P. 413–417.

Переговоры как инструмент кадровика в конфликте между руководителем и подчиненным (The Negotiations as the Tool of HR Manager in Conflict Resolution between Employer and Employee)

Аннотация: В статье рассматривается роль и степень участия кадровика в конфликтах между руководителем и подчиненным, анализируется применение HR-менеджером инструмента переговоров для разрешения таких конфликтов. Для оценки влияния кадровика на конфликт и его последствия было проведено эмпирическое исследование. Результаты исследования показали, что специалист по управлению персоналом оказывает большое влияние на конфликты между руководителем и подчиненным в государственных организациях и активно использует инструмент переговоров для достижения компромисса между сторонами конфликта.

Ключевые слова: Конфликт, HR, переговоры, компромисс,

государственные организации, государственные служащие.

Abstract: The article examines the role and degree of participation HR manager in conflict resolution between employer and employee, analyzes the application of the negotiation tool for resolving same conflicts by the HR manager. To assess the influence of the personnel officer on the conflict and its consequences, an empirical study was conducted. The results of the research showed that the HR specialist rendering a big influence on the conflicts between employer and employee in public organizations and actively using the negotiation tool to reach a compromise between the parties to the conflict.

Key words: Conflict, HR, negotiation, compromise, public organizations, civil servants.

Развитие и эффективное функционирование государственных органов и организаций напрямую зависит от уровня успешного взаимодействия между руководством и подчиненными, социально-психологической атмосферы в коллективе и грамотного управления кадрами. Одновременно количество внутренних конфликтов в государственных органах и органи-

зациях возрастает под влиянием нестабильной внешней среды.

В таких условиях роль кадровика в предупреждении и минимизации последствий конфликта между руководителем и подчиненным значительно повышается, а основным инструментом достижения приемлемого результата будет управление конфликтом посредством переговоров [12].

В настоящее время все больше возрастает роль кадровика в подобных конфликтных ситуациях, тем не менее, степень участия в них специалиста по управлению персоналом может быть и минимальной. Это связано с тем, что в конфликте прерогативу имеет руководитель, который может существенно снизить влияние кадровика на развитие конфликта. Однако необходимо отметить, что зачастую сам кадровик руководствуется пониманием необходимости своего участия в конфликте и все-таки стремится в него вмешаться, то есть принимает осознанное решение участия.

В практическом плане вопросы, связанные со степенью участия кадровика в конфликтах между руководителем и подчиненным, связываются с уровнем профессионализма кадровика и осознанием последствий конфликтов для руководства, персонала и организации в целом. Изучение реальной роли кадровика в разрешении конфликтов в государственных и частных организациях будет иметь значение для понимания необходимых функций и профессиональных навыков кадровика, а также необходимости использования инструмента переговоров в конфликтах.

Выявление и разрешение конфликтов рассматривается в рамках теорий организационных систем, школы социальных систем и школы человеческих отношений.

Теория организационных систем полагает, что источники конфликтов имеют предметно-деловую основу, связанную с особенностями совместной групповой деятельности. Авторами данной теории являются Р. Блейк, Дж. Мутон, М. Рахим, которые считают, что для эффективного решения любого конфликта необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом стиль других вовлеченных в конфликт людей и природу самого конфликта. Применение теории организационных систем дает возможность изучать производственные конфликты в коллективах, осуществлять диагностику развития

конфликтных отношений и своевременно их предотвращать [17].

Школа социальных систем считает, что конфликт между организацией и индивидом неизбежен и является нормальным аспектом функционирования организации, а задача руководителя заключается не в том, чтобы попытаться исключить конфликт, а в том, чтобы сгладить и уменьшить его последствия. Представителями данной школы являются Д. Марч, Г. Саймон, О. Уильямсон [8].

Школа человеческих отношений видит решение конфликтов между человеком и организацией с помощью компромиссов, путем синтеза экономического (рационального), социологического и психологического подходов. То есть конфликт между человеком и организацией можно полностью решить, если удовлетворить социальные и психологические потребности работника. Данную теорию разрабатывали Э. Мэйо, М. Фоллет, Ф. Ротлисбергер, Р. Лайкерт [11].

В настоящей статье обосновывается утверждение, что специалист по управлению персоналом в государственной организации в большинстве случаев активно вмешивается в конфликт между руководителем и подчиненным, а не является просто «технической» фигурой. При этом в функции кадровика входят: обеспечение конструктивного обсуждения проблемы; поддержание социально-психологического климата в коллективе; ведение переговоров с оппонентами с целью достижения компромисса; оказание помощи в поиске решения.

Выдвинутая гипотеза близка к теории школы человеческих отношений, в которой важнейшими факторами в предотвращении конфликтов являются налаживание межличностных отношений в коллективе, удовлетворение социальных потребностей персонала и забота руководителя о своих подчиненных. В таких условиях специалист по управлению персоналом – важнейшее связующее звено между руководителем организации и персоналом, он активно вмешивается во все конфликтные ситуации между ними.

Обзор литературы показывает, что все источники далеки от моей гипотезы и отличаются от нее тем, что в этих источниках роль и место кадровика в контексте конфликта между руководителем и подчиненным либо не рассматриваются, либо же

кадровик упоминается как второстепенная фигура, не имеющая влияния на этот конфликт.

В некоторых работах исследователи относят разрешение конфликта руководителя и подчиненного исключительно к ведению руководителя, рассматривая при этом его возможные действия по предупреждению и разрешению подобных конфликтов [13; 9; 18; 16]. В этой группе источников кадровик не рассматривается как субъект и не вмешивается в конфликты между руководителем и подчиненным, что сильно отличается от моей гипотезы. В другой группе источников HR-менеджер выступает в роли квалифицированного посредника или модератора межгрупповых конфликтов [15; 14], однако эти источники никак не соотносятся с моей гипотезой потому, что в них не рассматриваются конфликты между руководителем и подчиненным. Еще в одной группе источников кадровик просто не участвует в разрешении конфликтов между руководителем и подчиненным и не имеет влияния на эти конфликты [19; 10; 5; 6; 3; 7], что также отличается от моей позиции. Следующая группа источников далека от моей гипотезы потому, что в этих источниках служба по управлению персоналом либо не вмешивается в конфликтные ситуации, либо вмешивается при необходимости и рассматривает разрешение конфликта в виде жестких мер по принуждению работников [4; 1]. В одном источнике специалист по управлению персоналом рассматривается как важнейшее звено в общей системе управления конфликтами [2], что несколько приближает его к моей гипотезе. Но основное отличие от моей позиции в том, что в данном источнике в конфликте руководителя и подчиненного кадровик выступает в роли «технической» фигуры.

При обосновании выдвинутой гипотезы будет использоваться метод, который базируется на опросе через социальные сети (Facebook, Вконтакте, LinkedIn) кадровиков и HR-специалистов. Опрос создан на платформе систем Google и SurveyMonkey и включает в себя 20 вопросов, касающихся роли и функций кадровика в конфликте между руководителем и подчиненным, а также его навыков ведения переговоров со сторонами конфликта. Анализ полученной статистической информации позволит понять реальную роль кадровика в конфликтах между подчиненным и руководителем, степень влияния на конфликт,

а также поможет определить важность профессионального навыка ведения переговоров.

Это означает, что с учетом использованного метода моя гипотеза будет переформулирована следующим образом. Анализ статистических данных, полученных путем опроса через социальные сети кадровиков/специалистов по управлению персоналом государственных организаций, с высокой степенью достоверности должен показать, что при вмешательстве в конфликт между руководителем и подчиненным кадровик оказывает значительное влияние на этот конфликт, в результате чего подобные конфликты заканчиваются компромиссом.

В исследовании, которое проводилось с помощью рассылки онлайн-анкет, приняло участие 115 специалистов-кадровиков, работающих как в государственном (70 %), так и в частном секторе (30 %). В обоих случаях сущность конфликта и роль в нем кадровика практически не отличались, поэтому рассматривались и респонденты, занятые в частном секторе.

Первые вопросы анкеты касались самого факта вмешательства HR-менеджеров в конфликт между руководителем и подчиненным. На вопрос «Следовало ли вмешиваться в конфликт?» утвердительно ответили 82 респондента (72 %), 33 респондента (28 %) посчитали, что им не следовало бы вмешиваться (диаграмма 1). Однако непосредственно вмешивались в конфликт на 10 % меньше респондентов (70 человек), утвердительно ответивших на предыдущий вопрос (диаграмма 2). Среди основных причин «отстранения» от конфликта между руководителем и подчиненным 43 % респондентов указали «собственный выбор» (20 человек) и «позицию руководителя» (16 человек). Также часть респондентов (6 человек) не вмешивается потому, что это не входит в их обязанности либо вовсе запрещается (диаграмма 3).

Далее проводится опрос только тех респондентов, кто вмешивается в конфликт между руководителем и подчиненным (70 человек).

На вопрос «Как часто происходит вмешательство в конфликт?» (этот вопрос предполагал несколько вариантов ответа) 54 % респондентов (38 человек) ответили, что это происходит практически всегда, 39 % (27 человек) вмешиваются редко (диаграмма 4). Большинство опрошенных кадровиков указывало,

Диаграмма 1

Как вы считаете, следовало ли Вам вмешаться в конфликт?

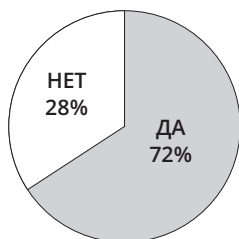


Диаграмма 2

Вмешивались ли Вы в этот конфликт?

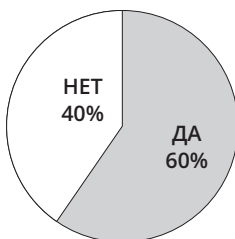


Диаграмма 3

По какой причине Вы не вмешались в конфликт?

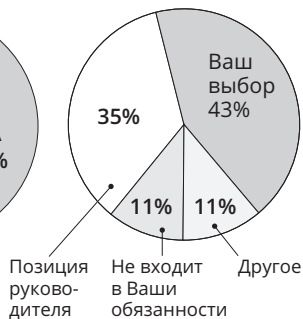


Диаграмма 4

Как часто происходит Ваше вмешательство в конфликт?



Диаграмма 5

По какой (-им) причине (-ам) Вы не вмешиваетесь в конфликт?

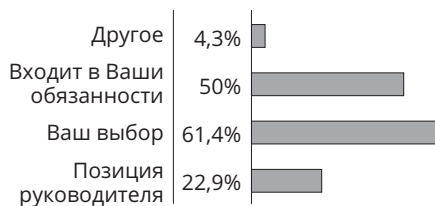


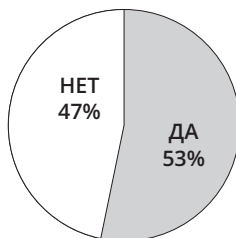
Диаграмма 6

Чью сторону, как правило, Вы занимаете в конфликте?



Диаграмма 7

При вмешательстве в конфликт ощущаете ли Вы давление со стороны руководителя?



что решение вмешаться в конфликт продиктовано как их личным выбором, так и служебной обязанностью. Помимо названных причин 23 % респондентов (16 человек) вмешивается в конфликт под влиянием руководителя организации (диаграмма 5).

Подавляющее большинство респондентов (60 из 70) при «включении» в конфликт между руководителем и подчиненным занимает нейтралитет, остальные разделились – половина выбирает сторону руководителя, половина – подчиненного (диаграмма 6).

На вопрос «Ощущаете ли Вы давление руководителя в конфликте?» респонденты разделились почти поровну (диаграмма 7). Интересная деталь, связанная с предыдущим вопросом, – кадровики, которые в конфликте занимают сторону подчиненного, почти все ощущают давление руководителя.

Следующий вопрос анкеты связан с функциями кадровиков при вмешательстве в конфликт. Респондентам предложено выбрать несколько вариантов функций. Наибольшее количество голосов получили функции по обеспечению конструктивного обсуждения проблемы и оказанию помощи в поиске решения. Эти варианты выбрали 48 и 43 респондента соответственно. Функции, касающиеся поддержания социально-психологического климата в коллективе и ведения переговоров со сторонами конфликта, указали почти столько же респондентов. Наименьшее количество голосов получили функции: «выполнение поручений руководителя» (4 респондента) и «оформление принятого решения в результате конфликта» (13 респондентов) (диаграмма 8).

Далее респондентам предстояло ответить на важнейший вопрос, касающийся их влияния на конфликт и его последствия. Опрос показал: 38 респондентов (55 %) считают, что они сильно влияют на конфликт между руководителем и подчиненным, 28 респондентов (39 %) – средне, 3 респондента – очень сильно, 1 респондент – слабо и никто из опрошенных не выбрал вариант «практически не влияю» (диаграмма 9).

Следующий вопрос касался результатов конфликта при вмешательстве в него кадровика. Больше половины респондентов ответили, что конфликты заканчиваются компромиссом между сторонами конфликта (идут на уступки), а треть респондентов указала, что обе стороны удовлетворены результатами

Диаграмма 8

При вмешательстве в конфликт в Ваши функции входят...

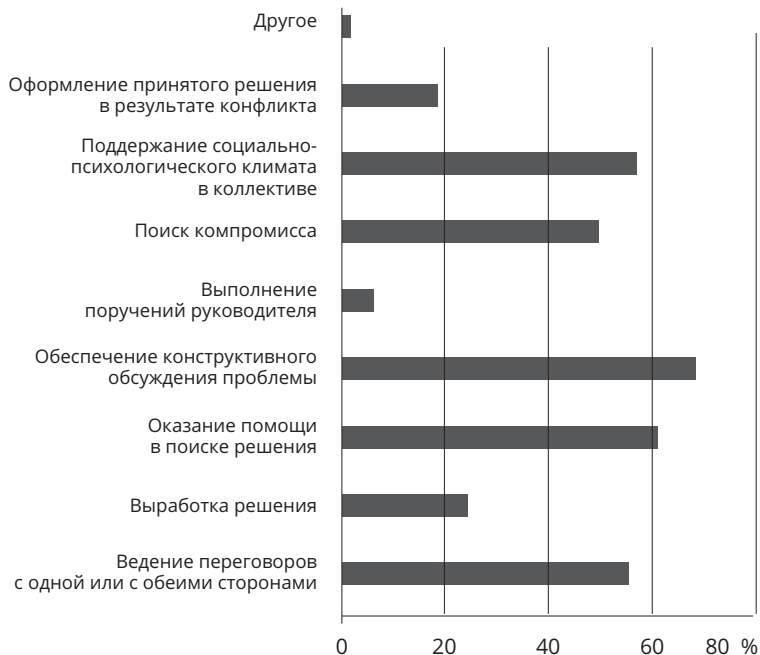


Диаграмма 9

На Ваш взгляд, насколько сильно Ваше участие влияет на конфликт и его последствия?

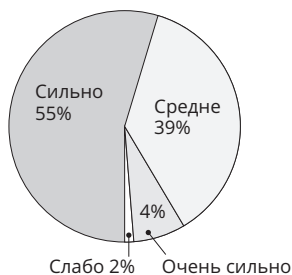


Диаграмма 10

В большинстве случаев конфликты в Вашей организации при Вашем участии заканчиваются...



конфликта. Оставшиеся 13 % респондентов разделились: в одних случаях респонденты указывали, что многое зависит от ситуации и конфликта, в других – сотрудника увольняют (диаграмма 10).

Также в анкете был блок вопросов, посвященный переговорам как инструменту разрешения конфликтов. Респондентам нужно было оценить свой переговорный уровень и ответить на несколько вопросов, связанных с переговорами.

Первый вопрос касался ведения переговоров со сторонами конфликта (диаграмма 11). 10 респондентов (15 %) ответили, что им не затруднительно вести переговоры с целью разрешения конфликта, 33 респондента (47 %) – «скорее не затруднительно». Затруднительно вести переговоры оказалось 6 респондентам (7 %) и «скорее затруднительно» – 21 респонденту (30 %).

На вопрос «Удастся ли Вам предотвращать и разрешать конфликты посредством переговоров?» 52 респондента (74 %) ответили, что им это «скорее удастся» и еще 16 респондентов – «удастся» (23 %) (диаграмма 12). При этом 70 % респондентов указали, что используют специальные навыки и техники ведения переговоров.

Оценка респондентами своего владения инструментом переговоров выглядит следующим образом. 48 респондентов (69 %) хорошо оценивают свой переговорный уровень, 5 респондентов (7 %) – отлично, 16 респондентов (23 %) – удовлетворительно и 1 респондент – слабо (диаграмма 13).

Диаграмма 11

Затруднительно ли Вам вести переговоры со сторонами конфликта?

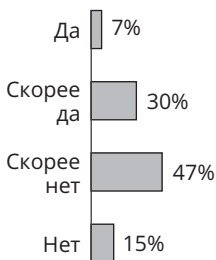


Диаграмма 12

Удастся ли Вам предотвращать и разрешать конфликты посредством переговоров?

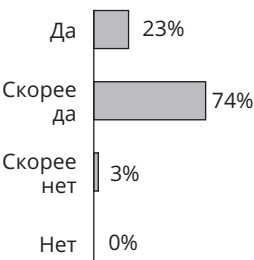


Диаграмма 13

Оцените свой переговорный уровень:



Оценивая результаты исследования, можно сделать следующие выводы. Во-первых, большинство кадровиков склонно вмешиваться в конфликты между руководителем и подчиненным. Это решение продиктовано как личным выбором кадровика, так и его непосредственной обязанностью, а само вмешательство происходит достаточно часто. Во-вторых, специалист по управлению персоналом оказывает сильное влияние на конфликт и активно в него вмешивается. В результате этого вмешательства конфликтные ситуации чаще всего заканчиваются компромиссом. В-третьих, кадровики в целом высоко оценивают свой уровень ведения переговоров, большинство из них использует специальные навыки и техники. Видимо, этот факт проявляется в умении практически всех опрошенных респондентов разрешать конфликты посредством переговоров.

Таким образом, результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что выдвинутая в данной статье гипотеза подтвердилась: кадровики часто и активно вмешиваются в конфликты между руководителем и подчиненным, оказывая значительное влияние на развитие и результат конфликта.

В дискуссии о результатах исследования просматриваются следующие варианты дальнейшего развития событий. Во-первых, в настоящее время роль кадровика в предупреждении и разрешении конфликтов между руководителем и подчиненным достаточно велика и в будущем, судя по всему, будет увеличиваться еще больше. Во-вторых, руководители предоставляют HR-менеджерам больше эксклюзивных полномочий. Очень вероятно, со временем давление на специалистов по управлению персоналом со стороны руководства будет уменьшаться, а доверие к ним постепенно возрастать, что приведет к снижению контроля руководителя за деятельностью кадровика. В-третьих, вполне возможно, что результаты исследования отражают факт появления нового (более активного и «агрессивного») поколения кадровиков, которое старается активно вмешиваться во все проблемы организации.

Таким образом, исходя из ответов кадровиков, можно предположить, что мы вступаем в эпоху возрастающего влияния кадровых служб в государственных органах и организациях.

Литература

1. *Зобова А. Г.* О современных тенденциях и методах управления конфликтами на предприятиях // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. Т. 9. № 4. С. 46–49.
2. *Калмыкова О. Ю., Гагаринская Г. П.* Внедрение организационного конфликтменеджмента в систему стратегического управления // Интернет-журнал Науковедение. – 2014. № 5. С. 1–27.
3. *Колтунов А. Л.* Социальные конфликты и возможности их разрешения // Общество и право. – 2005. № 3. С. 132–135.
4. *Лобанова Т. Н.* Современные служебные конфликты: социально-психологический аспект // Контуры глобальных трансформаций. – 2011. Т. 4. № 6. С. 118–127.
5. *Сергеичева И. А.* Способы преодоления конфликтных ситуаций внутри рабочего коллектива // Управление в современных системах. – 2015. № 2. С. 25–28.
6. *Цветков В. Л.* Руководитель и подчиненный: проблемы взаимоотношений в контексте стиля общения // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2013. № 2. С. 3–6.
7. *Целютина Т. В., Линкина Д. Л., Поляков А. Н.* Рациональное поведение руководителя и эффективная коммуникация в конфликте: стратегии управления конфликтами // Перспективы науки и образования. – 2015. № 1. С. 135–138.
8. *Augier, M., March, J. G.* Conflict of interest in theories of organization: Herbert A. Simon and Oliver E. Williamson // Journal of Management and Governance. 2011. Vol. 5. Issue 3–4. P. 223–230.
9. *Avgar, A. C.* Negotiated capital: Conflict, its resolution, and workplace social capital // International Journal of Conflict Management. 2010. Vol. 21. Issue 3. P. 236–259.
10. *Bendersky, C.* Complementarities in organizational dispute resolution systems: How system characteristics affect individual's conflict experiences // Industrial and Labor Relations Review. January 2007. Vol. 60. Issue 2. P. 204–224.
11. *Bruce, K., Nylan, C.* Elton Mayo and the Deification of Human Relations // Organization Studies. 2011. Vol. 32. No. 3. P. 383–405.
12. *Devenyi, M.* The Role of Integrative Strategies and Tactics in HR Negotiations // Strategic Management. 2016. Vol. 21. No. 2. P. 32–36.
13. *Einarsen, S.* Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis // International Journal of Human Resource Management. 2016. Vol. 27. P. 1–22.
14. *Jehn, K.* Intragroup conflict in organizations: a contingency perspective on the conflict-outcome relationship // Research in Organizational Behavior. 2003. Vol. 25. P. 187–242.
15. *McKenzie, D. M.* The role of mediation in resolving workplace relationship conflict // International Journal of Law and Psychiatry. 2015. Vol. 39. P. 52–59.
16. *Mishra, M.* Relationship between leadership style and conflict resolution strategy among managers // International Journal of Applied Business and Economic Research. 2016. Vol. 14. Issue 7. P. 5105–5117.
17. *Saeed, T.* Leadership styles: relationship with conflict management

styles // International Journal of Conflict Management. 2014. Vol. 25. Issue 3. P. 214–225.

18. *Shacklock, A.* Courage, compromise or capitulation: Human resource practitioners under ethical duress // International Journal of Human Resources Development and

Management. 2006. Vol. 6. Issue 2. P. 297–312.

19. *Tidd, S.* The importance of role ambiguity and trust in conflict perception: Unpacking the task conflict to relationship conflict linkage // International Journal of Conflict Management. 2009. Vol. 15. Issue 4. P. 364–380.

Глава 2

ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ



Зависимость результативности служебной деятельности от уровня организационной приверженности **(The Dependence of Professional Activity Results from the Level of Organizational Commitment)**

Аннотация: В статье рассматриваются различные взгляды о влиянии организационной приверженности персонала на эффективность деятельности. На основании проведенного эмпирического исследования, включающего опрос персонала, корреляционный и регрессионный анализы, доказано, что результативность служебной деятельности не определяется уровнем организационной приверженности персонала.

Ключевые слова: Организационная приверженность, оценка приверженности, эффективность персонала.

Abstract: There are various views in the article connected with the influence of organizational commitment on the effectiveness of activity. Based on empirical research including staff questioning, correlation and regression analysis, it has been proved that the results of working activity is not detected by the level of organizational commitment of the personnel.

Key words: Organizational commitment, commitment assessment, effectiveness of personnel.

В современных условиях российский рынок трудовых ресурсов характеризуется повышенной мобильностью персонала и дефицитом высококвалифицированных кадров. Отмечается тенденция к сокращению среднего срока работы сотрудника в одной организации, который составляет на сегодняшний день 2–3 года. Исследования, проведенные в 2013 году Всесоюзным центром изучения общественного мнения, показали, что в среднем каждый второй сотрудник готов сменить работу на другую, с лучшими условиями [8]. Приверженность, предполагающая преданность организации, позволяет сократить издержки, связанные с текучестью кадров. Сотрудники, отличающиеся вы-

соким уровнем приверженности, разделяют цели организации и готовы принести в жертву организационным интересам свои личные, они не увольняются из организации, когда она переживает тяжелые времена. Рост уровня приверженности персонала рассматривается сегодня как действенный механизм повышения эффективности организации. В связи с тем, что уровень организационной приверженности не зависит от формы собственности и размера организации, термины «организация», «компания», «предприятие», «учреждение» употребляются в статье в качестве синонимов.

Анализ литературы, посвященной вопросам организационной приверженности, подтверждает теоретические выводы о том, что приверженность сотрудников положительно влияет на эффективность деятельности организации [4, 5, 20]. На практике же проблема заключается в том, что расходы организации на создание и поддержание высокого уровня приверженности персонала должны давать реальный экономический эффект, иначе эти расходы нецелесообразны. Вместе с тем, руководители организаций в России не производят оценку экономических последствий реализуемых программ, направленных на повышение приверженности персонала [9]. Высокая организационная приверженность в реалиях не всегда приводит к ожидаемому результату – повышению эффективности организации.

Приверженность сотрудников может иметь негативные последствия и издержки: снижение критичности персонала, затруднение организационных изменений; объективные интересы организации приносятся в угоду сложившимся эмоциональным отношениям, а наиболее приверженными оказываются наименее продуктивные работники, заинтересованные остаться в организации, и т.д.

В теоретическом плане проблема корреляции приверженности с эффективной деятельностью организации по-разному трактуется исследователями, занимающимися вопросами мотивации и управления трудовым поведением (Д. Макгрегор, У. Оучи, Д. Купей и Д. Хартлей, Д. Гест и др.). Д. Макгрегор («теория X» и «теория Y») считал, что для эффективного управления персоналом необходимо, в зависимости от обстоятельств, сочетать жесткий контроль и применение санкций с созданием условий, благоприятных для проявления у персонала

творчества, инициативы, чувства ответственности и приверженности интересам организации. У. Оучи («теория Z») пришел к выводу, анализируя успешность и эффективность японских компаний, что наилучший способ мотивировать работников – это добиться их полной приверженности ценностям организации [19]. С другой стороны, J. Соореу и J. Hartley указывали, что приверженность может стать помехой гибкости организации. Приверженность сотрудников определенному набору целей и ценностей развивает соглашательский подход, увеличивает сопротивление изменениям, необходимым для эффективной деятельности организации [15].

Гипотеза, положенная в основу исследования, заключается в том, что результативность служебной деятельности не определяется уровнем организационной приверженности персонала.

Выдвинутая гипотеза относится к теориям мотивации Д. Макгрегора и У. Оучи («теории X, Y и Z») и ставит вопрос о корреляции приверженности персонала ценностям организации и результативности его деятельности. Так, повышение уровня организационной приверженности приводит к снижению текучести кадров и выраженности у персонала полезных для организации характеристик трудового поведения, однако не следует рассматривать организационную приверженность как свойство, определяющее результативность и эффективность его деятельности [17].

Изучение публикаций, посвященных практическому опыту оценки влияния приверженности персонала на показатели эффективности его деятельности, показало, что в научном сообществе не сформировалось единого взгляда по данному вопросу. Мнения авторов разделились на три группы:

- одна часть исследователей выявила достоверную прямую связь между уровнем приверженности персонала и эффективностью его деятельности;
- вторая группа авторов отмечает, что высокому уровню приверженности персонала организации соответствует значительная выраженность полезных для организации характеристик трудового поведения;
- третьи считают, что издержки феномена организационной приверженности могут стать помехой развития организации.

Наиболее близкую точку зрения по отношению к выдвигаемой нами гипотезе высказывают W. Schaufeli и M. Salanova. Они утверждают, что высокий уровень приверженности работника организации может иметь свои издержки, в том числе стать причиной профессионального выгорания [21]. Симптомами «профессионального выгорания» являются утрата какой-либо мотивации, снижение концентрации внимания и апатия, что существенно ухудшает результативность профессиональной деятельности. На издержки организационной приверженности, снижающие эффективность деятельности организации, указывали также J. Coorey и J. Hartley, о чем уже говорилось выше [15]. Полученные зарубежными авторами результаты поддерживают нашу гипотезу, несмотря на то, что касаются отдельных случаев, в которых организационная приверженность не приводит к росту результативности деятельности.

Исследование О. В. Мякинченко, посвященное оценке эффективности программ управления лояльностью персонала, показало, что на сегодняшний день никто из опрошенных российских компаний не проводит оценку экономических последствий реализуемых программ [9]. По мнению О. В. Мякинченко, реализуемые меры можно считать эффективными, если одновременно увеличится уровень лояльности персонала, улучшатся экономические показатели и будет иметь место финансовая отдача: рост прибыли, связанный с реализацией программы, окажется больше затраченных средств. Отсутствие подобной оценки не позволяет считать, что поддержание высокого уровня организационной приверженности дает реальный экономический эффект. Похожее мнение высказывает В. С. Шубин, он пишет: «Создание приверженности и формирование лояльности персонала – технологически сложный и неоднозначный процесс; он стоит денег и если их выделить и потратить – упадет эффективность компании здесь и сейчас, а появится ли лояльность персонала организации и когда – это большой вопрос» [13].

Вместе с тем, во многих работах показано положительное влияние высокого уровня приверженности персонала (чаще опосредованное) на деятельность организации, но не доказана достоверная связь приверженности персонала и эффективности его деятельности [10, 12, 16]. Е. Л. Трофимова и В. Ю. Бондаренко пишут о том, что приверженные сотрудники могут

обеспечить компании лидерские позиции: они охраняют коммерческие секреты, более ответственны, верны фирме в кризисные для нее моменты, способны быстрее адаптироваться к меняющимся условиям. С. И. Хитрин отмечает, что система обслуживания клиентов, организационный климат, подвижность персонала, а также корпоративный имидж тесно связаны с приверженностью персонала организации. Зарубежные исследователи D. Manurung, A. Suhartadi и N. Saefudin выявили, что организационная приверженность и эффективность внутреннего контроля уменьшают количество случаев мошенничества среди персонала.

Следует подчеркнуть, что наиболее многочисленную группу представляют авторы, считающие, что эффективность и (или) результативность служебной деятельности определяются уровнем организационной приверженности персонала. Они имеют точку зрения противоположную той, что сформулирована в рабочей гипотезе.

Так, Я. В. Берлизова отмечает существование положительной корреляции между уровнем приверженности (лояльности) персонала, задействованного в сфере продаж, и индивидуальной производительностью [2, 3]. А. А. Зяблицев доказал, что приверженность сотрудников в сфере услуг (преподаватели танцев) влияет на производительность их деятельности: преподаватели, имеющие более сильную приверженность, обладали в среднем на 17 % большей производительностью по сравнению с преподавателями, обладающими более слабой приверженностью [5]. Н. К. Гамзован и Г. А. Волковицкая, в ходе исследования влияния организационной приверженности на качество трудовой жизни персонала, делают вывод: эффективность деятельности организации зависит от уровня организационной приверженности персонала [4].

Ю. А. Лагутина считает, что высокая текучесть кадров на предприятии является самым явным показателем нелояльности. Текучесть кадров ухудшает многие производственные показатели. Прежде всего, это упущенная прибыль из-за медленного вхождения в курс дела новичков, снижение производительности труда, риск разглашения коммерческой тайны [6].

М. Магура и М. Курбатова выявили, что повышение уровня организационной приверженности персонала влечет за собой

такие преимущества, как: рост производительности и качества работы, сотрудничество и низкий уровень конфликтов [7]. Аналогичную взаимосвязь отмечают и некоторые зарубежные авторы. Так, в работе J. R. Lincoln и A. L. Kalleberg отмечено, что эффективность деятельности японских заводов является следствием высокой приверженности их работников. P. Mistele и S. Kirpal пишут, что высокая вовлеченность сотрудников может не только повысить эффективность, но и уменьшить затраты организации. В сочетании с четкой ориентацией на цель организации, вовлеченность оказывает стабилизирующее действие в непредвиденных ситуациях, играя важную роль в эффективности организации [14, 18]. W. Schaufeli и A. Bakker доказали в ходе исследований, что сотрудники, имеющие сильную идентификацию со своей организацией, работают лучше [22].

Итак, до настоящего времени мнения исследователей расходятся в вопросе о влиянии организационной приверженности на результативность деятельности персонала.

С учетом представленных мнений проведено эмпирическое исследование с целью подтвердить или опровергнуть гипотезу о том, что результативность служебной деятельности не определяется уровнем организационной приверженности персонала. Исследование проводилось методом верификации с использованием корреляционного и регрессионного анализа. В ходе исследования оценивался уровень организационной приверженности и показатели результативности деятельности сотрудников ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии в городе Москве». В исследовании приняли участие 40 сотрудников одного из ведущих подразделений учреждения, имеющего высокие производственные показатели. Деятельность подразделения связана с проведением измерений и оценок физических факторов на объектах г. Москвы.

Оценка уровня организационной приверженности сотрудников проводилась с использованием шкалы по измерению лояльного отношения сотрудника к организации, предложенной С. И. Файбушевич. Основанием для использования данной шкалы являлись авторитетные мнения ученых, считающих термины «лояльность» и «приверженность» синонимами. Используемая шкала традиционно построена на основе применения шкалы равнокажущихся интервалов Луи Терстоуна. Респондентам

были предложены карточки с суждениями, свидетельствующими об отношении сотрудника к организации, в которой он работает, и ответный лист в виде таблицы с цифрами, представляющими собой градации от 1 до 11. Респондентам нужно было оценить свое отношение к суждениям и рассортировать их по градациям. При этом градации под номером одиннадцать соответствует максимально позитивная оценка суждения (полностью совпадающая с мнением респондента), градации номер один – максимально негативное отношение (категорическое несогласие), а градации шесть – нейтральное отношение респондента. В зависимости от того, в какую градацию отнесено нужное суждение, ему присваивается соответствующий балл. Если испытуемый набрал от 54 до 90 баллов, его лояльность к организации оценивается как высокая, от 18 до 54 баллов – лояльность оценивается как средняя, от -18 до $+18$ – лояльность оценивается как низкая. Если испытуемый набрал количество баллов в диапазоне от -18 до -90 , то он совершенно не лоялен к своей организации [11].

Оценка уровня организационной приверженности показала, что преобладающее большинство респондентов имеют средний уровень организационной приверженности – 27 человек (67,5%), у 9 человек (22,5%) выявлен высокий уровень приверженности, у 4 человек (10%) – низкий. (Среднее ежемесячное количество выездов составило от 17 до 24 раз.)

Для описания взаимосвязи уровня организационной приверженности и результативности деятельности респондентов был проведен расчет коэффициента корреляции и проведена регрессия между этими параметрами, где регрессантом является количество проделанной работы, а регрессором – уровень организационной приверженности респондентов, рассчитанный по результатам опроса. Корреляционный анализ показал, что коэффициент корреляции Пирсона равен 0,28, что говорит о наличии слабой прямой корреляционной связи с достоверностью 90% ($p=0,1$), или, иными словами, о слабой зависимости между уровнем организационной приверженности и результативностью деятельности респондентов (рис. 1).

Другим методом, характеризующим взаимосвязь исследуемых параметров, является оценка коэффициентов взаимосвязи методом наименьших квадратов. Результаты МНК оценки

также свидетельствуют о слабом влиянии уровня приверженности организации на интенсивность работы персонала (табл. 1). Коэффициент при регрессоре равен 0,05 при стандартной ошибке 0,042, что говорит о слабом уровне значимости коэффициента (t-статистика 1,19). Следует также обратить внимание на значение R^2 , равное 0,032, – доля объясненной дисперсии (доля дисперсии зависимой переменной y , объясненная изменениями независимой переменной x) в количестве проделанной работы за счет уровня приверженности. Полученное значение

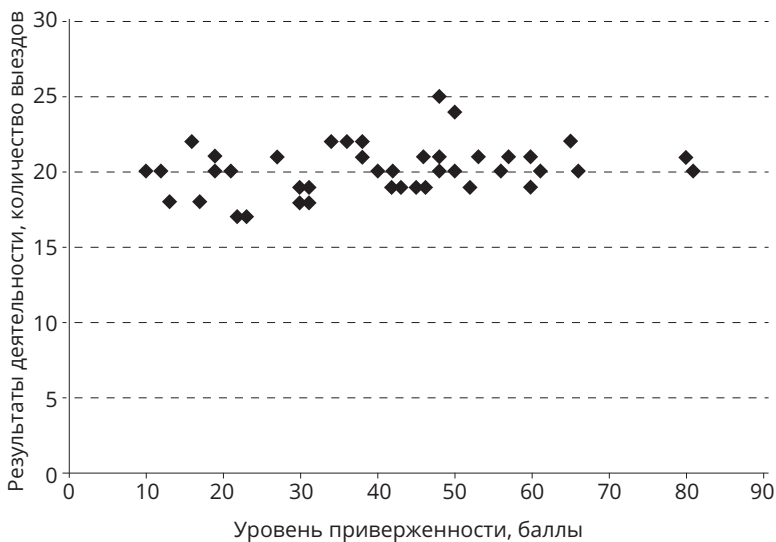


Рисунок 1. Зависимость результатов деятельности от уровня организационной приверженности респондентов

Переменная	Коэффициент	(Стат. ошибка)
Баллы за тест	0.050	(0.042)
Константа	19.544**	(0.554)
N	40	
R^2	0.032	
F (1,44)	1.44	
Уровень значимости:	*:10 %	*: 5 % **:1 %

Таблица 1. Результаты оценки методом МНК

доказывает, что уровень организационной приверженности слабо отражает изменение в результативности деятельности. Значение F-статистики является дополнительным параметром, характеризующим значимость регрессоров в изменении регрессанта. Низкое значение F, равное в данном случае 1,44, также подтверждает слабую взаимосвязь исследуемых параметров.

Таким образом, результаты исследования подтверждают нашу гипотезу о том, что результативность служебной деятельности не определяется уровнем организационной приверженности персонала.

Вместе с тем, высокая результативность деятельности сотрудников ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии в городе Москве», имеющих средний уровень организационной приверженности, свидетельствует о наличии факторов, оказывающих влияние на показатели профессиональной деятельности и не изученных в рамках настоящего исследования. Можно предположить, что результативность деятельности сотрудников определяется действующей в организации стимулирующей системой оплаты труда: прямой зависимостью зарплаты от персональных показателей деятельности. Возможно также, что результативность деятельности определяется уровнем профессиональных знаний и навыков и индивидуальными характеристиками работника. Для доказательства состоятельности возникших предположений необходимо провести исследование взаимосвязи результативности деятельности сотрудников ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии в городе Москве» и уровня их профессионального мастерства, а также функционирующей в учреждении системы оплаты труда.

Литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 848 с.
2. Берлизева Я. В. Влияние лояльности персонала на бизнес-результат компании. URL: http://studydoc.ru/doc/822361/vliyanie-loyal._nosti-personala-na-biznes (дата обращения: 03.03.2017).
3. Берлизева Я. В. Влияние организационной лояльности на индивидуальную производительность персонала // Научное обозрение. – 2015. – № 19. – С. 329–336.
4. Гамзован Н. К., Волковицкая Г. А. Организационная приверженность персонала как важнейший показатель эффективности деятельности организации / Сборник по материалам докладов XV Международной конференции молодых ученых. Российский государственный педагогический

- университет им. А. И. Герцена, Институт экономики и управления. – 2015. – С. 43–46.
5. *Зяблицев А. А.* Влияние приверженности персонала на уровень производительности в сфере услуг // Вестник КрасГАУ. – 2009. – № 3. – С. 22–27.
6. *Лагутина Ю. А.* Лояльность персонала в банковской сфере: магистерская диссертация. СПб., 2012. URL: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=665557> (дата обращения: 03.03.2017).
7. *Магура М., Курбатова М.* Секреты мотивации, или Мотивация без секретов // Управление персоналом. – 2007. – 205 с.
8. *Молодчик М. А., Молодчик Н. А.* Организационно-мотивационные механизмы создания приверженности персонала // Управление экономическими системами. Электронный научный журнал. – 2015. – № 4 (76). – 17 с. URL: <http://www.uecs.ru/component/flexicontent/items/item/3435-2015-04-08-12-59-00> (дата обращения: 03.03.2017).
9. *Мякинченко О. В.* Оценка эффективности методов управления лояльностью сотрудников компании // Управление персоналом. – 2008. – № 10 (188). – С. 47–48.
10. *Трофимова Е. Л., Бондаренко В. Ю.* Проблема приверженности персонала к организации в отечественной и зарубежной литературе // Психология в экономике и управлении. – 2013. – № 1. – С. 28–36.
11. *Файбушевич С. И.* Оценка лояльности сотрудников. URL: http://www.up-pro.ru/library/personnel_management/motivation/ocenka-loyalnost.html (дата обращения: 10.04.2017).
12. *Хитрин С. И.* Приверженность работников как фактор устойчивости человеческих ресурсов / Актуальные проблемы инфотелекоммуникаций в науке и образовании. IV Международная научно-техническая и научно-методическая конференция: сборник научных статей. В 2-х т. – СПб., 3–4 марта 2015 г. – С. 836–840.
13. *Шубин В. С.* HR исследования: Лояльность персонала как конкурентное преимущество // Электронный научно-практический журнал об управлении и развитии персонала Компетенции. – 15.08.2013. URL: <http://hr-media.ru/hr-issledovaniya-loyalnost-personala-kak-konkurentnoe-preimushhestvo/> (дата обращения: 03.03.2017).
14. *Lincoln J. R., Kalleberg A. L.* Work Organization and Workforce Commitment: A Study of Plants and Employees in the U.S. and Japan // American Sociological Review. – 1985. – Vol. 50. – No. 6. – P. 738–760.
15. *Coopey J., Hartley J.* Reconsidering The Case For Organizational Commitment // Human Resource Management Journal. – 1991. – Vol. 1. – Issue 3. – P. 18–32.
16. *Manurung D., Suhartadi A. R., Saefudin N.* The Influence of Organizational Commitment on Employee Fraud with Effectiveness of Internal Control and Organizational Justice as a Moderating Variable // 2nd Global Conference on Business and Social Sciences. – 2015. – P. 1064–1072.
17. *McGregor D.* The human side of enterprise // NY, McGraw-Hill. 1960. – 403 p.
18. *Mistele P., Kirpal S.* Mitarbeiterengagement und Zielorientierung als Erfolgsfaktoren // Chemnitz, Technische Universitaet Chemnitz, 2006. – 21 p.
19. *Ouchi W. G.* Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge // Strategic Management

Journal. – 1982. – Vol. 3. – Issue 4. – P. 381–383.

20. *Owen E. Richason IV*. What Are the Benefits of Practicing Employee Involvement & Empowerment? URL: <http://smallbusiness.chron.com/benefits-practicing-employee-involvement-empowerment-1842.html> (дата обращения: 10.04.2017).

21. *Schaufeli W., Salanova M*. Work engagement: On how to better catch a

slippery concept // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. – 2011. – 20 (1). – P. 39–46.

22. *Schaufeli W., Bakker A*. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. Bakker, M. Leiter (eds.) *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. – N.Y.: Psychology Press. – 2010. – P. 181–196.

Шванова И. С., студентка магистратуры Департамента ГиМУ НИУ ВШЭ,
специалист кафедры психологии личности в системах управления, научный
сотрудник лаборатории «Диагностика и оценка руководителей»
ФКиР ВШГУ РАНХиГС

О возможностях интеграции коллектива государственной организации в эффективную проектную команду (On Ability to Integrate the Personnel of Public Organization into Effective Project Team)

Аннотация: В статье рассматривается возможность объединения части сотрудников государственной организации в эффективную проектную команду в условиях ограничения человеческих ресурсов и невозможности привлечения кадров из сторонних организаций. В работе дается обзор основных теоретико-методологических трактовок проблем в области проектного управления, а также анализ российских и зарубежных источников по тематике повышения эффективности проектных команд. Проведенное эмпирическое исследование, включающее в себя анкетирование участников проектных команд и построение макета концепции образовательной программы, доказывает, что оптимизация процесса создания эффективной проектной команды госоргана возможна при использовании инструментов кадрового сопровождения.

Ключевые слова: Проектное управление, командообразова-

ние, эффективные проектные команды, кадровые технологии.

Abstract: The article considers the possibility of combining state agency employees in an effective project team in conditions of limiting human resources and the inability to attract personnel from outside organizations. The paper provides an overview of the main theoretical and methodological interpretations of problems in the field of project management, as well as an analysis of Russian and foreign sources on improving the efficiency of project teams. The conducted empirical study, which includes the questioning of project team members and the construction of the layout of the educational program concept, proves that the optimization of the process of creating an effective project team of the state agency is possible with the use of personnel support tools.

Key words: Project management, teambuilding, the effective project teams, human technology.

Проектное управление, управление проектами и использование инструментов командообразования давно внедряются в практике менеджмента не только за рубежом, но и в российском бизнесе. Однако в последнее время процесс формирования эффективных проектных команд сопровождается множеством сложностей, связанных, в первую очередь, с нехваткой квалифицированных кадров. Это вынуждает государственные структуры работать, ориентируясь только на имеющиеся человеческие ресурсы, что влечет за собой неизбежную ротацию кадров – людей необходимо отрывать от повседневных задач и переводить в проектный офис. В данной ситуации большинство руководителей не рискнут жертвовать выполнением основных обязанностей даже ради дорогостоящего проекта. Кроме того, подобная практика довольно тяжело приживается и в государственных органах из-за непонимания специфики проектного управления и деятельности проектных команд.

Тем не менее, после создания Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам [8] внедрение проектного управления в государственной сфере в нашей стране получило новый импульс, в субъектах РФ и в федеральных ведомствах стали активно создаваться проектные офисы. Однако широкомасштабное внедрение проектного управления в государственной сфере может быть успешным только при условии инфраструктурной готовности, в сочетании с уже применяемыми или внедряемыми управленческими и кадровыми технологиями, а также ориентированностью не только на «потребности сегодняшнего дня», но и на мировые тенденции развития менеджмента.

В основе теорий, описывающих проблемы формирования эффективных команд, лежит теория ролевого баланса команды. Ее сторонники видят одним из важнейших аспектов интеграции коллектива в эффективную проектную команду учет групповых ролей, которые могут меняться в зависимости от жизненного цикла проекта, и их соотношение с функциональной специализацией и статусом участников [1, 15].

Согласно теории конфликта неправильный выход из ситуаций противоборства, в которых проектные команды оказываются на протяжении всех стадий своего развития и этапов реализации проекта, вызывает сбой в работе команды, вплоть до

ее распада. Поэтому развитие группы переходит к следующему этапу только в случае, когда конфликты решены руководителем проекта [13].

Теория командного стимулирования описывает проблему материального поощрения членов команды проекта через призму некомпетентного руководителя, который, избегая ответственности за распределение вознаграждения в зависимости от результатов, использует уравнилельно-распределительную систему, оказывающую на команду демотивирующий эффект [3].

Вышеупомянутые подходы позволяют предположить, что процесс создания эффективной проектной команды и повышения результативности проектного управления можно оптимизировать за счет внедрения инструментов кадрового сопровождения. Данное утверждение согласуется с положениями теории ролевого баланса команды и не входит в противоречие с остальными теориями, рассмотренными ранее.

Обзор зарубежных и российских исследований показывает, что внимание ученых сосредоточено, в основном, на вопросах повышения эффективности работы проектных команд, однако, в отличие от выдвинутой в настоящей работе гипотезы, рассматривается возможность использования психологических, моральных, дисциплинарных и экономических механизмов, а кадровые инструменты остаются в стороне.

Наибольшую долю всех источников по тематике проектного управления составляют исследования психологических аспектов деятельности. Анализ литературы показал, что эффективные команды характеризуются более высоким уровнем общей умственной способности, экстраверсии, эмоциональной стабильности, уступчивости и низкой невротизацией [17, 11]. В свою очередь, психологическую основу деятельности руководителя по формированию команды составляют как объективные социально-психологические макроусловия: требования организационной среды, сфера управления, особенности организационной структуры, так и субъективные составляющие: опыт, уровень профессиональной и управленческой компетентности, управленческая позиция руководителя [7, 14, 19]. Непосредственное влияние на результативность проекта также оказывает групповая готовность к риску и наличие баланса между проблемно-ориентированными ролями и ролями

доверительного отношения. Эти факторы могут предотвратить гибель команды и способствуют достижению ее наивысшей эффективности [2, 21].

Исследования особенностей взаимодействия в территориально разделенных командах доказывают, что повышение эффективности взаимодействия в такой команде возможно при применении методов коррекции и развития психологических качеств руководителя команды, определяющих характеристики его ролевой позиции и место в совместной деятельности [5, 20].

Многие авторы в ходе своих исследований пришли к выводу, что проектные команды в организационных и академических условиях обеспечивают более высокие и эффективные результаты, чем не организованные в команды группы, и при соблюдении корпоративной дисциплины намного быстрее достигают поставленных целей [4, 12]. Что касается эффективности проекта – это сложная и неоднозначная концепция, которая меняется в течение всего жизненного цикла проекта и продукта, поэтому ее критерии должны быть согласованы с заинтересованными сторонами до начала работы и неоднократно на протяжении всего проекта [10, 16, 18].

Наиболее значимыми для настоящей работы являются исследования Шебуракова И. Б. и Павлуцкого А. Так, И. Б. Шебураков предлагает рассматривать возможности совершенствования деятельности проектных команд в условиях внедрения проектного управления в государственной сфере именно через призму технологий оценки и формирования таких команд, обучения и подготовки служащих к проектной работе [9]. В свою очередь, А. Павлуцкий считает, что повышение эффективности любых команд требует наличия культуры и среды неформального длительного организационного обучения для развития инициативы и самомотивации сотрудников. Одним из подходов к формированию подобной среды является альтернативная традиционному обучению технология «обучения действием» [6].

Анализ источников подтверждает отсутствие единого мнения относительно механизмов формирования эффективных проектных команд. Внести ясность в данный вопрос в настоящей статье предполагается с помощью эмпирического исследования функционирования проектных команд. Исследование проводилось автором с использованием верификационного

метода и включало в себя сбор данных путем анкетирования респондентов, имеющих отношение к проектным командам, обработку этих данных для нахождения корреляций, чтобы доказать или опровергнуть гипотезу о том, что процесс создания эффективной проектной команды и повышения результативности проектного управления можно оптимизировать за счет внедрения инструментов кадрового сопровождения.

В первом этапе исследования приняла участие 31 проектная команда: 174 руководителя высшей и главной групп должностей государственной гражданской службы – представители федеральных и региональных органов исполнительной власти и государственных организаций, а также главы регионов и их заместители. Анкетирование было направлено на выявление потребности в специальной образовательной программе, ориентированной на совершенствование у лидеров и участников групп навыков командного взаимодействия и развитие командных эффектов в проектной команде. Для этого респондентам были заданы вопросы, позволяющие раскрыть наиболее распространенные проблемы в области проектного управления и межличностного взаимодействия внутри проектной команды.

Отвечая на вопрос о том, с какими трудностями сталкивается или может столкнуться внедрение проектного управления в государственной сфере, в наибольшей степени респонденты отметили проблему недостаточной квалификации и подготовленности служащих в области проектного управления (63%), слабо развитую культуру взаимодействия в условиях проектного управления (53%), отсутствие действенных механизмов мотивации членов проектных команд (47%). В наименьшей степени участники анкетирования выделили проблему низкой заинтересованности руководства во внедрении принципов и правил проектного управления (11%).

Вместе с тем, говоря о сложностях, с которыми сталкивается проектная команда в процессе реализации проекта, оказалось, что респондентов больше всего волнуют такие факторы, как: трудности в постановке целей и задач со стороны руководителя (67%), низкая компетентность участников проекта в проектной деятельности (65%), нарушение членами команды сроков и других взятых на себя обязательств (58%). Как выяснилось,

меньше всего опрошенных волнуют недостатки в организации труда (19%).

Несмотря на обозначенные проблемы, 50% респондентов уверены – заниматься проектной деятельностью может практически любой сотрудник, если уделяется должное внимание развитию людей в организации. В то же время 28% опрошенных считают, что не каждый способен работать в условиях проектной команды, а ее участники должны тщательно отбираться; 22% респондентов рассматривают подобную деятельность как любую другую, поэтому специальных требований к составу проектной команды, по их мнению, не требуется.

Анкетирование помогло выявить необходимость внедрения инструментов кадрового сопровождения, включающих в себя оценку ресурсного потенциала проектной команды с точки зрения соответствия определенным проектным задачам, которая проводится с использованием различных тестов и кейсов, направленных на оценку управленческого потенциала, тестов на оценку знаний в области проектного управления и иных методик. По результатам диагностики происходит расстановка участников группы проекта посредством обучающе-перестановочных механизмов на оптимальные, с позиции ролевого баланса, места. Если такие механизмы не оказывают должного влияния, происходит перестановка или замена членов группы проекта для достижения более оптимального ролевого и функционального состава команды. По мнению респондентов, подобная практика поможет не только повысить эффективность работы проектных команд в органах государственной власти, но и решить вышеперечисленные проблемы (так считают 68% респондентов). Ожидания участников проектных команд от программы представлены в табл. 1.

Таким образом, полученные результаты позволяют нам перейти к следующему этапу исследования, а именно: построению макета концепции образовательной программы для проектных команд.

Подобная программа должна создаваться с целью повышения мастерства проектных команд до современного конкурентоспособного уровня и стать уникальной по своему содержанию, структуре, методике преподавания и преподавательскому составу. Она должна быть построена на основе трех главных

Таблица 1. Ответы на вопрос: «Что Вам важно получить от подобной образовательной программы?» (1 – в минимальной степени; 5 – в максимальной степени)

	1	2	3	4	5
Новые знания	2 %	9 %	9 %	43 %	36 %
Повысить эффективность своей работы	0 %	15 %	15 %	34 %	40 %
Повысить производительность и эффективность работы моей организации (органа власти) в целом	2 %	17 %	23 %	23 %	28 %
Сформулировать новые цели в своей профессиональной деятельности	2 %	6 %	32 %	36 %	19 %
Скорректировать (уточнить) свои цели в рамках профессиональной деятельности	2 %	17 %	30 %	32 %	19 %
Научиться лучше видеть ресурсы для достижения своих целей	2 %	2 %	43 %	30 %	21 %
Приобрести новые ресурсы и инструменты для достижения своих целей	2 %	13 %	23 %	36 %	28 %
Сомневаюсь, что данная программа может помочь моей профессиональной деятельности	2 %	2 %	4 %	9 %	6 %

принципов: преподавание на основе российских и международных управленческих кейсов; постоянная адаптация на основе обратной связи от участников, преподавателей и заказчиков; обязательная оценка динамики развития участников (на входе в программу, в процессе и по результатам обучения).

В процессе обучения участникам программы в составе команд необходимо:

- научиться перенимать чужой опыт, включая конкретные практики и примеры эффективного поведения лидеров и управленческих команд через рассмотрение кейсов и лучших практик;
- познакомиться с теорией и практикой системного представления о лидерстве, командном взаимодействии, управлении изменениями и проектами, личном развитии

руководителей и членов команд как ключевых факторов создания конкурентного преимущества;

- разработать собственный проект по любому из интересующих группу направлений (решение о выборе направления и темы проекта должно приниматься строго коллективно).

Ориентируясь на ожидания респондентов и современную практику проектного управления в России и за рубежом, можно составить примерное описание подобной образовательной программы, которое будет состоять из девяти разделов:

1. Предмодульный этап: оценка управленческого потенциала и лидерских компетенций; оценка потребности в обучении и личностно-профессиональном развитии; отбор участников; формирование состава групп с учетом результатов личной оценки.
2. Лидерское развитие.
3. Системы и компетенции эффективного командного взаимодействия.
4. Управление изменениями.
5. Эффективное государственное управление.
6. Основы проектного управления.
7. Модерируемые встречи с лидерами бизнеса и государственного управления (обсуждение актуальных проблем).
8. Лучшие практики национального рейтинга и собственные проекты участников.
9. Мониторинг динамики участников.

Важнейшим итогом подобной программы для слушателей должна стать их мотивация к дальнейшему саморазвитию, развитию навыков и компетенций эффективного командного взаимодействия, формированию культуры постоянного обучения. Рост управленческого мастерства проектных команд выступает инструментом повышения эффективности деятельности федеральных и региональных органов исполнительной власти, а также помогает решить задачи улучшения инвестиционного климата в российских регионах.

Таким образом, проведенное эмпирическое исследование подтвердило исходную гипотезу о том, что процесс создания эффективной проектной команды и повышения результативности проектного управления можно оптимизировать за счет внедрения инструментов кадрового сопровождения, одним из

которых является обучение участников проектной команды. Респонденты подтвердили необходимость специальной учебной программы для повышения эффективности своей работы и решения проблем в области проектного управления и командного взаимодействия, а также высказали свои ожидания от обучения, что позволило разработать макет концепции программы. Однако определить степень влияния подобного курса на эффективность проектных команд можно только на практике. Поэтому дальнейшие исследования по данной теме предполагают создание макета рабочей программы, апробацию и выявление динамики проектных команд путем проведения оценочных мероприятий в начале и в конце обучения.

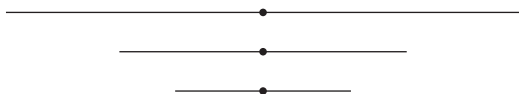
Литература

1. Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Пер. с англ. М.: НИРРО, 2003. – 315 с.
2. Вайнер А. В. Групповая готовность к риску как фактор эффективности управленческих команд: диссертация ... канд. психол. наук: 19.00.05 / Вайнер Анна Владимировна. М., 2008. – 249 с.
3. Давыдовский Ф. Н. Система оплаты труда и проблема материального вознаграждения инженерно-технических работников, участвующих в реализации инновационных проектов // Вопросы инновационной экономики. – 2014. – Т. 4. – № 2. – С. 13–21.
4. Дж. Катценбах. Командный подход: Создание высокоэффективной организации / Джон Катценбах, Дуглас Смит. Пер. с англ. М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013. – 376 с.
5. Жулитов Ф. А. Социально-психологические особенности управленческого взаимодействия в территориально разделенной команде: диссертация ... канд. психол. наук: 19.00.05 / Жулитов Федор Александрович. М., 2007. – 173 с.
6. Павлуцкий А. Обучение действием: новый подход к корпоративному обучению и развитию персонала / А. Павлуцкий, О. Алехина // Управление персоналом. – 2001. – № 5. – С. 24–27.
7. Синягин Ю. В. Психологические механизмы формирования руководителем управленческой команды: монография. М.: Радио и связь, 2001. – 250 с.
8. Указ Президента Российской Федерации «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам» от 30 июня 2016 года № 306.
9. Шебураков И. Б. Повышение эффективности деятельности проектных команд в органах государственной власти на основе применения комплекса кадровых технологий / И. Б. Шебураков // Современная наука: Актуальные проблемы теории и практики. Серия: Познание. – 2016. – № 7–8. – С. 63–69.
10. Atkinson R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria // International Journal of Project Management. – 1999. – Vol. 17. – № 6. – P. 337–342.

11. *Barrick M. R., Stewart G. L., Neubert M. J., Mount M. K.* Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness // *Journal of Applied Psychology*. – 1997. – № 83. – P. 377–391.
12. *Chiocchio F., Essiembre H.* Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams // *Small Group Research*. – 2009. – № 40 (4). – P. 44–45.
13. *Gray C. & Larson E.* Project Management: The Managerial Process // McGraw, 2006. – 3rd ed. – P. 344–345.
14. *Hodgson D., Muzio D.* Prospects for professionalism // *Morris P. W. G., Pinto J. K., Söderlund J.* The Oxford handbook of project management. Oxford: Oxford University Press, 2010.
15. *Hughes, Ginnett & Curphy.* Leadership: Enhancing the Lessons of Experience // NY, McGraw-Hill/Irwin, 2012. – P. 413.
16. *Jugdev K., Müller R.* A retrospective look at our evolving understanding of project success // *Project Management Journal*. – 2005. – № 36 (4). – P. 19–31.
17. *Kichuk S. L., & Wiesner W. H.* The Big five personality factors and team performance: Implications for selecting successful product design teams // *Journal of Engineering and Technology Management*. – 1997. – № 14 (3). – P. 195–221.
18. *Larson E. W., Gobeli D. H.* Significance of project management structure on development success // *IEEE Transactions on Engineering Management*. – 1989. – № 36 (2). – P. 119–125.
19. *LePine J. A., Buckman B. R., Crawford E. R., Methot J. R.* (2011). A review of research on personality in teams: Accounting for pathways spanning levels of theory and analysis. *Human Resource Management Review*. – № 21. – P. 311–330.
20. *Martinelli R., Rahschulte T. Waddell J.* Leading Global Project Teams: The New Leadership Challenge // Multi-Media Publications. – 2010. – P. 264.
21. *Matthews R., McLees J.* Building Effective Projects Teams and Teamwork. *Journal of IT and Economic Development*. – 2015. – № 6 (2). – P. 20–30.

Глава 3

ЦЕННОСТИ, ИМИДЖ И РЫНОК ТРУДА



Социальные ценности как фактор поступления на государственную службу (Social Values as the Factor for Civil Service Recruitment)

Аннотация: В статье рассмотрена значимость профессиональной самореализации как мотива поступления на государственную службу. В результате исследования было выявлено, что на выбор профессионального направления существенное влияние оказывает близкое социальное окружение индивида. А после получения практического опыта в государственной сфере студенты предпочитают работать в коммерческом секторе. При этом получение профессионального опыта, в отличие от постепенного прохождения карьерной лестницы, для них является приоритетом.

Ключевые слова: Социальные ценности, мотивация на госслужбе, профессиональное развитие.

Abstract: The article considers the importance of professional self-realization as a motive for entering the civil service. As a result of the research, it was revealed that the close social environment of an individual has a significant influence on the choice of a professional direction. And after gaining practical experience in the civil service, students prefer to work in the commercial sector. At the same time, updating professional experience, in contrast to the gradual passage of the career ladder, is a priority for them.

Key words: Social values, motivation in the civil service, professional development.

В современном мире регулярно появляются новые методы взаимодействия государства, бизнеса и общества. При этом, как правило, в бюрократическую систему государства такие методы внедряются в последнюю очередь [8]. Важно подчеркнуть, что при медленном внедрении инноваций в государственную сферу происходит стагнация профессионализма кадров государственных органов.

В связи с адаптацией системы государственной службы к новым внешним условиям происходит качественное изменение государственных кадров с учетом кадровых технологий

коммерческого сектора. Появляется необходимость подбора компетентных кадров, способных внедрить инновационные бизнес-решения в систему государственного управления.

При качественном изменении государственных кадров необходимо обеспечить подбор кандидатов на государственную службу в соответствии с подходящими для определенной должности профессиональными навыками. При этом следует оценивать не только профессиональные навыки кандидата, но и социально-психологические качества: социальные ценности, происхождение, убеждения. На основе совокупности таких качеств должно происходить формирование человеческого капитала, благодаря которому государственный служащий может в дальнейшем претендовать на управленческую должность.

В зависимости от характера социальных ценностей появляется мотивация к выбору той или иной специальности, а далее – мотивация к труду в выбранной специальности. Мотивационная система государственной службы привлекательна стабильностью служебного положения, возможностями карьерного роста, социальными гарантиями, возможностью получения профессионального опыта и управленческим характером труда. Однако в мотивационной системе не предусмотрена конкурентоспособная денежно-материальная форма вознаграждения труда, за счет чего у государственных служащих появляется проблема диспропорции объема получаемых денежных средств относительно объема труда и социального статуса [5]. В результате неудовлетворения материальных потребностей в соответствии со своей профессиональной квалификацией, государственный служащий приобретает личностный интерес к государственной службе, выраженный либо в получении дополнительных материальных средств, либо в минимизации объема труда, что негативно складывается на эффективности государственного органа.

Теория Public Service Motivation Д. Перри делит государственных служащих и работников коммерческого сектора по виду мотивации. Где у первых наблюдается выраженное желание трудиться на благо обществу, а у вторых мотивация работать исходит из личных интересов. Государственные служащие не только наиболее лояльно относятся к государственным органам, но и убеждены в социальной значимости государственных программ [16]. В теории рассматривается вопрос о социальной

мотивации государственного служащего, однако не уделяется должного внимания материальной компенсации. При этом в условиях заимствования кадровой политики государственного сектора у бизнес-сектора возникает проблема несоответствия мотивационной модели и компенсаций государственной службы с желаниями кандидата в соответствии с его профессиональной квалификацией.

Развивая мысль Д. Перри, данное исследование покажет, что внедрение системы развития личностных (управленческих, лидерских) и профессиональных (в зависимости от специализации) компетенций государственных служащих является новой эффективной моделью мотивации поступления на государственную гражданскую службу. Такой подход эффективно уживается с неконкурентным материальным вознаграждением государственного служащего, мотивируя его деятельность повышением статуса профессионала, обладающего высокими управленческими и специализированными под соответствующую сферу деятельности навыками.

Данная гипотеза дополняет теорию мотивации Ч. Барнарда [9], так как категория профессионального развития заключается в эффективности исполнения служебных полномочий, которые, в свою очередь, проецируются как на общество, так и на государственного служащего. Профессионализм государственного служащего является следствием организации и исполнения служебных полномочий и положительного воздействия своего труда на общество в целом, поэтому в данную гипотезу уместно включить не только личностную, но и социальную составляющую.

Различные авторы предлагают свои гипотезы по поводу мотивации государственных служащих. Так, можно выделить следующих авторов, исследовавших вопрос мотивации государственных служащих методами верификации. Зинченко Г. П. и Зинченко Я. Г. [2] считают, что мотивационный механизм государственных служащих состоит из стимулирования (закрепление структуры интересов и ценностей) и мотивации (развитие потенциала личности). Такая гипотеза наиболее близка к гипотезе текущего исследования, потому что здесь исследователи обращаются к мотивации, направленной на развитие личности, удовлетворение интересов госслужащих

и на труд в рамках их ценностей. Панарина Е. А. [7] пишет, что ценности следует выявлять у госслужащих и формировать их в процессе труда, что также близко к настоящему исследованию, потому что в эффективную мотивацию входит труд в рамках ценностей работника. Каира Ю. В. [4] считает, что молодежь не заинтересована в продолжительной государственной службе на одной должности. Данное утверждение соотносится с гипотезой исследования, ведь для того чтобы получать профессиональный опыт и новые навыки, необходим постоянный карьерный рост. Кванхо Юнг с соавторами [14] считают, что социальные ценности и общественная мотивация являются решающими факторами для создания инноваций. Данная гипотеза близка к гипотезе исследования, потому как в обоих случаях рассматривается положительная эффективность применения социальных ценностей.

Другие исследователи придерживаются альтернативной точки зрения по поводу мотивации государственных служащих. Так, Оливер Нейман [17] пишет, что их мотивация должна быть представлена в виде желания индивида работать в коллективе социально-идентичных единомышленников. Данное утверждение может пересекаться с гипотезой исследования в случае, если целью коллектива будет повышение уровня собственных профессиональных навыков. Иванова А. А. [3], Зинченко Г. П., Зинченко Я. Г. [1], Шарин В. И. [10], Янгбим Гур [19], Юшинг Хан [20] пишут о влиянии социальных ценностей не только в виде альтруистических склонностей на мотивацию, но и в качестве построения единой цели в коллективе, регулярной смены мотивационных факторов, однако не упоминают о профессиональной самореализации, поэтому их мнения только частично схожи с гипотезой данного исследования.

Томас Р. Классен с соавторами [18], Панарина Е. А. [6], Ж. Р. Паркинс и соавторы [12], Криста Томсен [11] пишут о разности мотивации в различных организациях, о влиянии общества на мотивацию государственных служащих, что далеко от гипотезы данного исследования. Гичао Гэн [13] и Мен Чжин [15] считают, что материальная мотивация будет оказывать сильнейшее влияние на госслужащего, однако в задачи текущего исследования входит поиск нематериального решения мотивационной проблемы.

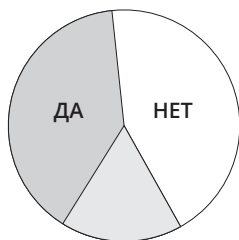
По результатам анализа теоретических материалов и проведения социологического опроса (анкетирование) студентов-выпускников направления государственного и муниципального управления (далее – ГиМУ) Высшей школы экономики (далее – ВШЭ) и Российской академии народного хозяйства и государственной службы (далее – РАНХиГС) была обоснована гипотеза, что молодым специалистам привлекательна та государственная служба, в результате которой можно приобрести новые полезные управленческие и профессиональные навыки.

Анкетирование студентов-выпускников позволило исследователю понять ценности и окружение индивидов, желающих реализовать себя в государственной службе, узнать, чем привлекает госслужба молодых специалистов и выяснить, почему часть студентов ГиМУ выбирают трудоустройство в коммерческом секторе. В рамках анонимного анкетирования прошел онлайн-опрос, в котором приняли участие более 50 студентов-выпускников ВШЭ и РАНХиГС. Анкетирование имело заочный формат контакта с респондентом и сплошную полноту охвата выборки.

С помощью первого вопроса (рис. 1) можно определить, имеется ли у респондентов предрасположенность к госслужбе, имеются ли знания о специфике работы в государственных организациях. Можно сделать вывод, что вероятность пойти обучаться по направлению ГиМУ выше у индивида, имеющего среди близких родственников госслужащих.

Рис. 1. Вопрос 1

Имеют ли ваши родственники работу в государственных или муниципальных органах?



Работали, но в настоящее время нет

Рис. 2. Вопрос 2

Какой ваш средний балл в вузе?

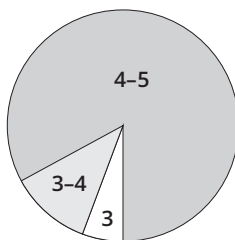
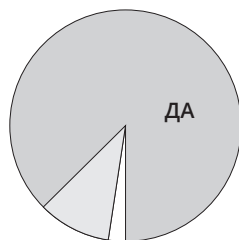


Рис. 3. Вопрос 3

Считаете ли вы себя честным и порядочным человеком?



Сложно сказать

Рис. 4. Вопрос 4

Принимаете ли вы активное участие в жизни общества?

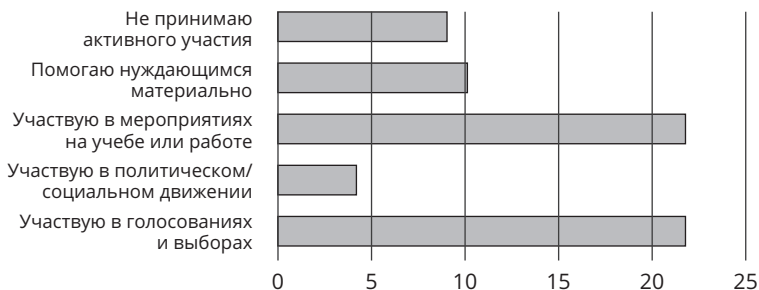


Рис. 8. Вопрос 10

Что является главным преимуществом государственной службы?

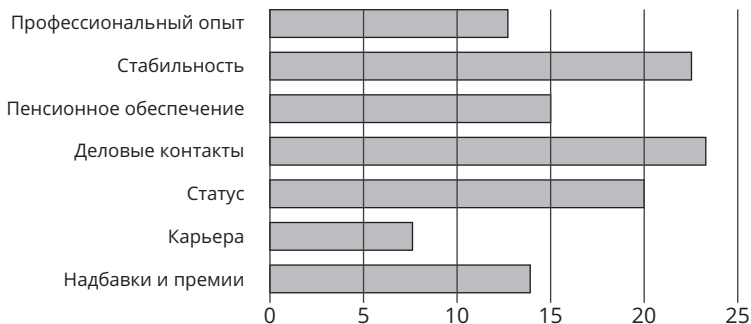
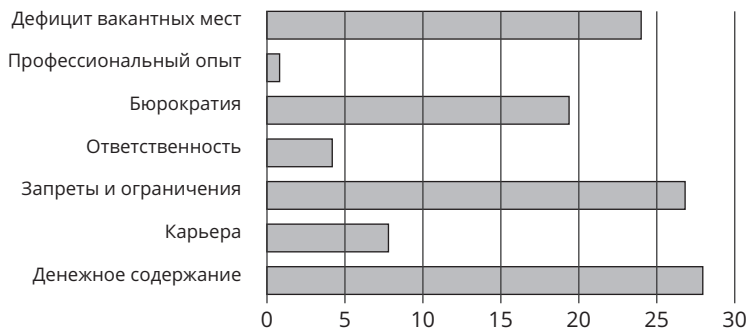


Рис. 9. Вопрос 11

Что является главным недостатком государственной службы?



В результате второго вопроса (рис. 2) получена информация, что студенты хорошо знают преподаваемый материал и имеют явное стремление к учебе. Поэтому можно утверждать, что выпускники направления ГиМУ являются специалистами в своей сфере за счет хорошей теоретической подготовки. Им интересна сфера госслужбы, и их труд должен быть продуктивен.

Третий вопрос (рис. 3) проверяет утверждение, определяющее государственных служащих как честных людей, способных трудиться и соблюдать законодательство на благо развития общества. В результате чего прослеживается тенденция соответствия требуемых от них моральных качеств на государственной службе.

Четвертый вопрос (рис. 4) предназначен для определения желания респондентов вести активную общественную деятельность. В результате чего получена информация, что молодые специалисты в сфере ГиМУ имеют все навыки, знания и соответствующие социальные ценности для дальнейшего трудоустройства на государственную службу. Респонденты ведут активную социальную жизнь и с охотой принимаются за общественно-полезную деятельность.

Пятый вопрос (рис. 5, в Приложении) предназначен для того, чтобы найти корреляцию между обучением по направлению ГиМУ и социальной активностью близких родственников респондентов. Видно, что у респондентов близкие родственники настроены на социальную активность, имеют характеристики альтруистов, что сказывается на профессиональном выборе респондентов.

По ответам на шестой вопрос (рис. 6, в Приложении), видно, что респонденты делятся поровну на тех, кто хочет построить свою карьеру в государственных органах и наоборот. Однако при получении опыта в государственной сфере большинство респондентов отказывается связывать свою жизнь с государственной службой. Значит, государственная служба не оправдывает ожиданий респондентов, на практике выясняются недостатки в труде, которые исключаются в коммерческой сфере. И это при том, что респонденты имеют явное стремление к учебе по направлению ГиМУ и обладают всеми необходимыми социальными и моральными ценностями.

При рассмотрении ответов на седьмой и восьмой вопросы выяснилось, что молодым специалистам в начале своей

профессиональной карьеры важнее получить хороший профессиональный опыт, нежели закрепиться в организации на стартовой позиции, а в качестве первого основного места работы респонденты предпочитают коммерческую сферу, а не государственную. Что подтверждает гипотезу текущего исследования о важности профессионального развития в процессе труда и его отсутствия на государственной службе.

Девятый вопрос (рис. 7, в Приложении) также подтверждает гипотезу исследования, получена информация о главенстве приобретения профессионального опыта над остальными мотивами выбора рабочего места. Однако появляется классический для государственной службы мотив получения деловых контактов, но он уступает вышеуказанному ключевому фактору. Здесь респонденты разделяются на две категории: тех, кто желает профессионально развиваться и стать специалистами в своем деле, и тех, кто рассчитывает миновать некоторые участки карьерной лестницы и сразу занять престижные позиции.

Судя по ответам на десятый вопрос (рис. 8), госслужба не может дать работникам должный профессиональный опыт, однако респонденты надеются получить деловые знакомства в процессе трудовой деятельности. Ответы закрепляют значимость получения деловых контактов в процессе государственной службы, однако и доказывают гипотезу исследования, потому что профессиональный опыт в данном случае набрал практически наименьшее количество единиц ответов.

По ответам на последний вопрос (рис. 9) видно, что основным отрицательным фактором в мотивации на государственной службе является денежное содержание, запреты и сложность трудоустройства, в то время как процесс трудовой деятельности отходит на второй план. Учитывая вышеуказанные теоретические модели и неконкурентоспособность денежного содержания госслужащих, недостаток получения профессионального опыта во время труда может перейти на второй план.

Можно сформулировать вывод, что вопросы из анкеты не в полной мере коррелируют с гипотезой исследования, поэтому говорить о подтверждении или опровержении гипотезы не представляется возможным. Тем не менее, ряд полученных данных дает информацию о важности для молодых специалистов следующих мотивационных факторов при поступлении на

гражданскую службу: стабильность, новые деловые знакомства и статус. В то время как мотивация развития карьеры и получения профессионального опыта в данной сфере отходит на задний план. Однако в исследовании отмечается, что студентам направления ГиМУ важно получение профессионального опыта в процессе трудовой деятельности, но после прохождения учебной практики в государственных органах большинство студентов выбирают трудоустройство в коммерческом секторе. Значит, есть определенная социальная группа, которая не хочет идти в государственный сектор, так как не получает желаемого профессионального развития на государственной службе. Поэтому государственным организациям необходимо строить свою мотивационную систему не только на ценностях, основанных на удовлетворении госслужащим потребностей альтруистского характера, но и потребностей профессионального развития.

В продолжение данной работы следует вести исследовательскую деятельность по формированию на государственной службе корпоративной культуры с ключевым принципом профессионального самовыражения. Здесь подразумевается формирование таких служебных ценностей, где профессиональная этика и стремление индивида к самореализации как профессионала будут весомей желания служить на благо обществу и иметь высокий чин. Важно построить мотивационную систему, где в процессе трудовой деятельности государственный служащий будет улучшать свои профессиональные навыки. При повышении профессионализма возрастает и эффективность труда, а значит, индивид будет оказывать большее влияние на конечный результат деятельности государственной организации, что положительно скажется на его удовлетворенности трудом.

Литература

1. *Зинченко Г. П., Зинченко Я. Г.* Социальные стимулы в стратегиях мотивации государственных служащих // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2014. № 4. С. 120–130.
2. *Зинченко Г. П., Зинченко Я. Г.* Мотивационные стратегии государственных служащих // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2015. № 1. С. 9–15.
3. *Иванова А. А.* Специфика профессиональной подготовки в контексте формирования трудовой мотивации государственных гражданских служащих // Электронный вестник

- Ростовского социально-экономического института. 2014. № 4. С. 131–140.
4. *Каира Ю. В.* Ценностные ориентации и мотивационные установки государственных и муниципальных служащих // Известия ТулГУ. Гуманитарные науки. 2016. № 1. С. 70–82.
5. *Лымарева О. А., Сбойчук А. Е.* Основные проблемы формирования системы мотивации госслужащих / Экономика и бизнес: теория и практика. Новосибирск: ООО «Капитал». С. 51–54.
6. *Панарина Е. А.* Ценности как мотиваторы профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2014. № 4. С. 165–171.
7. *Панарина Е. А.* Ценности как элемент стратегического кадрового менеджмента на государственной гражданской службе // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2015. № 3–4. С. 355–360.
8. *Тертышный С. А.* Бюрократия и коррупция как формы проявления институциональных ловушек в экономике России // Проблемы современной экономики. 2012. № 1. С. 52 (2).
9. *Хралович Д. Е., Гостева О. В.* Функции руководителя в управлении инновационным предприятием // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2013. № 9. С. 55–56.
10. *Шарин В. И.* Проблемы формирования мотивации в системе государственной гражданской службы Российской Федерации // Известия УрГЭУ. 2014. № 3 (53). С. 62–68.
11. *Christa Thomsen* / Public Sector CSR Communication: A Dialogical Approach / *Hermes (Denmark)* 20(38):41. March 2017. DOI: 10.7146/hjlc.v20i38.25904 / P. 41–64.
12. *L.A. Comeau, J.R. Parkins, R.C. Stedman and T.M. Beckley* / Citizen Perspectives on Energy Issues in Canada: A National Survey of Energy Literacy and Energy Citizenship / Project Report #15–01, Affiliation: Department of Resource Economics and Environmental Sociology, University of Alberta / 2015 / P. 1–37.
13. *Jichao Geng, Ruyin Long, Hong Chen, Ting Yue, Wenbo Li and Qianwen Li* / The motivations for public service: empirical evidence of non-trinsic motivations and motivation internalization / School of Management, China University of Mining and Technology, Xuzhou 221116, China; Academic Editor: Marcus L. Stephenson / Sustainability MDPI / 18 January 2017 / P. 16.
14. *Kwangho Jung, Seung-Hee Lee, Jane E. Workman* / Exploring Neglected Aspects of Innovation Function: Public Motivation and Non-pecuniary Values / 2016. Vol. 21. Issue 3 / P. 435–464.
15. *Myung Jin* / Public Service Motivation: A Cross-Country Study / International Journal of Public Administration. 2013. Vol. 36. Issue 5 / P. 331–343.
16. *Nezhina Tamara G. and Barabashev Aleksei G.* Serving the Country or Serving Thyself: The Quest for Prosocial Motives of Russian MPA Students / Review of Public Personnel Administration 1–29 © The Author(s) 2017. Reprints and permissions: sagepub.com/journalsPermissions.nav DOI: 10.1177/0734371X16685601 journals.sagepub.com/home/rop.
17. *Oliver Neumann* / Giving Something Back to Society: A Study Exploring the Role of Reciprocity Norms in Public Service Motivation / Review of Public

- Personnel Administration / March 13, 2017 / P. 1–26.
18. *Thomas R. Klassen, Denita Cepiku, T.J. Lah* / Motivation in the Public Sector / The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration. Chapter 30. Routledge / November 2016 / P. 346–360.
19. *Yongbeom Hur* / Testing Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to Public Managers? / Public Organization Review. February 2017. DOI: 10.1007/s11115-017-0379-1 / P. 1–15.
20. *Yousueng Han* / Is Public Service Motivation Changeable? Integrative Modeling with Goal Setting Theory / International Journal of Public Administration / 27 Dec. 2016 / P. 1–10.

Приложение

Рис. 5. Вопрос 5

Занимаются ли ваши близкие родственники какой-либо социально-политической деятельностью?

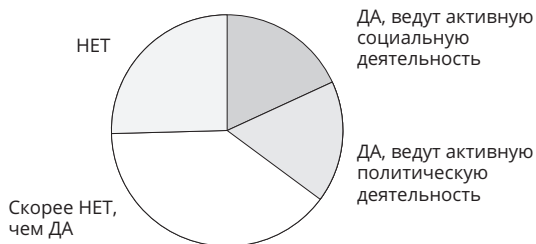


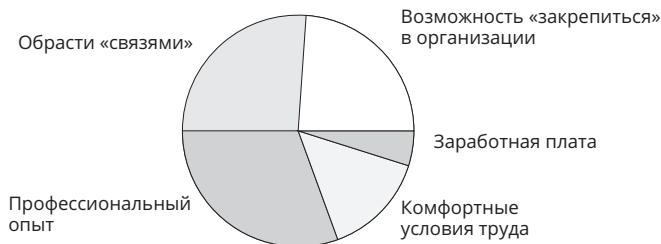
Рис. 6. Вопрос 6

Ваше отношение к государственной службе



Рис. 7. Вопрос 9

Что для вас является приоритетом при выборе работы?



Привлекательность сайта государственной организации и имидж ее работников (Attractiveness of the Site of Public Organization and the Image of its Employees)

Аннотация: Создание привлекательного сайта государственной организации, а также трансляция миссии государственной организации и соотношение миссии и мероприятий оказывают прямое влияние на имидж государственной организации. В статье обосновывается то, как миссия государственной организации оказывает влияние на ее имидж и ее работников, также оцениваются сайты государственных организаций.

Ключевые слова: Имидж, миссия организации, имидж государственной организации, привлекательность сайта организации, государственные организации.

Abstract: Creation of an attractive website of the state organization, also the broadcasting of the mission of the state organization and the ratio of the mission and activities have a direct impact on the image of the state organization. In the article is justified how does the mission of the state organization influence on the image of the state organization and on its employees, and also assesses the websites of state organizations.

Key words: Image, mission of the organization, image of the state organization, attractiveness of the organization's website, state organizations.

В условиях повышения степени открытости деятельности государственных органов и государственных организаций граждане получают большую часть информации именно с их сайтов. Требования к сайтам организаций постоянно совершенствуются. Раньше для того чтобы сайт государственной организации считался привлекательным, он должен был содержать в себе: основную и актуальную информацию деятельности, отчеты, мероприятия, проведенные организацией. В настоящее время этого недостаточно – сайт должен быть не только информативным, но и создавать целостный образ организации. Однако на многих сайтах не всегда указаны основные направления

стратегии развития организаций, зачастую не представлена миссия, которой следует государственный орган и(или) организация. К плохим сайтам можно отнести те сайты, которые несут исключительно информационную функцию, не направленную на привлечение потенциальных работников и не создающую положительного имиджа данной государственной организации. Необходимо формировать качественные сайты, отвечающие основным запросам гражданина.

Сайты должны быть организованы таким образом, чтобы у посетителя сайта складывались определенные представления о деятельности государственного органа или государственной организации, корпоративных ценностях, миссии и стратегии. Данные представления нужны, в том числе, и для того, чтобы интересующийся возможностью трудоустройства посетитель понял, сможет ли он себя реализовать и самосовершенствоваться в данной организации. Для этого сайт должен быть устроен так, чтобы представление и имидж о государственной организации совпали с внутренними представлениями потенциального работника.

В теоретическом плане проблема заключается в том, что привлекательность сайта государственного органа/организации задана через имидж, от которого зависит его заманчивость для потенциальных работников. Две теории имеют отношение к определению имиджа государственной организации:

А) Теория имиджа. Имидж представляет собой не что иное, как образ субъекта, возникающий и функционирующий в процессе интересубъективного взаимодействия, что говорит о социальном характере его формирования [8]. Наиболее ранние обращения к имиджу организации появились в 1963 году, когда была создана теория имиджа. В основе данной теории лежит утверждение, что для успешной реализации товаров и услуг необходимым является не только информирование о товаре и услугах, но и умение сделать их привлекательными для потенциального потребителя [22]. В 80-е годы XX века Гаррет Морган при обосновании основных организационных концепций ввел использование метафор для понимания имиджа организации. Это было сделано, чтобы показать – метафоры играют значимую роль в нашем представлении об организации. По мнению Гаррета Моргана [16], данная концепция стала главным

звеном между ожиданиями и реальностью. В настоящее время отмечается, что формирование имиджа организации представляет собой сложный многомерный процесс целенаправленного и произвольного формирования образа организации в ходе intersubъективного взаимодействия, происходящего в процессе коммуникации на различных уровнях социального взаимодействия [5]. Имидж воспринимает наши примитивные абстракции как поток реальных впечатлений [20]. Также отмечается, что имидж достаточно неоднозначен, он находится где-то между воображением, ожиданием и реальностью [14].

Б) Теория социальных представлений. Она является одной из наиболее плодотворных методологических подходов к изучению имиджа, его структуры и закономерностей функционирования. В ее основе лежит утверждение, что человек при выборе способа действия опирается не столько на стимулы объективной реальности, сколько на то, как он их себе представляет.

Авторская гипотеза заключается в следующем: если организация обозначает свою миссию, а также на сайте представлены мероприятия, направленные на следование миссии, то формируется положительный деловой имидж этой организации. Теоретической основой данной гипотезы является теория построения имиджа организации [10]. Автор данной теории разработал модель фирменного стиля организации, порождающего ее имидж. Данная теория гласит, что миссия организации является одним из элементов формирования ее фирменного стиля, имидж же формируется потребителями, воспринимающими и интерпретирующими фирменный стиль. Гипотеза связана с этой теорией в том плане, что если организация следует миссии, то у потребителей будет формироваться в конечном итоге положительный имидж данной организации.

Обзор российских и зарубежных исследований показывает, что внимание ученых к проблемам, которые близки к авторской гипотезе, можно разделить на несколько групп, в зависимости от дальности к авторской гипотезе.

Часть авторов не рассматривают миссию как элемент построения имиджа государственной организации. В своих исследованиях ряд зарубежных авторов [15, 19, 12] рассматривают миссию организации как способ удовлетворения от работы сотрудников. Иначе говоря, по их мнению, миссия организации

должна быть направлена внутрь организации, а не на внешнюю аудиторию. Что, естественно, разнится с авторской гипотезой, суть которой заключается во влиянии миссии, в том числе, и на внешнюю аудиторию.

Но в противовес данной точке зрения существует группа авторов, которая имеет отчасти схожий взгляд с авторской точкой зрения. Hackley С. и Alessandria S. W. в своих исследованиях утверждают: во-первых, что миссия организации является одним из элементов формирования фирменного стиля организации, а имидж формируется при восприятии данного стиля [10]; во-вторых, миссия, в качестве деловых коммуникаций, направлена на потребительскую аудиторию [17]. Данные исследования отражают полноту авторской гипотезы.

Существует также группа российских авторов, которая отмечает, что формирование имиджа у потребителей происходит в процессе intersубъективного взаимодействия [21, 9, 5]. Такие исследования, в основном, построены на теории социальных представлений, то есть они ищут в имидже организации социальный характер. Отчасти данные исследования находятся позади вышеуказанных исследований, так как рассматривают исключительно имидж организации, не привязывая его к миссии.

Однако иная группа российских авторов уже рассматривает имидж не с социальной и теоретической точки зрения, а останавливает внимание на результате формирования положительного имиджа организации. К примеру, Иваненко Ю. А. отмечает, что положительный имидж становится необходимым условием достижения организацией устойчивого и продолжительного делового успеха [4]. Похожей точки зрения придерживается Горчакова Р. Р. Исследователь, понимая важность формирования положительного имиджа, отмечает, что процесс формирования и развития имиджа – это сложный процесс, требующий больших усилий и внимания. Важно, чтобы руководство и персонал организации четко понимали значимость корпоративного имиджа и прилагали максимум усилий для его развития [1]. К данной группе авторов можно отнести еще одного российского исследователя, который делал упор не на имидж, а на миссию организации. Острякова К. С. в своем исследовании отмечала, что миссия организации – это точка ее опоры, отправной пункт, который определяет характер будущего развития фирмы [6]. Если делать

вывод по данной группе авторов, то стоит отметить, что отчасти их исследования близки к основной идее текущего автора, но все равно автором рассматриваются более глубокие нюансы, которые можно увидеть, лишь объединив все предыдущие исследования.

Последней группой исследователей стали те, кто имеет противоположную и самую далекую авторскую гипотезу от нынешнего исследования. В эту группу вошли как российские, так и зарубежные специалисты. Например, часть этих исследователей рассмотрели миссию организации как бизнес-процесс и способ повышения годового оборота компании [18, 21, 24]. К ним же можно отнести Охлопкову Н. А. и Михайлову А. В., которые в своем исследовании утверждают, что положительный образ необходим для всех организаций, если они хотят завоевать доверие партнеров и населения, прочно укрепить свои позиции на рынке и, как следствие, постоянно наращивать экономическую эффективность своей деятельности [7]. В авторском исследовании они делают упор на экономически положительный эффект от формирования имиджа организации. Похожей точки зрения придерживаются и Т. Bettina Cornwell и Leonard V. Coote. В своем исследовании они выдвигают две гипотезы, которые связывают миссию и спонсорскую составляющую компании [13]. То есть в миссию организации они также закладывают экономическую составляющую.

С учетом имеющейся литературы авторская гипотеза переформировалась в социологический опрос, который с помощью анкеты, содержащей в себе вопросы на тему имиджа государственной организации и представления о миссии организации, показал то, как обозначение миссии и мероприятия влияют на имидж государственной организации.

Было проведено эмпирическое исследование, в котором фильтр по выборке респондентов был на входе. Респондентами стали 30 человек: студенты (85 %) и сотрудники государственных организаций (15 %), на которых и была распространена анкета. Она содержала в себе 13 вопросов, связанных с формированием имиджа государственной организации и влиянием миссии на имидж. Дополнительно были заданы вопросы уже о конкретных государственных организациях, а именно предлагалось оценить привлекательность сайта и выделить основные элементы, которые влияют на формирование положительного

имиджа данных государственных организаций. В рамках исследования респондентам были предложены для оценивания следующие государственные организации:

- Холдинг «Объединенные кондитеры»;
- Государственная корпорация по космической деятельности «Роскосмос»;
- Министерство финансов Российской Федерации;
- Министерство транспорта Российской Федерации.

Теперь стоит рассмотреть ключевые вопросы, по которым были проанализированы результаты исследования. Первым стал вопрос, затрагивающий основные элементы, по мнению респондентов, формирования имиджа государственной организации, на него были даны соответствующие ответы (рис. 1):

Следующие вопросы, которые затронули конкретные организации, также являются ключевыми для исследования. Так как они содержали в себе большое количество вариантов ответа, то выберем три наиболее популярных для данной организации. Их можно сгруппировать в один график для наглядности (рис. 2).

И последним ключевым стал вопрос, который завершает данное исследование и отражает его важность для практического применения. Этот вопрос затрагивает изменение мнения респондентов о представленных государственных организациях после проведения анкетирования (рис. 3).

Результаты исследования оказались несовместимыми с гипотезой. На начальном этапе исследования результаты показывали, что респонденты воспринимают миссию государственной организации иначе, чем автор.

На начальном этапе авторская гипотеза не находит подтверждения, а, наоборот, опровергается. Так как миссия оказалась для респондентов не так важна, как остальные элементы, касающиеся государственной организации. Важна была больше ее открытость, прозрачность, то есть все то, что влияет на доверие общества к государственной организации.

Однако после появления миссии в критериях, которые соответствуют официальному сайту государственной организации и должны на нем присутствовать, мы можем наблюдать перемены во мнении опрошенных: анкета изменила их представления в сторону формирования имиджа через миссию государственной организации.

Рис. 1. Элементы формирования имиджа государственной организации

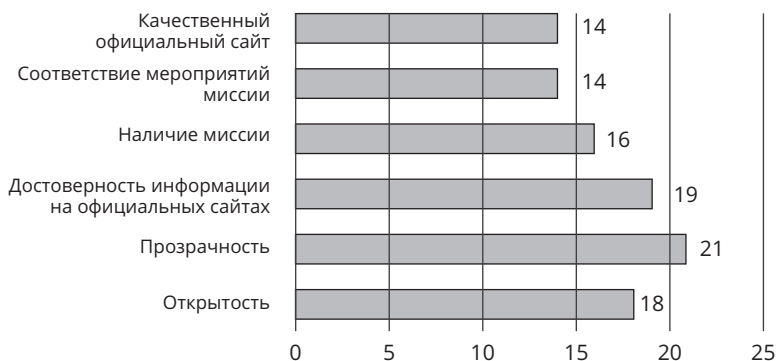
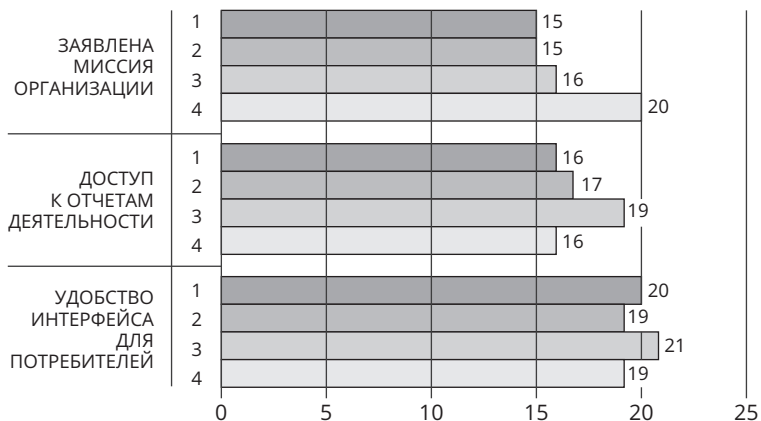


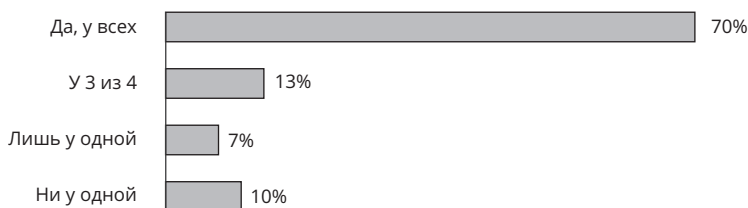
Рис. 2. Ключевые критерии официального сайта



1. Министерство транспорта РФ
2. Роскосмос

3. Министерство финансов РФ
4. Холдинг «Объединенные кондитеры»

Рис. 3. Процент респондентов, у которых сформировался положительный имидж



В начале исследования, как отмечалось выше, роль миссии оставалась в тени, а когда она вышла на видное место – оказалась на лидирующих позициях во всех государственных организациях. Что касается анализа группы вопросов о конкретных государственных организациях, то были сделаны следующие выводы.

Во-первых, миссия вышла на лидирующие позиции, как уже было отмечено ранее. Во-вторых, удобство сайта и его качественная проработка также оказались на лидирующих позициях. Это показало, что респонденты воспринимают официальный сайт государственной организации как элемент деловой коммуникации.

В-третьих, данная группа вопросов дала подтверждение авторской гипотезе, что трансляция миссии через официальный сайт влияет на формирование положительного имиджа государственной организации.

Третьему выводу есть подтверждение в последнем ключевом вопросе, который показал, что после оценки официального сайта государственных организаций у респондентов сложился положительный имидж в большинстве (70 %) случаев.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что данное исследование не дало однозначного подтверждения или опровержения авторской гипотезы.

Следует изменить анкету для дальнейшего исследования, где упор будет сделан на другие важные точки в формировании имиджа государственной организации.

Литература

1. Горчакова Р. Р. Особенности формирования корпоративного имиджа // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2012. – 2. – С. 185–192.
2. Дагаева Е. А. Имидж как социально-коммуникативный феномен: методология изучения // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2014. – 1. – С. 19.
3. Донцов А. И., Емельянова Т. П. Концепция социальных представлений в современной французской психологии // Вопросы психологии. – 1984. – 1.
4. Иваненко Ю. А. Имидж организации как фактор повышения ее конкурентоспособности // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2006. – № 1. – С. 4.
5. Ковалева Е. Н. Имидж образовательной организации: от стратегии к операционализму // Казанский экономический вестник. – 2015. – № 2(16). – С. 9–18.

6. *Острякова К. С., Чугунова Н. Ю.* Миссия как фундаментальный компонент структуры имиджа организации // Постулат. – 2015. – 1. – С. 14.
7. *Охлопкова Н. А., Михайлова А. В.* Имидж организации как инструмент развития организации в XXI веке // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 4. – С. 82.
8. *Перелыгина Е. Б.* Восприятие и изменение имиджа как феномен интерсубъективного взаимодействия // Российский психологический журнал. – 2005. – № 2. – С. 26–43.
9. *Федорова В. А.* Формирование имиджа предприятия в сознании потребителя // Экономика транспортного комплекса. – 2013. – 22. – С. 52–60.
10. *Alessandria, S. W.* Modeling corporate identity: A corporate explication and theoretical explanation // Corporate Communications, 2001. – 6. – P. 173–182.
11. *Atvesson, M.* Organization: From Substance to Image? // Organization Studies, 1990. – Vol. 11. – No. 3. – P. 373–394.
12. *Babnik, K., Breznik, K., Dermol, V., Trunk, Š. N.* The mission statement: Organizational culture perspective // Industrial Management & Data Systems, 2014. – 114. – P. 612–627.
13. *Bettina T. Cornwell, Leonard V. Coote.* Expressing Identity and Shaping Image: The Relationship Between Corporate Mission and Corporate Sponsorship // Journal of Sport Management. – Jan. 2009. – Vol. 23. – Issue 1. – P. 65–86.
14. *Boorstin, D.* The image. A guide to pseudo-events in America Atheneum: NY. – 1961. – P. 193.
15. *Bradley E. Wright, Sanjay K. Pandey.* Public: Organizations and Mission Valence. When Does Mission Matter? // Administration & Society, 2011. – 43(1). – P. 22–44.
16. *Gareth Morgan.* Imaginization: New Mindsets for Seeing, Organizing and Managing, Newbury Park and San Francisco, CA: Sage Publications, 1993.
17. *Hackley, C.* Mission statements as corporate communications: the consequences of social constructionism // Corporate Communications: An International Journal, 1998. – Vol. 3. – No. 3. – P. 92–98.
18. *Hirota, S., Kubo, K., Miyajima, H., Hong, P. and Park, Y. W.* Corporate mission, corporate policies and business outcomes: evidence from Japan // Management Decision, 2010. – Vol. 48. – No. 7. – P. 1134–1153.
19. *Kopaneva I., Sias M. P.* Employee and Organizational Constructions of Mission and Vision, 2015. – Vol. 29. – No. 3. – P. 358–384.
20. *Langer, S.* Philosophy in a new key. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1957. – P. 334.
21. *Mullane, J. V.* The mission statement is a strategic tool: when used properly // Management Decision, 2002. – Vol. 40. – No. 5. – P. 448–455.
22. *Ogilvy, D.* Confessions of an Advertising Man, Atheneum, Revised edition, 1963. – P. 260.
23. *Pearce, J. and David, F.* Corporate mission statements: the bottom line // Academy of Management Executive, 1987. – Vol. 1. – No. 2. – P. 109–116.
24. *Sufi, T. and Lyons, H.* Mission statements exposed // International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2003. – Vol. 15. – No. 5. – P. 255–262.

Особенности восприятия имиджа государственного служащего студентами: различие направлений подготовки и региональной принадлежности (The Specific of the Civil Servant' Image Perception by Students: The Differentiation of Specialty and Regional Affiliation)

Аннотация: Имидж государственного служащего формируется в процессе обучения студентов, а сам процесс обучения, в свою очередь, зависит от направления подготовки. В статье приводится обоснование того, что для студентов направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» имидж государственного служащего будет более позитивный, чем для студентов направления подготовки «Экономика», ввиду того, что в процессе обучения экономистов государственная служба рассматривается с позиций транзакционных издержек.

Ключевые слова: Имидж, государственные служащие, имидж государственного служащего, восприятие имиджа, восприя-

тие имиджа государственных служащих.

Abstract: Civil servant' image is formed in the process of teaching students, and the learning process depends on the direction of learning. The article justifies the fact that for the students of the direction of preparation of state and municipal management the image of the civil servant will be positive, and for the students of the direction of preparation of the economy the image of the civil servant will be negative, since in the process of training, the public service is viewed from the standpoint of transaction costs.

Key words: Image, civil servant, civil servant' image, image perception, civil servant' image perception.

Государственная служба, благодаря созданию различных информационных ресурсов и порталов, которые позволяют гражданам обмениваться информацией, делиться мнениями и впечатлениями, становится более открытой. При этом чем больше информации становится доступной, тем больше возможность оценивать деятельность тех или иных государственных

ных служащих. У граждан формируется представление об имидже государственных служащих. В свою очередь, личный имидж государственного служащего является важным компонентом имиджа государства, поэтому сформированный отрицательный имидж отдельного государственного служащего оказывает прямое негативное влияние на имидж всего государства [14].

Представления об имидже государственного служащего, государства в целом, формирующиеся у студентов вузов, имеют особую значимость, поскольку в зависимости от сложившегося имиджа студенты принимают решение, идти на государственную службу или нет. В этой связи даже эффект политической рекрутинговой мобилизации, ралли вокруг флага (rally around the flag), – феномен, проявляющий себя в резком росте поддержки действующей власти в связи с возникновением внешней угрозы нации или, наоборот, в связи с ее внешнеполитическими успехами, – не является эффективным.

С практической точки зрения выделяют ряд проблем формирования имиджа государства и государственных служащих у студентов: в вузах отсутствуют мероприятия по осознанному привлечению студентов на направление подготовки ГиМУ; в основном, вузы не стремятся наладить контакты с будущими работодателями студентов.

В области теории проблематика формирования имиджа затрагивается во французской социально-психологической школе (С. Московичи, 60-е гг. XX столетия) [20]. Предметной областью теории социальных представлений является изучение механизмов и закономерностей формирования системы значений и личностных смыслов субъекта в ходе социальных интеракций. Являясь формой коллективного знания, имидж, понимаемый как разновидность социального представления, строится на основе информации, оценок, знаний, получаемых посредством различных видов коммуникаций. «Под социальными представлениями, – пишет Московичи, – мы подразумеваем набор понятий, убеждений и объяснений, возникающих в повседневной жизни по ходу межличностных коммуникаций. Наш подход фокусируется на том, как люди думают и создают свою разделяемую реальность, а также на содержательном аспекте их мышления» [20].

Согласно иной теории, затрагивающей проблему формирования имиджа (теории символического интеракционизма Дж. Мида), люди реагируют не только на поступки других людей, но и на их намерения, т.е. «разгадывают» намерения других людей, анализируя их поступки, «ставя себя на место другого человека», «принимая роль другого». С позиции символического интеракционизма, процесс формирования имиджа рассматривается как непрерывный диалог, в процессе которого они наблюдают, осмысливают намерения друг друга и реагируют на них [16].

Исследовательская гипотеза, положенная в основу этой работы, сводится к тому, что имидж государственного служащего формируется в процессе обучения студентов, который включает в себя диалог между преподавателем и студентом, изучение профессиональной литературы, прохождение практики в организациях и т.д. Процесс обучения, в свою очередь, зависит от направления подготовки, а именно: для студентов направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» имидж государственного служащего будет позитивный, так как в процессе обучения рассматриваются процессы и механизмы управления, а также их эффективность. В то же время для студентов направления подготовки «Экономика» имидж государственного служащего будет негативный, ввиду того, что в процессе обучения государственная служба рассматривается с позиций транзакционных издержек, а также существующих проблем, в том числе коррупции. Представленная гипотеза согласуется с рассмотренной ранее теорией символического интеракционизма Дж. Мида [16].

Анализ существующих публикаций, посвященных восприятию имиджа персонала различных организаций, показал, что в научном сообществе не сформировалось единого мнения касательно данной темы. Условно мнения авторов можно разделить на несколько групп, которые различаются по степени близости к исследовательской гипотезе и методу обоснования:

1. Баштаев С. С., Ковалева Е. Н., Наприев И. Л. [3,7,10] считают, что восприятие имиджа происходит у каждого человека индивидуально и у каждого субъекта есть свой особый имидж, то есть индивидуальное отражение той реальности, которую он представляет окружающим. Формирование же

имиджа организации – сложный многомерный процесс целенаправленного и произвольного формирования образа организации в ходе intersubъективного взаимодействия, которое происходит в процессе коммуникаций на различных уровнях социального взаимодействия. Авторы утверждают, что на содержание и характер имиджа государственных гражданских служащих влияет множество факторов, но особую роль играет то, как государственные гражданские служащие позиционируются в средствах массовой информации. В своих исследованиях авторы использовали метод верификации, а именно социологические опросы. Исследования представленных авторов наиболее близки к исследовательской гипотезе, но они не учитывают того, что хотя восприятие имиджа происходит у каждого человека индивидуально, однако зависит оно от его окружения и способов восприятия информации.

2. Магомедов К. О., Перельгина Е. Б., Передня Д. Г., Охлопкова Н. А., Михайлова А. В., Акимова Е. Ю., Горчакова Р. Р. [8,13,12,11,1,5] считают, что восприятие имиджа государственной службы – это определенный оценочный образ государственной власти в целом, который складывается из таких составляющих, как результативность и эффективность работы государственных органов власти, профессионализм и добросовестность чиновников, их должностное поведение, культурный уровень, коммуникативные качества, личная и коллективная заинтересованность в повышении своего профессионального авторитета и статуса в глазах общественности, а также субъективные оценки их деятельности со стороны населения, различных институтов и структур гражданского общества. Также авторы указывают, что само формирование имиджа происходит непосредственно в процессе взаимодействия, что говорит о социальном характере его формирования. Личный опыт взаимодействия граждан с конкретными чиновниками нередко обобщается в имидж государственных служащих в целом. В обыденном сознании, прежде всего, нравственные качества государственных служащих определяют оценку работы государственного органа власти и управления. В своих исследованиях авторы использовали метод верификации, а именно социологические опросы. Представленные гипотезы соотносятся с выдвинутой исследовательской гипотезой, но отличаются тем, что не учитывают

возможность формирования имиджа государственных служащих по средствам передачи информации, как объективной, так и субъективной, от одного субъекта к другому.

3. Demmke Ch., Walle S. de van, Roosbroek S. van, Bouckaert G., Trotsuk I. V., Ivlev E. A. [19,22,21]. Представленная группа авторов считает, что восприятие имиджа государственных служащих как в России, так и в Европе – это сложившийся стереотип, несмотря на существенные различия в структуре, традициях и культуре государственной службы, современном состоянии, степени демократизации управленческих процедур, развитости автоматизации процессов оказания государственных услуг. Обобщенный портрет государственного служащего повсюду примерно одинаков. При непосредственной оценке конкретных государственных услуг, которые в принципе не сильно отличаются от частных услуг, наибольшее внимание уделяется качеству обслуживания, и оценки в большинстве случаев положительны. Однако даже если большинство людей удовлетворены конкретными государственными услугами, они, как правило, негативно относятся к государственному сектору в целом. В своих исследованиях авторы использовали метод верификации, а именно, социологические опросы. Представленные гипотезы далеки от исследовательской гипотезы, так как не учитывают, что восприятие имиджа государственных служащих может измениться в процессе обучения путем изучения существующих проблем в государственной службе и возможных путей их решения.

4. Бойко Ю. П., Дагаева Е. А., Мирошниченко О. Н., Михайлова М. В., Abric J.-Cl. [4,6,9,17] в своих исследованиях считают, что имидж имеет социально-коммуникативную природу, носит коллективный характер, является феноменом массового, а не индивидуального сознания. Восприятие имиджа государственных служащих складывается из наиболее распространенных суждений, мнений и впечатлений. Основной проблемой имиджа государственных служащих является проблема восприятия государственного служащего как со стороны общества, так и со стороны самих госслужащих. Кроме того, это проблема ассоциаций, которые вызывают образ госслужащего в целом у большей части населения страны. Четвертая группа авторов при обосновании своих гипотез использовала метод системного

обоснования, их гипотезы соотносятся с представленной исследовательской гипотезой, но не учитывают, что имидж может формироваться у разных групп населения по-разному, в зависимости от получаемой ими информации и круга их общения.

5. Boorstin D. J., Донцов А. И., Емельянова Т. П. [18] считают, что современная культура создает некую псевдореальность, стоящую между людьми и их фактической жизнью. Современный мир для многих трансформировался в мир имиджей, которые стали ориентиром, указывающим направление развития общества. При этом сам потребитель товара или услуги при его выборе чаще руководствуется сложившимся имиджем, нежели объективной реальностью. Пятая группа авторов при обосновании своих гипотез также использовала метод системного обоснования, а их исследования наиболее далеки от выдвигаемой нами гипотезы, так как они не учитывают получаемую информацию, разные группы населения и уровень образования этих групп.

С учетом имеющейся литературы авторская гипотеза трансформирована следующим образом: социологический опрос доказал, что имидж государственного служащего, сформированный у студентов направления подготовки «Государственное и муниципальное управление», на 15–20 % позитивнее, чем у студентов направления подготовки «Экономика».

Было проведено эмпирическое исследование, а именно сбор данных с помощью разработанных анкет для студентов направлений подготовки «Государственное и муниципальное управление» и «Экономика» как московских вузов, так и вузов в регионах. Анкета состоит из 11 вопросов – это общие вопросы, вопросы с множественным выбором, позволяющие оценить, как опрашиваемые студенты воспринимают государственных служащих и работу, которую они выполняют и контрольные вопросы, направленные на определение правдивости ответов. В опросе приняли участие 145 студентов из таких вузов, как Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Тольяттинский государственный университет, Казанский федеральный университет. Уровень образования опрашиваемых студентов разделен следующим образом: 63 % – студенты-бакалавры, 32 % – студенты-магистры, 5 % – студенты-специалисты. Полученные результаты опроса представлены на рисунках 1 и 2.



Рисунок 1. Ответы на вопрос «Выберите те определения, которые, на Ваш взгляд, подходят для описания работы государственного служащего»



Рисунок 2. Ответы на вопрос «Выберите те определения, которые, на Ваш взгляд, подходят для описания государственного служащего»

Рисунок 1 показал, что студенты направления подготовки «Экономика» воспринимают работу государственных служащих более негативно, в отличие от студентов направления подготовки «Государственное и муниципальное управление». Так, 27 % опрошенных студентов – экономистов считают, что государственный служащий делает вид, что постоянно занят, в то время, как только 9 % среди опрошенных студентов направления подготовки «ГиМУ» разделяют это мнение. Аналогично 26 % студентов с направления подготовки «Экономика» считают, что государственный служащий делает работу качественно только для «своих», и только 11 % студентов направления подготовки «ГиМУ» ответили положительно на данное утверждение. Интересно, что на 7 % больше студентов «ГиМУ» считают: необходим постоянный контроль со стороны начальства за работой государственного служащего.

Как видно на рисунке 2, отвечая на вопрос «Выберите те определения, которые, на Ваш взгляд, подходят для описания государственного служащего», студенты, обучающиеся по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление», воспринимают имидж государственного служащего позитивнее, чем студенты, обучающиеся по направлению подготовки «Экономика». Студенты «ГиМУ» на 23 % чаще отвечали, что государственный служащий – уважаемый человек, на 11 % чаще, что государственный служащий – профессионал и ответственный работник. Интересно отметить, что студенты-экономисты характеризуют государственного служащего как вежливого человека на 7 % чаще, чем студенты «ГиМУ», также студенты-экономисты на 11 % чаще отмечают, что государственный служащий «смотрит на всех свысока».

Отвечая на вопрос, стала ли государственная служба более престижной начиная с 2000-х годов, 60 % опрошенных студентов ответили положительно и 56 % отметили, что молодые люди (до 35 лет) стремятся поступить на государственную службу. Мнения относительно того, хотели бы они поступить на государственную службу, разделились примерно одинаково, 51 % респондентов ответили да и 49 %, соответственно, нет.

Итак, проведенное исследование доказывает нашу гипотезу, а именно, что имидж государственного служащего формируется в процессе обучения студентов, а сам процесс обучения, зависит

от направления подготовки. Поэтому студенты направления «Государственное и муниципальное управление» оценивают имидж государственных служащих более позитивно, так как принимают во внимание проблемы, существующие в государственной службе, более объективно и со знанием всех сложностей, которые существуют при решении конкретных задач. Практически это означает, что если не пересмотреть образовательные программы направления подготовки «Экономика», то имидж государственных служащих будет формироваться, как и сейчас, только с негативной точки зрения. Если ставить перед собой задачу – повысить имидж государственных служащих, то необходимо пересмотреть существующие образовательные программы, в рамках которых следует рассматривать государственную службу не только с позиции критики, но и существующих проблем, возникающих при попытках ее усовершенствования. Для этого надо включить в программу обучения направления подготовки «Экономика» образовательный курс, в рамках которого будут анализироваться проблемы государственного управления с точки зрения экономических процессов. В качестве развития представленного исследования необходимо рассмотреть образовательные программы по профилю подготовки, а также изучить влияние регионального фактора на ответы респондентов.

Литература

1. *Акимова Е. Ю.* Анализ противоречий государственной службы как профессиональной деятельности // Ярославский педагогический вестник. – 2011. – 3. – С. 158–162.
2. *Антонова Н. В., Дятлова А. А.* Индивидуальный имидж как результат самоопределения личности // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2011. – № 2. – С. 59–68.
3. *Баштаев С. С.* Имидж государственного гражданского служащего в современном российском обществе // Социология власти. – 2009. – № 4. – С. 156–161.
4. *Бойко Ю. П.* Формирование международного имиджа России // Научно-аналитический журнал Обозреватель (Observer). – 2007. – № 8. – С. 22–28.
5. *Горчакова Р. Р.* Особенности формирования корпоративного имиджа // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2012. – 2. – С. 185–192.
6. *Дагаева Е. А.* Имидж как социально-коммуникативный феномен: методология изучения // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2014. – 1. – С. 19.
7. *Ковалева Е. Н.* Имидж образовательной организации: от стратегии к операционализму // Казанский экономический вестник. – 2015. – № 2(16). – С. 9–18.

8. Магомедов К. О. Имидж государственной службы как образ государственной власти // Государственная служба. Вестник Координационного Совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной службе при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе. – 2010. – № 1. – С. 45–55.
9. Мирошниченко О. Н., Михайлова М. В. Формирование позитивного образа государственного гражданского служащего: отечественный и зарубежный опыт. Вестник Чувашского университета. – 2013. – № 4. – С. 147–156.
10. Напрьев И. Л. Как мы видим вас или образ организации глазами потребителя // Научный журнал КубГАУ. – 2008. – № 42(8). – С. 154–159.
11. Охлопкова Н. А., Михайлова А. В. Имидж организации как инструмент развития организации в XXI веке // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – 4. – С. 1–82.
12. Передня Д. Г. Имидж полиции России, эмпирический анализ // Вестник Восточно-Сибирского института Министерства внутренних дел России. – 2016. – 1. – С. 112–124.
13. Перельгина Е. Б. Восприятие и изменение имиджа как феномен интерсубъективного взаимодействия // Российский психологический журнал. – 2005. – № 2. – С. 26–43.
14. Перельгина Е. Б. Оптимизация процесса формирования имиджа как феномена интерсубъектного взаимодействия. М.: Интеллект-Центр, 2003.
15. Попова О. В. Особенности формирования имиджа государственного служащего // Государственная служба. Вестник Координационного Совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной службе при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе. – 2009. – № 2. – С. 60–73.
16. Фотев Г. Герберт Блумер: символический интеракционизм. В кн.: Современная американская социология. М.: МГУ, 1994.
17. Abric J.-Cl. Central system, peripheral system: their functions and roles in the dynamics of social representations // Papers on social representations. 1993. Vol. 2. № 2. P. 75–78.
18. Boorstin D.J. The Image. A Guide to Pseudo-Events in America: 25th. ed. NY: Vintage Books, 1992. P. 336.
19. Demmke Ch. Are civil servants different because they are civil servants? // European Institute of Public Administration. Luxembourg, 2005. P. 127.
20. Moscovici S. On social representations // Social cognition: Perspectives on everyday understanding / Ed. by H.J. Forgas. L., 1981. P. 181–209.
21. Trotsuk I. V., Ivlev E. A. Few Words On The High Level Of Social Distrust Among The Russian Youth: Civil Servants' Social Image // Вестник Российского университета дружбы народов. – 2016. – 2. – С. 375–385.
22. Walle S. de van, Roosbroek S. van, Bouckaert G. Trust in the public sector: is there any evidence for a long-term decline? // International Review of Administrative Sciences. 2008. Vol. 74. № 1. P. 47–64.

Влияние регионального рынка труда на выбор карьерной траектории в государственном и коммерческом секторе (The Impact of the Regional Labor Market on the Choice of Career Trajectory in Public Sector)

Аннотация: В статье рассмотрена зависимость между экономическим развитием региона и выбором карьерной траектории молодых специалистов на примере Республики Марий Эл. Мониторинг позволил определить наиболее предпочтительные секторы для трудоустройства молодежи. Исследование показало, что молодых специалистов не смущает межсекторный разрыв в оплате труда, поскольку работу чиновника они рассматривают как старт для начала карьеры. При этом заявленная молодежью потребительская корзина не коррелирует с уровнем заработных плат в госсекторе.

Ключевые слова: Межсекторный разрыв, региональные различия, выбор карьерной

траектории, молодежь на госслужбе.

Abstract: In article dependence between economic development of the region and the choice of a career trajectory of young specialists on the example of the Republic of Mari El is considered. Monitoring has allowed to define the most preferable sectors for employment of youth. The research has shown that young specialists aren't confused by an intersectoral gap in compensation as they consider work of the official as start to start career. At the same time, the consumer basket declared youth, doesn't correlate with the level of the salaries in a public sector.

Key words: Intersectoral gap, regional distinctions, choice of a career trajectory, youth in public service.

В сложившейся экономической ситуации возрастает дифференциация субъектов Российской Федерации по уровню развития. Это находит свое отражение на повышении волатильности рынков труда, что ведет к снижению уровня жизни в регионах [7].

Для каждого субъекта страны характерна своя специфика рынка труда, определяющаяся типом и разнообразием действующих на его территории материальной и нематериальной сфер производства, что в свою очередь оказывает влияние на формирование и распределение трудовых ресурсов в субъекте.

Разнообразие в уровне социально-экономического развития сформировало деление регионов на «регионы-доноры» и «регионы-реципиенты», что отражается на уровне заработных плат работников государственного сектора, а поскольку фонд оплаты труда бюджетников зависит от бюджета региона, то разрыв в зарплате обусловлен и самим типом региона. Отсюда и возникает вопрос о выборе карьерной траектории.

Выбор карьеры (карьерная траектория) в регионах зависит от состояния региональных рынков труда. Нестабильная ситуация на этих рынках приводит к нестабильности выбора карьерных траекторий, в том числе и базовых (область трудовой деятельности) карьерных предпочтений.

Как можно проанализировать нестабильность карьерных траекторий с помощью теоретических средств? Чтобы ответить на этот вопрос, следует в первую очередь обратиться к неоклассической теории компенсирующих различий С. Розена, согласно которой различия в оплате объясняются спецификой рабочих мест [23]. Теория основывается на том, что худшие условия труда должны соответствующим образом компенсироваться. Так, например, сравнивая условия труда людей, занятых в общественном секторе, для которого характерны более безопасные условия труда, более высокий уровень социальной защищенности, и работников коммерческого сектора, где подобная ситуация зачастую складывается совсем иначе, он считает, что эти работники должны получать компенсацию в виде более высокой оплаты труда.

Другой подход – теория рационального выбора Э. Даунса, согласно которой индивид выбирает наиболее актуальное решение из всех возможных, практически всегда руководствуясь эгоистичными мотивами [8]. Так, в регионах, характеризующихся экономическим спадом, слабой пространственной мобильностью, сложной политической ситуацией, государство активнее вмешивается в экономику с целью минимизации негативных последствий, а также создания условий для экономического

развития региона. Активное вмешательство государства в экономику делает государственный сектор более привлекательным, также это можно считать одной из причин «сращивания» бизнеса и власти. В таких субъектах наиболее привлекательной карьерной траекторией является государственный сектор.

В статье выдвигается авторская гипотеза, которая соотносится с неоклассической теорией компенсирующих различий С. Розена и заключается в том, что в регионах-реципиентах, для которых характерен низкий темп экономического роста, слабый внебюджетный сектор, а следовательно, относительно низкая средняя заработная плата, лица, работающие в бюджетном секторе, оказываются в более выгодном положении за счет механизма перераспределения межбюджетных трансфертов. Отсюда возрастает и приоритет трудоустройства и построения карьеры в государственном секторе.

Анализ исследований, посвященных изучению выбора карьерной траектории, показал, что не сформировано единого представления касательно данной темы. Условно мнения ученых-исследователей можно разделить на несколько групп:

1. Исследования авторов: Гимпельсон В. [3], Журавлева Т. [5], Лукьянова А. [3], Янченко Е. В. [12], Adamchik V. [13], Bedi A. [13], Glinskaya E. [18], Gorodnichenko Y. [19], Dell'Aringa C. [16], Lausev J. [20], Lucifora C. [16], Lokshin M. [21], Origo F. [16], Sabirianova Peter K. [19] – наиболее близки к выдвигаемой гипотезе в рамках данной статьи. По их мнению, работники частного сектора получают более высокие заработные платы по сравнению с сопоставимыми работниками государственного сектора [6, 18]. Шансы стать бюджетниками, при прочих равных условиях, выше у жителей небольших населенных пунктов и относительно менее развитых районов, нежели у тех, кто живет в Центральном или Северо-Западном округе России [3]. Авторы отмечают, что в странах Восточной Европы с переходной экономикой в начале процесса экономической реформы доходы работников бюджетного сектора в среднем были ниже, чем доходы у работников внебюджетного сектора [20]. Так, например, работники бюджетного сектора в Украине получали заработную плату меньше, чем их сопоставимые коллеги в период с 2000 по 2010 годы [19]. В Польше существует незначительный разрыв в пользу работников внебюджетного сектора (от 7 % до

10%), поэтому построение карьеры приоритетнее в госсекторе [13]. Отсюда и возникает необходимость разграничительного подхода к государственному регулированию рынка труда в зависимости от типа региона. Чем богаче регион, тем лучше живут работники частного сектора по сравнению с общественным [17]. Поэтому для регионов-реципиентов необходима прямая помощь в виде субвенций, а для доноров – создание условий для развития бизнеса [12]. В своих исследованиях авторы использовали метод верификации, а именно анализировали статистические данные и интерпретировали социологические опросы.

2. Гимпельсон В. [2], Журавлева Т. [5], Капелюшников Р. [4], Куляева Г. [2], Лукьянова А. [3], Рыжикова З. [2], Bargain O. [15], Jovanovic B. [21], Lokshin M. [21], Melly B. [15] считают, что, несмотря на существующие значимые различия в оплате труда между предприятиями разных форм собственности, каждая имеет свои преимущества и недостатки [2]. Однако наиболее широкий спектр социальных льгот, а также высокие гарантии и возможность дополнительной занятости являются возможными причинами выбора построения карьерных траекторий в бюджетной организации, несмотря на более низкие заработные платы [5, 21]. В то время как повышение уровня заработных плат в бизнес-среде может быть ответом на стабильность занятости в государственном секторе по сравнению с частным [15]. В своих исследованиях авторы использовали метод верификации: анализировали статистические данные и интерпретировали социологические опросы.

3. Шарунина А. [11], Adamchik V. [13], Alesina A. [14], Bedi A. [13], Danninger S. [14], Panizza U. [22], Rostagno M. [14], Qiang C. [22] считают, что существенные региональные различия в выборе карьерной траектории объясняются разницей в размерах межсекторного разрыва по оплате труда, которая обуславливается в основном региональной структурой занятости, а также экономическими и бюджетными возможностями конкретных регионов [11]. Так, например, фонд заработной платы бюджетников в южных регионах Италии финансируется за счет субсидий из более обеспеченных регионов. Таким образом, происходит выравнивание заработной платы в общественном секторе за счет перераспределения через бюджетную систему. Однако зарплата в частном секторе сильно варьирует по

регионам и вследствие этого возникает положительный разрыв в заработной плате в пользу общественного сектора в «слабых» регионах, а следовательно, и приоритет трудоустройства и построение карьеры в бюджетном секторе [14].

В Латинской Америке соискатель отдает предпочтение в пользу госсектора, так как денежное содержание выше у работников бюджетного сектора [22].

В Польше существует незначительный разрыв в пользу работников внебюджетного сектора (от 7 % до 10 %), поэтому построение карьеры приоритетнее в госсекторе.

В своих работах авторы использовали метод верификации, а именно анализировали статистические данные и интерпретировали социологические опросы.

4. Гимпельсон В. [4], Капелюшников Р. [4], Рощин С. [9], Слесарева А. [9], Шарунина А. [11] в своих исследованиях отмечают, что мобильность в условиях российского рынка труда является рациональной стратегией, обеспечивающей приведение оплаты труда в соответствие с производительностью. Перемещения могут вести к более высокой оплате труда, но стремление к ней нарушает стабильность трудовых отношений, а также исчезает возможность построения карьеры [4]. Однако с возрастом вероятность и интенсивность мобильности сокращается. Чем старше становится человек, тем большее количество мест работы он сменил, а следовательно, и больше узнал про свои особенности, профессиональные пристрастия и про характеристики рабочих мест, которые он может занять [9]. В своих исследованиях авторы использовали метод верификации.

5. Амирова Э. [1] и Тихомирова Т. [10] отмечают, что государственная политика в области оплаты труда должна быть направлена на устранение неприемлемых соотношений в денежном вознаграждении за труд [1]. Последовательное и непрерывное наблюдение за изменением заработной платы в различных отраслях экономики позволит применять оптимальные решения по регулированию оплаты труда в регионе [10].

Техническая гипотеза после анализа литературы трансформировалась следующим образом: молодые специалисты Республики Марий Эл отдают приоритет трудоустройству и построению карьеры на государственной службе, потому как данный регион относится к числу реципиентов. Студенты в качестве

будущего места работы хотели бы видеть государственные организации (44%), а пятая часть опрошенных хотела бы трудоустроиться в органы исполнительной власти или местного самоуправления (местную администрацию).

Проведенное эмпирическое исследование, а именно социологический опрос методом анкетирования, включал 20 вопросов, а репрезентативная выборка составила 50 респондентов в возрасте от 18 до 35 лет. Для проверки исходной гипотезы были опрошены студенты высших учебных заведений Республики Марий Эл: Поволжского государственного технологического университета, Марийского государственного университета, Межрегионального открытого социального института. По уровню образования опрашиваемые представлены следующим образом: бакалавры – 46%, специалисты – 20%, магистры – 34%.

Кроме респондентов, обучающихся по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление», были опрошены также студенты: инженерно-технических, естественно-научных, социально-гуманитарных, экономических, юридических программ обучения. Парадокс заключается в том, что студенты инженерно-технических и естественно-научных специальностей также отметили в качестве приоритетного места для трудоустройства государственную службу. Особенность российского рынка труда в том, что госаппарат притягивает молодых людей различных специальностей. Это объясняется следующим – молодежь ждет от госслужбы стабильности, в том числе и своевременной выплаты заработной платы, гарантии соцпакета и льгот, а также возможности карьерного роста.

Как показал проведенный опрос, больше всего респонденты хотели бы трудоустроиться в государственные организации (44%) и в органы исполнительной власти федерального/регионального значения или в местную администрацию (20%). Пятая часть опрошенных студентов отметила, что хотела бы открыть собственную фирму (свой бизнес), а 16% рассматривают трудоустройство в негосударственные организации (рисунок 1). Приоритет трудоустройству по специальности отдают 56% опрошенных. К ним относятся представители, имеющие социально-гуманитарную профессиональную специализацию. Ряд респондентов

намерены искать работу за рубежом, в основном это студенты инженерно-технических специальностей.

Рассматривая приоритетные способы трудоустройства, можно отметить, что наиболее популярным является способ поиска работы «Обращение к друзьям, родственникам, знакомым» (66%). Как отмечают респонденты, наличие знакомств и родственных связей – едва ли не главный фактор начала успешной карьеры в госсекторе. Данный способ трудоустройства существовал всегда, однако наибольшую актуальность получил при переходе от плановой к рыночной экономике. Согласно результатам выборочного обследования Росстата (за 2015 год), в Марий Эл данный способ поиска работы использовали 75,8%, а в Российской Федерации – 65,5%. Получается, что на этот способ падает наибольший удельный вес [24]. Затем уже респонденты выбирают



Рисунок 1. Приоритетные направления мест трудоустройства, отмеченные респондентами

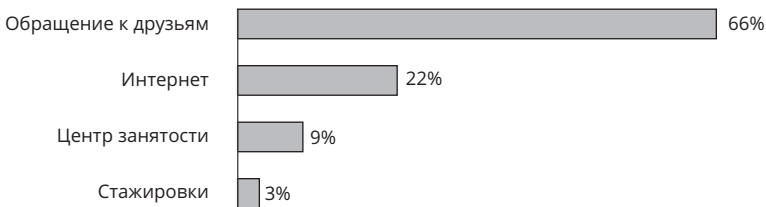


Рисунок 2. Распределение ответов респондентов по приоритетным способам поиска работы

способ поиска работы через специализированные сайты (56 %), где работодатели размещают вакансии. Также опрошенные нами респонденты отмечают, что намерены искать работу через Интернет (22 %) или трудоустроиться через центр занятости (9 %), либо принимать участие в стажировках и непосредственно обращаться к работодателю (3 %) (рисунок 2).

Безусловно, каждый способ поиска работы имеет свои преимущества и недостатки. При этом проведенный нами опрос показал, что предпочтения по способам поиска работы студентов Республики Марий Эл коррелируют с исследованием, проведенным Росстатом.

Наиболее значимым в выбранной профессии респонденты отметили возможность получать высокие доходы (54 %), при этом, по их мнению, они должны соответствовать способностям и умениям (44 %), а также престижу специалиста (42 %).

Большинство молодых людей рассматривают работу госчиновника как неплохой старт для начала карьеры. Хотя они и предвидят большую конкуренцию за вакантное место, однако готовы потерпеть и довольствоваться меньшим, чтобы получить желаемое рабочее место (90 %). При этом их не смущают низкие зарплаты, они готовы поработать, что называется, «на прокачку резюме».

Также респондентов спрашивали об их максимально приближенных к реальности зарплатных ожиданиях. Более трети опрошенных отметили заработную плату от 20 до 41 тысячи рублей, что совпадает со средней заработной платой государственных служащих в республике (рисунок 3). Так, по данным Маристата, среднемесячная заработная плата гражданских служащих Республики Марий Эл за 2016 года составила 24 539 рублей [25].

Для проверки истинности ответов был задан вопрос о максимально приближенных к реальности покупках, с пониманием, что именно они отразят реальные предпочтения в заработных платах респондентов. Как видно из рисунка 4, наблюдается разброс в выборе наиболее желаемых приобретений. Так, респонденты выделяют в качестве приоритетных покупок приобретение сезонной одежды, квартиры, участка и автомобиля. Однако следует заметить, что для покупки недвижимости на зарплату государственного служащего потребуется немало времени.

Проведенное исследование доказывает выдвинутую нами гипотезу: в регионах-реципиентах, для которых характерна экономическая нестабильность и, как следствие, слабые перспективы развития бизнеса, все больше молодых людей вынуждены всерьез задуматься о приоритете трудоустройства и построения карьеры в государственном секторе.

При этом у молодых специалистов в регионах шансы стать госслужащими после окончания вуза низки, так как для субъектов характерна слабая ротация кадров в госорганах, в том числе и связанная с поэтапным увеличением возраста выхода на пенсию госслужащих. Это доказывает тот факт, что более половины опрошенных (64 %) отметили сложность поиска желаемого рабочего места.

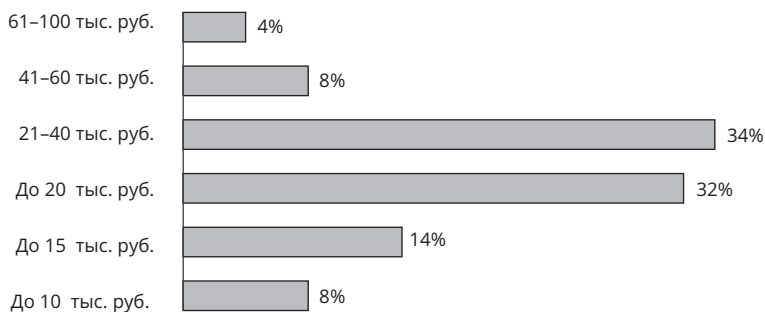


Рисунок 3. Приближенные к реальности зарплатные ожидания респондентов



Рисунок 4. Максимально приближенные к реальности предпочтения в приобретении товаров и услуг

В качестве продолжения и развития идеи нашего исследования уместно было бы всесторонне проверить гипотезу на примере региона-донора. Возможно, что там будет наблюдаться негативная корреляция между привлекательностью рабочих мест в государственном и коммерческом секторе, поскольку возрастает разрыв в оплате труда, приводящий к конкурентности заработной платы между секторами.

Литература

1. *Амирова Э. А.* Дифференциация заработной платы в современной России: проблемы и суждения // Вопросы структуризации экономики. 2010. № 1. С. 22–33.
2. *Гимпельсон В., Капелюшников Р., Лукьянова А., Рыжикова З., Куляева Г.* Формы собственности в России: различия в заработной плате // Журнал Новой экономической ассоциации. № 5. С. 48–72.
3. *Гимпельсон В., Лукьянова А.* Быть бюджетником в России: удачный выбор или несчастная судьба? // Экономический журнал ВШЭ. Т. 10. № 4. С. 557–589. [Gimpelson V., Lukyanova A. (2006b). To be a public servant in Russia: Lucky choice or bad luck? *Ekonomicheskii Zhurnal VShE*. Vol. 10. № 4. P. 557–589.]
4. *Гимпельсон В., Капелюшников Р., Шарунина А.* «Дороги, которые мы выбираем»: перемещения на внешнем и внутреннем рынках труда // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2016. Т. 20. № 3. С. 201–242.
5. *Журавлева Т.* Социальные льготы и гарантии занятости: что «штрафует» бюджетников // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2016. Т. 20. № 1. С. 76–99.
6. *Журавлева Т.* (2015). Платит ли российское государство «справедливую» зарплату: обзор исследований. Препринт НИУВШЭ, WP3/2015/03.
7. *Кабиров Д. С.* Проблемы дотационных субъектов РФ // VII Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум 2015». 2015. № 2. С. 1–5.
8. *Култыгин В.* Теория рационального выбора: возникновение и современное состояние // Социологические исследования. 2004. № 1.
9. *Роцин С., Слесарева А.* Межфирменная мобильность молодых работников на российском рынке труда: Препринт WP15/2012/03. М.: Изд. дом ВШЭ, 2012.
10. *Тихомирова Т. П.* О дифференциации заработной платы в экономике Свердловской области // Региональная экономика: теория и практика. 2010. № 33. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/o-differentsiatsii-zarabotnoy-platy-v-ekonomike-sverdlovskoy-oblasti> (дата обращения: 05.03.2017).
11. *Шарунина А.* Где бюджетнику жить хорошо? Анализ межсекторных различий в оплате труда в регионах России: Препринт WP3/2015/05. Серия WP3. Проблемы рынка труда. 2015.
12. *Янченко Е. В.* Рынок труда: анализ региональной дифференциации // Региональная экономика: теория

- и практика. 2015. № 36(411). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/gynok-truda-analiz-regionalnoy-differentsiatsii> (дата обращения: 05.03.2017).
13. *Adamchik V., Bedi A.* Wage Differentials between the Public and Private Sectors: Evidence form an Economy in Transition // *Labour Economics*. 2000. Vol. 7. № 2. P. 203–224.
14. *Alesina A., Danninger S., Rostagno M.* Redistribution Through Public Employment: The Case of Italy // *IMF Staff Papers*. 2001. Vol. 48. № 3.
15. *Bargain O., Melly B.* Public Sector Pay Gap in France: New Evidence Using Panel Data: IZA DP № 3427. Bonn, 2008.
16. *Dell'Aringa C., Lucifora C., Origo F.* Public Sector Pay and Regional Competitiveness. A First Look at Regional Public-Private Wage Differentials in Italy // *The Manchester School*. 2007. Vol. 75. № 4. P. 445–478.
17. Eastern European Transitioning vs. Developed Economies // *Journal of Economic Surveys*. 2014. Vol. 28. № 3. P. 516–550.
18. *Glinskaya E., Lokshin M.* Wage Differentials between the Public and Private Sectors in India // *Journal of International Development*. 2007. Vol. 19. № 3. P. 333–355.
19. *Gorodnichenko Y., Sabirianova Peter K.* Public Sector Pay and Corruption: Measuring Bribery from Micro Data // *Journal of Public Economics*. 2007. Vol. 91. № 5–6. P. 963–991.
20. *Lausev J.* What Has 20 Years of Public-Private Pay Gap Literature Told Us? Eastern European Transitioning vs. Developed Economies // *Journal of Economic Surveys*. 2014. Vol. 28. № 3. P. 516–550.
21. *Lokshin M., Jovanovic B.* Wage Differentials and State-private Sector Employment Choice in Yugoslavia // *Economics in Transition*. 2003. 11. P. 463–491.
22. *Panizza U., Qiang C.* Public-Private Wage Differential and Gender Gap in Latin America: Spoiled Bureaucrats and Exploited Women? // *Journal of SocioEconomics*. 2005. Vol. 34. № 6. P. 810–833.
23. *Rosen S.* The Theory of Equalizing Differences // *Ashenfelter O., Card D.* (eds.) *Handbook of Labor Economics*. N-H.: Elsevier, 1986. Vol. 1. P. 641–692.
24. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <http://gks.ru/> (дата обращения: 15.05.2017).
25. О численности и оплате труда государственных гражданских и муниципальных служащих Республики Марий Эл за 2016 год // URL [Электронный ресурс]: http://maristat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/maristat/resources/d13c9b004fbc3087a9e3ff6be9e332ec/1-T%28GMS%29_20170309.htm (дата обращения: 12.05.2017).

Глава 4

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ



Наличие профессиональных компетенций как фактор карьеры государственного служащего (Professional Competencies as the Factor of Civil Servant's Career)

Аннотация: В статье рассматривается вопрос зависимости развития карьеры государственного служащего от его профессиональных компетенций. В ходе исследования выдвигается гипотеза о том, что наличие профессиональных компетенций не является основополагающим фактором карьеры государственного служащего. Проведенное эмпирическое исследование, а также корреляционный и регрессионный анализ данных показали, что карьера государственных служащих зависит от многих показателей, важнейшим из которых является наличие личных связей.

Ключевые слова: Карьера государственных служащих, фак-

торы карьеры, профессиональные компетенции.

Abstract: This article deals with consideration of the issue of dependence of career development of civil servants on their professional skills. As a part of the study the following hypothesis is developed: existence of professional competences is not the most crucial factor of civil servant's career. The conducted empirical study, correlation and regression analysis prove that career of civil servants depends on many factors, the most important of which is availability of personal relationship.

Key words: Servant's career, factors of career, professional competencies.

В настоящее время руководство государственных органов зачастую вынуждено принимать нетривиальные решения. Такая необходимость вызвана нестабильностью в ряде сфер в современной российской действительности. Так, в экономической сфере неустойчивость связана в основном с уменьшением бюджетного финансирования, которое зачастую невозможно предсказать. Нестабильность же политической сферы выражается в изменении конфигурации элит, ставящем государственные органы в затруднительное положение, вынуждая их подстраиваться под новые условия.

В связи с этим государственные органы занимаются развитием тех служащих, компетенции которых соответствуют современным условиям и управляют их карьерой. При наличии системы управления карьерой выигрывает как сам служащий, так и государственный орган [3]. Служащий, нацеленный на развитие карьеры в конкретной организации, стремится работать максимально эффективно, невзирая на возможные трудности. Он сосредоточен на повышении уровня профессиональных и личностных качеств, так как видит перспективы профессионального роста, он удовлетворен своей работой, так как она позволяет не только повышать уровень жизни, но и реализовывать свой трудовой потенциал. Государственный орган уверен в том, что служащие заинтересованы в развитии карьеры, а значит, орган может строить планы и нацеленно стремиться к ним в будущем. Главной целью в таком случае является предпринимать всевозможные меры по развитию ключевых служащих, раскрывая при этом их потенциальные возможности.

Однако встает вопрос о том, какие факторы имеют определяющее значение для карьеры государственного служащего. Еще недавно управление карьерой поддавалось простой логике: наличие профессиональных компетенций означало попадание в резерв организации и возможность продвижения на вышестоящие позиции. Однако на практике такой подход применяется отнюдь не всегда. Управление карьерой государственных служащих затруднено в связи с изменчивыми условиями внутренней среды государственных органов: трансформацией организационной структуры, деятельности, полномочий. Другими словами, «карьерная лестница» нестабильна, что приводит к хаотичному развитию карьеры большинства служащих.

В основе теорий, описывающих процесс карьерного продвижения, лежит парадигма М. Вебера. В своих работах М. Вебер обосновал принцип карьеры чиновника, рассматривая ее как объективно заданный и спланированный процесс перемещения служащего по иерархической лестнице [4]. Процесс продвижения напрямую связан с теорией мотивации, так как именно мотивация является движущей силой карьеры служащего. К такому выводу пришел исследователь Ф. Герцберг [17] в своем исследовании в рамках теории мотивации.

Важное замечание по поводу карьерного продвижения служащих в своей теории приобретенных потребностей сделал Д. К. МакКлелланд [19]. Он утверждает, что основополагающими факторами для продвижения по службе должны являться не только профессиональные компетенции, но и такие личностные характеристики, как межличностная восприимчивость, позитивные ожидания от окружающих и высокий уровень эмпатии.

Как правило, модели управления карьерой государственных служащих строятся на основе профессиональных компетенций служащих. Однако в современном мире наличие профессиональных компетенций не является основополагающим фактором карьеры государственного служащего. Данная гипотеза опирается на исследования Д. К. МакКлелланда в рамках теории приобретенных потребностей [19]. Современный государственный служащий должен непременно владеть рядом компетенций, выходящих за пределы его профессиональных обязанностей. Это обусловлено множеством факторов, связанных с неопределенностью современных условий функционирования государственных органов. Профессиональным навыкам обучить легче всего, особенно в бюрократической системе, на которой построено все государственное управление. А вот наличие эмоционального интеллекта и определенных «soft-skills» являются порой индивидуальными особенностями личности, которым невозможно обучить. Ко всему прочему, возникает вопрос: «А только лишь компетенции являются фактором, определяющим карьеру государственного служащего, или существуют некоторые дополнительные рычаги развития карьеры?»

Ни для кого не секрет, что карьерные факторы служащих характеризуются показателями стабильности и отличаются от карьерных ориентаций работников бизнес-организаций [7]. Однако в современном обществе ученые расходятся во мнениях относительно факторов, влияющих на карьеру государственных служащих. Все множество факторов, определяющих построение карьеры, можно разделить на несколько групп:

- профессиональные;
- личностные;
- мотивационные и др.

Многие исследователи выдвигают гипотезу о том, что карьера государственных служащих напрямую зависит от

профессиональных компетенций. Так, например, Лазукова Е. А. [9], опираясь на идеи Макса Вебера, утверждает, что квалификации и профессиональные компетенции являются определяющими факторами карьеры служащих. Вакантные места должны заполняться в соответствии с квалификационными требованиями или согласно возрастным цензам.

Гимпельсон В. Е. и Магун В. С. [5] в своем исследовании опровергают гипотезу о том, что внутри бюрократических организаций лояльность сотрудников по отношению к руководству играет более существенную роль, чем деловые меритократические критерии. Верификационным методом они доказывают, что критерий компетентности опережает критерий лояльности. Этот вывод свидетельствует о том, что система продвижения служит интересам дела и организована в соответствии с веберовскими критериями рациональности. Однако авторы убеждены, что фактор лояльности (такой, как «личные связи») играет важнейшую роль в начале карьеры при поступлении на службу.

Matei A., Pora F. M. [18] утверждают в своей работе, что принцип меритократии стал ключевым принципом в карьере гражданского служащего в контексте демократизации. Должность, наделенная обязанностями и социальным престижем, а именно государственная служба, должна быть приобретена, а не унаследована или получена по произвольным критериям. Именно поэтому, по мнению авторов, важнейшими факторами продвижения на государственной службе являются профессиональные компетенции.

Следующая группа авторов утверждает, что важнейшими критериями продвижения на государственной службе являются психологические и личностные факторы сотрудников. Синягин И. В. [14] проводит анализ взаимосвязи карьеры государственного служащего с различными личностно-профессиональными факторами, которые, по его мнению, играют определяющую роль в карьере государственных служащих. Valickas A., Valickiene R. P., Grakauskas Z. [23] считают, что моделирование системы развития карьеры должно происходить на основе индивидуальных факторов служащего, с учетом его личностных особенностей, что приведет к наиболее эффективному построению карьеры.

Могилевкин Е. А. [11] предполагает, что существенное влияние на карьерное продвижение государственных служащих оказывают такие личностные характеристики, как: самоэффективность, интернальный локус контроля, эмоциональная устойчивость, мотивация к карьере. Такое мнение можно отнести сразу к двум группам факторов, определяющих карьерный рост служащих – личностной и мотивационной.

Существует также ряд факторов, которые обусловлены умением поддерживать неформальные отношения с «нужными» людьми, наличием «полезных» знакомств, родством, социальным происхождением, способствующих продвижению по карьерной лестнице на государственной службе.

Так, например, в своем исследовании Болдина М. Ю. [2] отмечает, что респонденты, которые имели быстрый карьерный рост, чаще связывают его не с профессиональными навыками, а с наличием «личных связей». Таким же образом рассуждают Климова А. В. и Терехова Т. М. [8], отмечая, что в реальности карьера зависит не от четких условий (квалификации, опыта), а от лояльности к руководству и от наличия полезных связей.

Значимость мотивационных факторов отмечается в работах Соловьевой Н. А. [13], Беднякова Д. [1], Yermekov M., Kuatbekov Z. [25]. По мнению авторов, мотивация может являться фактором, определяющим стремление служащего к развитию. Тем самым она влияет на успешное продвижение по карьерной лестнице. Исследователи также убеждены, что возможность построения карьеры мотивирует работника на эффективную работу.

При этом некоторые исследователи утверждают, что на карьере нередко влияют и совершенно не зависящие от служащего факторы. Например, культурные, унаследованные от родителей [24], или такие как наличие системы обучения и наставничества сотрудников в организации [20].

Отсутствие единого мнения в научной литературе по поводу влияния такого фактора, как профессиональные компетенции, на развитие карьеры государственного служащего позволяет провести собственное эмпирическое исследование.

Проведение такого исследования путем анкетирования (опроса) выпускников НИУ ВШЭ Департамента «Государственного и муниципального управления» о трудоустройстве

в государственные органы и их карьерном развитии показало, что наличие профессиональных компетенций не является основополагающим фактором карьеры государственного служащего.

Целью опроса являлось выявление значимости тех или иных факторов, конкурирующих с профессиональными компетенциями, для развития карьеры с точки зрения респондентов.

Опрос был проведен среди 57 выпускников факультета ГиМУ, часть из которых выбрали в качестве профессии государственные или муниципальные органы, в то время как остальные задействованы в коммерческом или некоммерческом секторах. Анкета состояла из 25 вопросов, которые помогли проанализировать не только карьерные траектории выпускников, но и узнать об их представлении о карьерных возможностях в рамках государственных или муниципальных органов и зависящих от них факторах.

На вопрос: «Имеете ли Вы опыт работы в государственных или муниципальных органах?» – 42 % опрошенных (24 респондента) ответили положительно, 58 % (33 респондента) – отрицательно. Среди первой группы 15 человек продолжают работать на государственной или муниципальной службе в настоящее время и имеют опыт работы в данной отрасли от 1 года до 3 или более. Кроме того, также 15 человек отметили, что за время работы в государственных или муниципальных органах их повысили в должности.

Первой группе респондентов (имевших опыт работы на государственной или муниципальной службе), к тому же предлагалось определить влияние некоторых факторов на продвижение по карьерной лестнице. Среди них были выделены профессионализм, мотивация, образование, лидерские качества и наличие личных связей. Респондентам необходимо было оценить значимость данных факторов от 1 до 5, где 1 характеризует фактор как совершенно незначимый, а 5 – как наиболее значимый. Результаты показывают: большинство респондентов считают, что максимальное влияние на развитие карьеры оказывает наличие личных связей (средняя оценка – 4,5). На втором месте по важности, с точки зрения опрошенных, находится фактор лидерских качеств (средняя оценка – 4). Профессиональные компетенции же занимают третье место (средняя оценка – 3,6).

В ходе исследования также была проанализирована взаимосвязь средней оценки в дипломе магистра и выбора

государственного и муниципального управления в качестве профессии. Корреляционный анализ данных показал слабую корреляцию между этими показателями:

$$\text{corr}(gpa; publicadm) = -0,19302,$$

где

gpa – средний бал в дипломе магистра;

publicadm – выбор ГиМУ в качестве профессии (бинарная переменная: 1 – «да», 0 – «нет»).

Кроме того, интересно посмотреть, каким образом связаны такие переменные, как наличие повышения за время работы в государственных или муниципальных органах и средний балл в дипломе магистра НИУ ВШЭ, который в некоторой степени характеризует профессиональные компетенции того или иного респондента. Для ответа на вопрос, как связаны данные показатели, выделим в отдельную выборку показатель средней оценки (*gpa*) и показатель повышения по службе (*advanceinoffice*) и проведем корреляционный и регрессионный анализ. Результаты корреляционного анализа показали следующее значение:

$$\text{corr}(gpa; advanceinoffice) = -0,54772.$$

Регрессионный анализ проводился с использованием Логит-модели. В качестве зависимой переменной выступает бинарная переменная *advanceinoffice* (1 – «да», 0 – «нет»). В качестве независимой переменной используется переменная *gpa* (от 3 до 5). Результаты регрессионного анализа представлены ниже в таблице.

Результаты оценки показали отрицательную зависимость между средним баллом в дипломе магистра НИУ ВШЭ и случаями повышения за время работы в государственных или муниципальных органах. Однако значение R-квадрата Макфаддена (0,3641) недостаточно, чтобы говорить о полной объясняющей способности данной модели. Следовательно, можно сделать вывод о том, что повышение (развитие карьеры) нельзя объяснить исключительно профессиональными компетенциями. Кроме того, имеющаяся взаимосвязь, полученная на основе анализа данных опроса, носит отрицательный характер, то есть увеличение среднего балла в дипломе магистра НИУ ВШЭ негативно влияет на вероятность повышения на государственной или муниципальной службе. В дальнейших исследованиях данной темы выборка может быть увеличена для более точного

Таблица 1. Результаты оценки Логит-модели

Модель 1: Логит, использованы наблюдения 1–24

Зависимая переменная: *advanseinoffice*

Стандартные ошибки – QML

	Коэффициент	Ст. ошибка	z	P-значение
const	98,69776821	45,254834	2,180933162	0,02918836 **
гра	-19,82064666	9,797958971	-2,022936279	0,043079718 **
Среднее зав. перемен	0,625	Ст. откл. зав. перемен	0,494535355	
R-квадрат Макфаддена	0,364184301	Испр. R-квадрат	0,238220026	
Уровень значимости	*10%	**5%	***1%	

результата анализа. Для устранения неопределенности оценки каждым респондентом его карьерных успехов в дальнейшем исследовании может быть добавлен вопрос, уточняющий какое именно карьерное продвижение респондент подразумевает.

Таким образом, проведенное эмпирическое исследование путем анкетирования выпускников факультета «Государственное и муниципальное управления» НИУ ВШЭ показало, что наличие профессиональных компетенций не является основополагающим фактором карьеры государственного служащего.

Литература

1. Бедняков Д. Должностной рост государственных гражданских служащих // Кадровик. 2010. № 10–2. С. 15–23.
2. Болдина М. Ю. Управление карьерой государственных гражданских служащих: проблемы и перспективы (на примере Волгоградской области) // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2013. № 3 (59). С. 210–213. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-karieroy-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih-problemy-i-perspektivy-na-primere-volgogradskoy-oblasti> (дата обращения: 05.03.2017).
3. Бушуева И. П., Богдан Н. Н., Зубов В. Е. Карьера в государственной гражданской службе: прошлое,

настоящее, будущее // Управление-ское консультирование. 2014. № 7 (67). С. 7–18.

4. Вебер М. Избранные произведения / Пер. с нем., сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова; предисл. П. П. Гайдено. М., 1990. 808 с.
5. Гимпельсон В. Е., Магун В. С. На службе государства Российского: перспективы и ограничения карьеры молодых чиновников // Вестник общественного мнения: Данные. Анализ. Дискуссии. 2004. № 5. С. 36.
6. Дахно Е. В., Попов А. В., Щербакова Л. И. Особенности управления развитием карьеры государственных служащих // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия,

- история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2012. № 2. С. 159–163.
7. *Иванова Н. Л., Дубиненкова Е. Н.* Карьерное консультирование в системе государственного и муниципального управления // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 4. С. 176–188. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kariernoe-konsultirovanie-v-sisteme-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya> (дата обращения: 05.03.2017).
8. *Климова А. В., Терехова Т. М.* Карьера государственного служащего: проблемы управления и построения // Вопросы управления. 2013. № 1 (3). С. 55–63.
9. *Лазукова Е. А.* Наем и карьера государственных служащих // Власть. 2013. № 5. С. 181–185. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/naem-i-kariera-gosudarstvennyh-sluzhaschih> (дата обращения: 14.03.2017).
10. *Мишин А. Ю., Мирзоян М. В.* Практические аспекты привлекательности карьеры специалиста государственной гражданской службы // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7. № 1 (25). С. 162–166.
11. *Могилевкин Е. А.* Личностные факторы профессиональной карьеры государственных служащих: диссертация. М., 1998. С. 146. URL: <http://www.dissercat.com/content/lichnostnye-factory-professionalnoi-karery-gosudarstvennykh-sluzhashchikh> (дата обращения: 14.03.2017).
12. *Соловьева Н. А.* Карьерные ожидания будущих государственных служащих // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. 2016. № 6–2 (89). С. 157–159.
13. *Самылов П. В.* Проектирование карьерных траекторий через развитие профессиональных компетенций муниципальных служащих // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2014. № 4. С. 65–71. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/proektirovanie-kariernyh-traektoriy-cherez-razvitie-professionalnyh-kompetentsiy-munitsipalnyh-sluzhaschih> (дата обращения: 05.03.2017).
14. *Синягин И. В.* Личностно-профессиональные факторы успешности карьеры современных государственных служащих // Мир психологии. 2010. № 4. С. 226–240.
15. *Comănescu M.* The Civil Servants Career Development // Theoretical and Applied Economics. 2009. № 9 (538). P. 31–40.
16. *Ilhaamie A. G. Azmi, Ismail S. H. S., Basir S. A.* Women Career Advancement in Public Service: A Study in Indonesia // Procedia – Social and Behavioral Sciences 2012. Vol. 58. P. 298–306.
17. *Herzberg Frederick* (September–October 1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review. P. 87–96.
18. *Matei A., Popa F. M.* Meritocratic Aspects Concerning Civil Servant Career. Comparative Study In Central and Eastern European Countries // SSRN Electronic Journal. 2010. P. 1–20.
19. *McClelland D. C.* (1973). Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist. № 28. P. 1–14.
20. *O’Riordan J., Humphreys P. C.* Career Progression in the Irish Civil Service // CPMR Discussion Paper. 2002. № 20. P. 91.
21. *Rande S., Rahawarin Y., Jamaluddin A., Zacharias T.* Factors

Affecting The Career Development Of Employees In Secretariat Office Of City Samarinda // International Journal of Scientific & Technology Research. 2015. P. 93–99.

22. *Valickas A.* Career development in civil service: theoretical insights and empirical investigation // Human Resources Management & Ergonomics. 2014. № 1. P. 105–117.

23. *Valickas A., Valickiene R. P., Grakauskas Z.* Career Development and Learning in the Civil Service //

Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2015. № 191. P. 413–417.

24. *Valickas A., Pilkauskaitė-Valickiene R.* Cultural Context of Career Management in Civil Service // *Procedia – Social and Behavioral Sciences.* 2015. № 190. P. 260–264.

25. *Yermekov M., Kuatbekov Z.* Leadership qualities as a factor in the motivation mechanism of mid-level civil servants career development (by the example of the Republic of Kazakhstan) // *Middle East Journal of Scientific Research.* 2013. № 16 (3). P. 362–367.

О долгосрочной эффективности программ ДПО для государственных служащих (On the Long Run Effectiveness of Training Programs for Civil Servants)

Аннотация: В настоящее время все более очевидным становится тот факт, что основной задачей обучения должно быть не только и не столько прививание обучающимся новых знаний и навыков, сколько подготовка слушателей к проявлению гибкого поведения и быстрой адаптации к изменениям. Иными словами, в процессе обучения следует не столько вкладывать в головы слушателей новые знания или развивать новые компетенции, которые уже завтра могут стать неактуальными и невостребованными, сколько учить их работать над собой, приобретать и уметь использовать новые знания в условиях гибкой и динамичной окружающей среды. В настоящей статье приводятся результаты эмпирического исследования, подтверждающего данную гипотезу, а также формулируются рекомендации по оценке долгосрочной эффективности образовательных программ для государственных служащих.

Ключевые слова: Государственные служащие, государственная служба, дополни-

тельное профессиональное образование, теория Mindset, оценка эффективности образовательных программ.

Abstract: Nowadays, it is becoming increasingly obvious that the main task of training programs is not only the preparation of new knowledge and skills, but rather the preparation of listeners for the manifestation of flexible behavior and rapid adaptation to changes. In other words, in the process of training, it is not so much to invest new knowledge or develop new competences in the minds of listeners, which tomorrow can become irrelevant and unclaimed, how much to teach them to work on themselves, to acquire and be able to use new knowledge in a flexible and dynamic environment. This article presents the results of an empirical study confirming this hypothesis, as well as recommendations on the evaluation of the effectiveness of educational programs for civil servants.

Key words: Civil servants, public service, training programs, Mindset theory, evaluation of the effectiveness of educational programs.

В настоящее время в рамках продолжающегося реформирования государственной гражданской службы в России особое внимание уделяется процессу подготовки, переподготовки и повышения квалификации госслужащих. С каждым годом разрабатывается все большее количество программ, направленных на повышение профессионализма работников государственного сектора. При этом вопрос об эффективности таких программ до сих пор остается открытым. Особую актуальность он приобретает в условиях постепенного перехода к модели непрерывного образования, предполагающего комплексный подход к развитию государственных служащих.

Сегодня система высшего профессионального образования в России строится на компетентностной модели. Компетентностная ориентация основной образовательной программы определяет необходимость компетентностной ориентации не только самого образовательного процесса, его содержания и технологий реализации, но и соответствующей переориентации оценочных процедур, технологий и средств оценки качества подготовки обучающихся в рамках компетентностно-ориентированных требований. Такая образовательная модель законодательно закреплена Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. 24.07.2015) «Об образовании в Российской Федерации». Однако в последнее время появилось осознание, что компетентностный подход более не в состоянии удовлетворять потребности обучающихся в условиях динамично меняющейся окружающей среды. Критика этого подхода прослеживается во многих работах как российских, так и зарубежных исследователей [7, 9, 10].

Считается, что в нашей стране этот подход зародился в 60-е годы прошлого века, хотя его основоположные постулаты высказывались еще М. Вебером (напр., [5]), согласно которому идеальный чиновник – это прежде всего профессионал в своей области, то есть человек, обладающий всеми необходимыми компетенциями для осуществления своей деятельности. До недавнего времени компетентностный подход успешно оправдывал себя во многих, в том числе и в образовательной, сферах, однако уже сейчас приходит понимание того, что этот подход не в состоянии удовлетворить запросы обучающихся. Сегодня становится очевидным, что основной задачей обучения должно

быть не только и не столько прививание новых знаний и навыков, сколько подготовка слушателей к проявлению гибкого поведения и быстрой адаптации к изменениям. Иными словами, в процессе обучения следует не столько вкладывать в головы слушателей новые знания или развивать новые компетенции, которые уже завтра могут стать неактуальными и невостребованными, сколько учить их работать над собой, приобретать и уметь использовать новые знания в условиях гибкой и динамичной окружающей среды. Акцент должен быть сделан на развитие интеллекта обучающегося, динамичности его мышления и мотивации к изменению окружающей его среды по окончании образовательной программы.

Такой инновационный подход обосновывается приобретающей в последнее время все большую популярность теорией Mindset – так называемым гибким сознанием (Р. Крамер и др. [21]), предполагающей переход от поведенческих компетентностей к образу мышления. В нашей стране этот подход только начинает приживаться, однако уже приобретает сторонников. Согласно данной теории, от прививания конкретных знаний в процессе обучения следует отказаться, сфокусировавшись на обучении гибкости, мобильности, адаптации к изменениям и готовности эти изменения провоцировать.

Опираясь на данную теорию, мы провели исследование, целью которого стало подтверждение необходимости внедрения подобного подхода в нашей стране. В качестве гипотезы исследования выдвинуто предположение о том, что способность критического осознания программ дополнительного профессионального образования (иными словами – способность проанализировать программу с точки зрения ее полезности для дальнейшей профессиональной деятельности и выявить направления для дальнейшего развития) является для слушателей более значимой, нежели полученные в ходе обучения знания и общая эмоциональная удовлетворенность от образовательного процесса. Подразумевается, что по окончании обучения участники программ ДПО должны не только и не столько получить новые знания и освоить новые компетенции, сколько сформулировать для себя вопросы относительно того, как они смогут оптимизировать свою деятельность с учетом пройденного материала и какую пользу принести в конечном итоге своей организации, а в долгосрочной

перспективе – сформировать в себе открытое критическое мышление. Именно подобные трансформации и станут по сути реальным толчком к дальнейшему саморазвитию обучающегося.

В основу данной гипотезы легла упомянутая выше теория Mindset, в соответствии с которой для осуществления эффективной управленческой деятельности необходимо научиться действовать в условиях постоянной неопределенности, решать нестандартные задачи и принимать оптимальные решения в кратчайшие сроки. Для достижения этих целей авторами теории предлагается выйти за привычные рамки компетентностного подхода в управлении (а соответственно, и в обучении) и сфокусироваться не на навыках и умениях, а прежде всего на развитии гибкого критического мышления.

Теоретические источники, рассматривающие данный вопрос, можно условно разделить на три кластера. Ниже эти кластеры проанализированы по мере приближения к ключевой идее настоящей статьи и описываемого в ней эмпирического исследования.

В настоящее время, как уже было сказано, в основе образовательного процесса лежит компетентностный подход. При этом такой подход поддерживается многими российскими и зарубежными специалистами [1, 7, 9, 11, 13, 15, 18]. В этой системе особое место занимает оценка компетенций на всех вышеперечисленных стадиях. Однако здесь возникают определенные трудности. Во-первых, компетенции – многофункциональны и надпредметны, поэтому при аттестации понадобятся комплексные измерители, требующие включения различных оценочных средств, использования методов многомерного шкалирования и специальных методов интеграции аттестационных баллов по различным количественным и качественным шкалам.

Во-вторых, уровень освоения компетенций во многом предопределен доминантой способностей обучаемых, что приводит к необходимости использования отдельных психодиагностических методик в процессе аттестации, не предусмотренных в нашей стране нормативными документами. О такой необходимости говорит опыт многих зарубежных стран, где психологи участвуют в оценивании компетенций в образовании.

В-третьих, при интерпретации оценок уровня освоения компетенций придется принимать во внимание, что формирование

компетенций является производной многих факторов: содержания образования, организационно-технологических педагогических решений, методов обучения, стиля взаимодействия со студентами, качества системы контроля в вузе, вовлеченности студентов в образовательный процесс, общего «образовательного климата» вуза, характера, практик, стажировок и т.п.

Таким образом, по окончании высшего учебного заведения будущие государственные служащие имеют набор неких компетенций, которые во многих случаях невозможно даже в полной мере оценить. А это говорит о том, что ответственность образовательных организаций за качество дополнительных образовательных услуг повышается и, как следствие, формируется конкуренция между образовательными организациями. Несмотря на кризисные явления в экономике в последнее десятилетие, процесс повышения квалификации не прекращался, а в некоторых субъектах имел устойчивую тенденцию к расширению.

При этом получение дополнительного образования государственными гражданскими служащими не всегда способствует формированию индивидуальной мотивации к повышению профессионализма. Зачастую, прослушав курс теоретических лекций на программах повышения квалификации, государственные служащие не имеют достаточных навыков для внедрения полученных знаний в практику. Все вышесказанное ставит перед системой дополнительного профессионального образования две важнейшие задачи:

- 1) Переход от компетентностной модели обучения к описанной нами верхнеуровневой модели, от прививания конкретных знаний к обучению гибкости, мобильности, адаптации к изменениям и готовности эти изменения провоцировать; внедрение личностно-ориентированного подхода к образованию, учет конкретных запросов и потребностей обучающихся.
- 2) Практико-ориентированность образования, заключающаяся не только в формате проведения обучения (переход от исключительно лекций к обсуждениям, деловым играм и т.п.), но и в ориентации всего процесса на дальнейшее использование в практике каждого конкретного слушателя.

Еще одной популярной на сегодняшний день теорией, на основе которой часто строится образовательный процесс, является теория мотивации. В соответствии с ней именно мотивация является решающим фактором, определяющим заинтересованность обучающегося в получении новых знаний и, соответственно, качественной реализации образовательной программы. Этой точки зрения придерживаются многие специалисты в области образования [2, 3, 16]. По их мнению, для обеспечения эффективности обучения необходимо, чтобы особенности построения и организации учебного процесса на разных этапах образования отвечали мотивационной сфере слушателя, а проблема качества образования так и не будет решена, пока в полную силу не начнет работать механизм мотивации обучающихся к получению качественных знаний. Однако, как показывает практика, и эта концепция не может обеспечить удовлетворительного как для заказчика, так и для самих обучающихся образовательного процесса.

Анализируя современные технологии оценки эффективности образовательных программ [4, 8, 17], можно прийти к выводу, что большая часть разработанных зарубежными авторами методик не отражает реального эффекта программы для слушателей и требует дальнейшей адаптации как для конкретной образовательной программы, так и для специфики деятельности обучающихся и условий, в которых эта деятельность реализуется. К этому же мнению приходят и специалисты, предлагающие авторские модели оценки качества обучения [6, 10]. С их точки зрения, развитие профессионально-личностного потенциала государственных служащих в процессе повышения квалификации следует выстраивать так, чтобы у них сформировалась потребность к системному переосмыслению своего профессионально-личностного потенциала и его дальнейшему развитию. В этом случае слушатель курсов становится активным субъектом, а не просто объектом учебной деятельности. Кроме того, авторам представляется, что для достижения стратегических целей отдельных организаций и общества в целом необходимо разработать многомерную систему оценки эффективности образовательного процесса. Целью разработки и внедрения такой системы является повышение качества обучения для достижения стратегических целей отдельных организаций и общества

в целом, а также обеспечение его гибкости, успешности и увеличение отдачи от инвестиций в развитие образовательной сферы.

Подводя итог вышесказанному, можно говорить о том, что в рамках современной концепции непрерывного образования государственных и муниципальных служащих логика взаимоотношений слушателей с образовательной организацией меняется. Обучающиеся начинают сознавать, что непрерывное образование должно быть направлено на развитие у специалистов навыка самоконтроля мышления во взаимодействии с собственной деятельностью [12]. В связи с этим требуется разработка новой уникальной системы, способной сформировать у слушателей критическое мышление и научить их идентифицировать и анализировать собственные потребности в обучении [14, 19]. А оценка качества образовательной программы, в свою очередь, должна ориентироваться не на получение конкретных компетенций обучающимися, а на развитие их мышления. Подтверждение этому можно найти и в работах многих зарубежных специалистов [20, 22–25].

Именно эту позицию и призвано доказать описываемое далее эмпирическое исследование. Оно проводилось методом верификации и было основано на статистическом анализе данных с целью подтвердить или же опровергнуть гипотезу о том, что способность критического осознания программ дополнительного профессионального образования является для слушателей более значимой, нежели полученные в ходе обучения знания и общая эмоциональная удовлетворенность от образовательного процесса.

В ходе исследования были проанализированы анкеты 50 респондентов – участников образовательной программы «Управленческое мастерство: развитие региональных команд», реализуемой в РАНХиГС при Президенте РФ в 2016–2017 гг. Анкета содержала в себе восемь утверждений: четыре утверждения о реальных достижениях участников по окончании обучения (иными словами, «как есть сейчас») и четыре утверждения, касающиеся их пожеланий относительно результатов программы (то есть «как бы я хотел, чтобы было»). Каждая пара утверждений соответствовала одному из четырех уровней модели оценки эффективности образовательной программы по Д. Киркпатрику: оценка реакции обучаемых; полученные в ходе обучения

знания; поведение на рабочем месте и влияние на результаты организации в целом. Каждое утверждение необходимо было оценить по пятибалльной шкале, где 1 – полностью не согласен, 5 – полностью согласен.

Так, к первому блоку (реальные результаты по окончании программы) относились следующие утверждения:

1. В рамках образовательной программы я получил положительные эмоции.
2. Благодаря образовательной программе я получил много новых знаний.
3. Благодаря образовательной программе я стал решать рабочие задачи более эффективно.
4. Благодаря образовательной программе повысится производительность и эффективность работы моей организации (органа власти) в целом.

Ко второму блоку утверждений относились следующие высказывания:

5. Я считаю, что самый важный итог образовательной программы заключается в том, что образовательная программа приносит положительные эмоции.
6. Я считаю, что самый важный итог образовательной программы заключается в том, что образовательная программа дает новые знания.
7. Я считаю, что самый важный итог образовательной программы заключается в том, что повышается эффективность моей работы.
8. Я считаю, что самый важный итог образовательной программы заключается в том, что по итогам образовательной программы повышается эффективность работы моей организации в целом.

Результаты оценок участниками приведенных выше утверждений приведены в таблице 1.

Из таблицы видно, что по первому блоку, то есть реальным результатам программы, участники в большей степени выделили первые два уровня – иными словами, они в целом удовлетворены прошедшим обучением (испытывают по его окончании положительные эмоции) и получили в ходе его новые знания и навыки. При этом они не считают, что прошедшее образовательное мероприятие может в значительной степени повлиять

Таблица 1. Результаты анкетирования участников образовательной программы «Управленческое мастерство: развитие региональных команд»

№ респондента	№ утверждения							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	3	3	3	3	3	3	3	3
2	4	4	3	3	4	4	3	3
3	2	2	2	2	3	3	4	4
4	3	3	3	3	2	3	4	3
5	4	4	4	4	3	4	4	4
6	4	4	2	3	2	3	3	3
7	4	4	4	3	3	4	4	4
8	4	4	3	4	4	4	4	4
9	4	4	3	3	4	3	3	3
10	4	3	4	4	4	4	4	4
11	4	3	3	3	4	4	4	4
12	4	3	3	3	4	4	4	3
13	3	3	3	3	3	3	3	3
14	4	4	4	4	3	4	4	4
15	3	3	3	4	3	4	4	3
16	4	3	3	3	4	4	3	4
17	3	4	3	4	4	4	4	4
18	4	4	3	3	2	4	4	3
19	4	4	4	3	1	4	3	3
20	4	4	4	3	4	4	4	4
21	4	4	3	4	4	4	4	4
22	4	4	4	3	4	4	4	4
23	4	4	3	3	2	4	3	3
24	4	4	4	4	4	4	4	4
25	3	3	3	3	4	3	4	4

№ респондента	№ утверждения							
	1	2	3	4	5	6	7	8
26	4	4	3	3	2	4	4	3
27	3	2	3	3	3	2	3	3
28	4	4	4	3	3	4	4	4
29	4	4	3	3	4	4	4	4
30	4	4	4	3	4	4	4	4
31	4	4	4	3	4	4	4	4
32	4	4	4	3	4	4	4	4
33	4	4	4	3	4	4	4	4
34	3	4	3	3	4	4	4	4
35	4	4	3	4	4	4	4	4
36	4	4	3	3	4	4	4	4
37	4	4	3	2	4	4	3	4
38	3	3	3	3	3	3	4	3
39	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	3	3	4	4	3	3
42	4	4	3	3	4	4	3	3
43	3	3	2	2	3	3	4	4
44	3	3	3	3	3	3	3	3
45	4	4	3	4	3	4	4	4
46	3	2	3	3	3	2	3	3
47	3	2	3	3	2	3	4	4
48	4	4	3	3	3	4	3	4
49	4	3	3	4	4	4	4	4
50	4	3	3	3	3	3	4	4
СРЕДНЕЕ	3,7	3,66	3,24	3,2	3,38	3,4	3,69	3,71

на их поведение на рабочем месте, а также на результаты деятельности их организации в целом.

Что же касается второго блока – желаемых результатов, которые участники хотели бы видеть по итогам образовательной программы, то здесь наблюдается прямо противоположная картина. Несмотря на то, что разница в показателях в процентном соотношении не является значительной, слушатели тем не менее считают: основными результатами образовательной программы должны выступать готовность к изменению своего поведения на рабочем месте по итогам обучения, а также повышение эффективности деятельности организации в результате такого изменения ее сотрудниками. При этом эмоциональная удовлетворенность (положительные эмоции) и приобретение новых знаний и умений ставятся на второе место.

Таким образом, по итогам исследования можно сделать вывод, что современные образовательные программы не отвечают требованиям не только заказчиков (организаций, которые направляют сотрудников на обучение), но также и самих слушателей. Подобные исследования показывают направления совершенствования образовательных программ. С учетом этого целесообразно выделить ряд рекомендаций:

1. Использовать процедуру оценки эффекта образовательных программ для совершенствования программ прежде всего на концептуальном уровне. Именно в этом случае образовательные программы начнут решать не тактические задачи по удовлетворению слушателей и прививанию им новых знаний, а стратегические – готовить участников выступить в качестве агентов совершенствования окружающей их среды путем корректировки поведения на рабочем месте и, как следствие, улучшения бизнес-результатов организации в целом.
2. Фокус внимания при оценке образовательных программ может быть направлен на следующие эффекты:
 - Эффект целеполагания – доля участников, у которых видение профессиональных целей по результатам программы стало в большей степени соотноситься с задачами повышения инвестиционной привлекательности регионов.

- Эффект ориентации на изменения – доля участников, сменивших консервативную ориентацию на инновационную.
 - Эффект формирования стратегического видения – доля участников, сформировавших видение важности внедрения новых инструментов стратегического лидерства.
 - Эффект саморазвития – показатели, связанные с мерой выхода слушателя за привычные рамки, ощущение любопытства, ориентация на приобретение новых компетентностей.
3. При оценке эффектов использовать подход, подразумевающий двойную оценку: оценку «на входе» в программу и оценку «на выходе» из программы. Подобный подход позволяет зафиксировать изменения косвенным путем, через объективное сравнение показателей до начала и после завершения программы.
 4. В качестве дальнейшего изучения рассматриваемого вопроса рекомендуется проведение лонгитюдного исследования относительно восприятия обучающихся их коллегами и руководителями по вопросам изменения поведения на рабочем месте, повышения эффективности служебной деятельности и формирования открытого критического мышления.

Литература

1. *Алешникова В. И.* Компетентностный подход – основа инновационных процессов в системе непрерывного образования // *Финансы. Экономика. Стратегия*, 2008. – № 11. – С. 7–10.
2. *Богданов Ю. В.* Мотивация студента к обучению: теория и практика // *Terra Economicus*, 2013. – № 4–3. – Т. 11. – С. 253–257.
3. *Бурым Е. В.* Мотивация учебной деятельности: автореф. дис. ... канд. пед. наук / Е. В. Бурым. – Украина: Министерство образования и науки, 2008. – 18 с.
4. *Бушуева И. П.* Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих: региональный аспект. Дис. ... канд. соц. наук. 22.00.08. Нижний Новгород, 2015. – 233 с.
5. *Вебер М.* Политические работы, 1895–1919 = *Gesammelte Politische Schriften, 1895–1919* / Пер. с нем. Б. М. Скуратова; послесл. Т. А. Дмитриевой. – М.: Праксис, 2003.
6. *Власова Е. И., Гайсин И. Т.* Модель развития профессионально-личностного потенциала государственных служащих в условиях реализации лично-ориентированного подхода в процессе повышения квалификации госслужащих // *Современные проблемы науки и образования* [Электронный журнал]. – 2013. – № 6. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=10875> (дата обращения 01.04.2017).
7. *Грудзинская Е. Ю.* Преподавание, обучение и оценка в условиях компетентностного подхода // *Вестник Нижегородского университета им. Лобачевского*, 2013. – № 5–2. – С. 47–49.
8. *Добров Р. Г.* Сравнительный анализ моделей оценки эффективности обучающих мероприятий в системе внутрикorporативного обучения // *Известия Волгоградского государственного технического университета*, 2013. – № 5 (108). – Т. 15. – С. 65–69.
9. *Емельянова И. Н.* Компетентностная модель обучения: особенности и проблемы оценки качества подготовки специалиста // *Педагогическое образование и наука*, 2015. – № 4. – С. 45–48.
10. *Жилякова Е. В., Стебеньева Т. В.* Новый подход к моделированию оценки эффективности образовательного процесса // *Приволжский научно-исследовательский центр: Коллоквиум*, 2013. – С. 18–24.
11. *Зеер Э. Ф.* Компетентностный подход к образованию // *Образование и наука*, 2005. – № 3 (33). – С. 27–40.
12. *Клочкова Т. Н.* Влияние непрерывного профессионального образования на повышение уровня развития государственных и муниципальных служащих // *Власть*, 2010. – № 5. – С. 24–26.
13. *Михайленко Л. В.* Компетентностный подход в оценивании качества результатов обучения студентов // *Концепт*, 2014 [Электронный журнал]. – № S 22. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-podhod-v-otsenivanii-kachestva-rezultatov-obucheniya-studentov> (дата обращения: 01.05.17).
14. *Николаева М. А.* К вопросу о профессиональной подготовке кадров государственной службы: вызовы новой реальности // *ARS ADMINISTRANDI*, 2015. – № 3. – С. 19–27.
15. *Разуваева Т. А.* Компетентностный подход к образованию: краткий теоретический анализ // *Вестник Костромского государственного*

- университета им. Н. А. Некрасова, 2010. – № 1. – Т. 16. – С. 266–269.
16. Сушко Н. Г. Теория мотивации учебной деятельности // Вестник ТОГУ, 2006. – № 2 (3). – С. 195–204.
17. Удовидченко Р. С., Киреев В. С. Сравнительный анализ моделей оценки эффективности обучения персонала // Современные проблемы науки и образования [Электронный журнал]. – 2014. – № 6. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=16909> (дата обращения: 03.04.2017).
18. Чепляев В. Л. Компетентностный подход к подготовке государственных служащих как инструмент формирования социальной ответственности // Вестник Поволжского института управления, 2016. – № 2 (53). – С. 4–12.
19. Шакирова Д. М. Формирование критического мышления учащихся и студентов: модель и технология // Образовательные технологии и общество, 2006. – № 4. – Т. 9. – С. 284–292.
20. Kennedy F., Carroll B. & Francoeur J. (2013). Mindset not Skillset: Evaluating in New Paradigms of Leadership Development // *Advances in Developing Human Resources*. – № 15. – Vol. 81. – P. 10–26.
21. Kramer R. From Skillset to Mindset: A New Paradigm for Leader Development // *Public Administration Issues*, 2016. – № 5. – P. 26–45.
22. Dweck C. S. Mindset: The New Psychology of Success / Random House, 2006. – 320 p.
23. Stodd J. A Mindset for Mobile Learning: A Journey through Theory and Practice / Julian Stodd, 2012. – 378 p.
24. Gollwitzer P. Mindset Theory of Action Phases // *Theories of Social Psychology*, 2012. – P. 526–545.
25. Hefferon K., Boniwell I. Positive Psychology: Theory, Research and Applications / McGraw-Hill Education (UK), 2011. – 270 p.

Инновационные конкурсы профессионального мастерства как инструмент отбора кадров (The Innovative Professional Competitions as the Tool of Cadres' Selection)

Аннотация: В данной статье рассмотрены проблемы отбора рабочих и специалистов, обладающих специфическими навыками и склонностью к инновационной деятельности, а также отсутствия современных способов, позволяющих определить практические навыки на этапе отбора рабочих и специалистов. На основании проведенного эмпирического исследования – полуструктурированного интервью с участниками и экспертами корпоративного конкурса и чемпионата по профессиональному мастерству был сделан вывод, что при условии создания и внедрения четкой системы проведения конкурсов они могут служить одним из наиболее подходящих инструментов отбора кадров, обладающих высоким инновационным потенциалом.

Ключевые слова: Управление талантами, конкурс профессионального мастерства, чемпионат рабочих профессий, инновационные кадры.

Abstract: This article discusses the problems of selecting workers and specialists with specific skills and a tendency to innovate, as well as the lack of modern methods to determine practical skills at the stage of workers and specialists selection. Based on the empirical study – a semi-structured interview with participants and experts of the Corporate Competition of Professional Skills and the WorldSkills Championship, it was concluded that, if a clear system of competitions for professional skills is implemented, it could serve as one of the most suitable tools for selecting innovative personnel.

Key words: Talent-management, professional skills, WorldSkills, innovative personnel.

Потребность в специалистах, способных к созданию уникальных разработок, и, что важно, реализации нововведений высокой значимости и масштаба, обладающих специфическими навыками и склонностью к инновационной деятельности, высока в условиях нестабильной социальной и экономической сре-

ды. В современных условиях государственный сектор находится на пике преобразований, а именно в поиске новой управленческой парадигмы, способной отвечать текущей ситуации в государстве и качественно реализовывать потребности общества.

Данная проблема находит свое отражение в том, что занятые в государственном секторе сотрудники зачастую способны обеспечивать качественно реализацию только блока процессных функций, что не отвечает современной потребности в уникальных продуктах. Одновременно высока доля персонала, который неэффективно работает и в качестве исполнителей. Это связано с тем, что применяемые на практике системы отбора не позволяют оценить уровень необходимых навыков кандидата. В настоящий момент конкурсы профессионального мастерства применяются в качестве одного из инструментов оценки профессиональных компетенций и инновационного потенциала как уже работающих специалистов [7; 9], так и учащихся профильных учебных заведений [3; 8; 13]. Эти конкурсы в основном развиваются в рамках движения WorldSkills [11; 12]. Если рассматривать региональный и корпоративный уровни отбора на такие конкурсы, то в настоящее время отсутствует единая система работы в данном направлении. Нет ясного представления, каковы наиболее эффективные способы определения участников, матрицы их оценивания, принципы определения состава экспертной комиссии.

Теоретически исследователи рассматривают представленную проблему относительно содержания процесса и с точки зрения теории организационных структур. В первом случае оценка уровня знаний, умений и навыков, необходимых в профессиональной деятельности специалисту, осуществляется на основе компетентностного подхода [2; 7; 15], отличительным признаком которого является переориентация целей от решения оперативных кадровых проблем к задачам более высокого стратегического порядка, выходящим за пределы обычной ответственности службы управления персоналом, что критически важно в процессе реализации потенциала инновационных кадров [7]. Применение конкурсов профессионального мастерства как инструмента инновационного отбора кадров распространено в промышленных предприятиях государственного сектора также с использованием теории «Mindset»

[17], поскольку благодаря нахождению в новой, стрессовой, конкурентной среде конкурсант нацеливается на создание качественно нового продукта.

В данном исследовании я попытаюсь доказать, что конкурсы профессионального мастерства – один из наиболее подходящих инструментов инновационного отбора кадров. Они позволяют рассмотреть не только уровень профессионализма участника в конкретной области, но и оценить его с позиции специалиста, наделенного инновационным потенциалом.

Выдвинутая гипотеза основана на исследованиях концепции менеджмента знаний [4], которая предполагает комбинацию отдельных аспектов управления персоналом, а также использования новых информационных технологий в управлении. Это позволяет трансформировать все виды интеллектуальных активов в более высокую производительность и эффективность, в новую стоимость и повышенную конкурентоспособность.

Анализ научной литературы позволил определить: ряд исследователей [9; 10] придерживается позиции, что конкурсы профессионального мастерства могут стать драйвером популяризации тех или иных видов профессиональной деятельности, информирования общества о том, какие профессии востребованы на современном рынке труда. При четко определенных условиях конкурсы профессионального мастерства могут быть эффективно встроены в формирующуюся систему профессиональных квалификаций. Данное утверждение близко к выдвинутой гипотезе, поскольку подтверждает возможность применения конкурсов как инструмента оценивания профессионализма участников, степень выраженности у них инновационного потенциала. В то же время утверждение авторов является более широким, так как затрагивает аспект популяризации видов профессиональной деятельности.

Вместе с тем, Синева Н. Л., Яшкова Е. В., Перова Т. В., Бурыхин Б. С. [14] указывают, что развитию творческого начала препятствует отсутствие предоставления сотрудникам инициативы на грани риска. Для активизации творческой деятельности необходимо создавать и поддерживать особые условия в любом виде деятельности. Задача заключается в том, чтобы у человека возник побуждающий фактор к самореализации его творческого мышления, которое помогло бы ему сгенерировать

идею, – в этом позиция авторов и гипотеза данного исследования имеют общее начало.

Другие исследователи [4; 5; 6] указывают, что учреждения оборонно-промышленного комплекса «задыхаются» из-за отсутствия притока свежих молодых кадров. В сложившейся ситуации предприятия могут получить рабочие кадры только путем подготовки их собственными силами на производстве. Несмотря на то, что в гипотезе исследования данный аспект не нашел своего отражения, он взаимосвязан с актуальностью работы в целом.

В то же время исследователи Aksakal E., Dagdeviren M., Eraslan E. [16] придерживаются позиции, что внимание руководства к качеству отбора персонала в рамках управления талантами позволит повысить эффективность работы организации. Это отражает проблемное поле в целом, а именно необходимость комплексного подхода к определению уникальных специалистов, способных разрабатывать и реализовывать уникальные продукты.

Исходя из анализа источников, переформулируем гипотезу в техническую, а именно на основе проведения эмпирического исследования будет доказано, что конкурсы профессионального мастерства дают возможность рассмотреть не только уровень подготовки конкурсанта к соревнованию, но и выявить специалистов, способных к созданию и реализации уникальных разработок. И как результат служат одним из наиболее подходящих инструментов отбора инновационных кадров.

В ходе исследования было проведено полуструктурированное интервью с двумя участниками и двумя экспертами корпоративного конкурса профессионального мастерства и чемпионата по профессиональному мастерству по методике WorldSkills. Принимая во внимание тот факт, что выборка представлена четырьмя респондентами, их мнение можно рассматривать как экспертное ввиду наличия практического опыта участия в каждом из конкурсов, возможности дать полный ответ и провести рефлексию. В ходе проведения интервью все ответы на вопросы были аргументированы и при необходимости обоснованы, также в качестве примеров был приведен не только личный опыт участия, но и опыт коллег. В связи с этим для анализа и интерпретации полученных данных был применен квазикейсовый

метод. Интервью с каждым респондентом проводилось индивидуально, в нерабочее время, места проведения – кафе и скайп.

Общим блоком в рамках интервью стало обсуждение профессионального опыта участников и экспертов, чтобы определить действительно ли участником/экспертом может стать уникальный специалист. Для анализа эффективности системы отбора участников на конкурс и чемпионат, установления личных целей были введены блоки «решение участвовать», а также «отбор». Значимыми блоками для интервью с конкурсантами стали «участие» и «рефлексия» (оценка уровня организации и сложности заданий, затрат-выгод). Для проведения интервью в рамках исследования с участником чемпионата по методике WorldSkills также был введен специальный блок «сравнение чемпионатов», в рамках которого были обсуждены существенные отличия по всем вышеуказанным блокам. Основными блоками в проведении интервью с экспертами стали «опыт судейства» (цели участия, процедур разработки заданий) и «рефлексия» (результаты, эффекты для сторон-участников).

Исходя из представленных результатов интервью с данной группой, было установлено, что общим эффектом в результате участия в конкурсе и чемпионате по профессиональному мастерству стали опыт общения, а также мотивация к дальнейшему развитию. При этом отличны как процедуры отбора и подготовки, так и эффекты в целом. Стоит отметить, что во втором случае подготовка проводилась с привлечением экспертов, также были предоставлены необходимые материалы, а результатом, помимо стремления к развитию в профессиональной области, стали: общественное признание, профессиональное продвижение и построение четкой траектории развития. Содержание конкурсных заданий, как указали участники, отлично и было направлено либо на проверку профессиональных компетенций, либо на проявление способностей к творческой инициативе и созданию уникального продукта.

Таким образом, выявлена тенденция к увеличению уровня сложности и творческой составляющей в содержании заданий, а также количества эффектов по результатам чемпионата. Стоит также указать, что эффектом во втором случае стало то, что конкурсантами были отмечены экспертной комиссией и специалистами в профессиональной среде.

Таблица 1. Результаты интервью с участниками корпоративного конкурса и чемпионата по профессиональному мастерству по методике WorldSkills

Респондент	Участник корпоративного конкурса.
Проф. опыт	<p>Более 2 лет в отрасли.</p> <p>Имеет опыт участия во внутрифилиальных конкурсах по профессиональному мастерству.</p> <p>Имеет опыт участия в научно-практических конференциях по профессии.</p> <p>Планирует как повышать уровень квалификации, так и расти по карьерной лестнице.</p>
Принятие	<p>Профессиональный интерес.</p> <p>«Хотелось бы посоревноваться и узнать свой уровень навыков».</p>
Отбор	Подготовка была самостоятельной, респондент обращался за консультацией к опытному специалисту, ранее участвовавшему в подобных конкурсах.
Участие	<p>Практическое задание не составило значительных трудностей для выполнения, однако для выполнения тестирования необходимо было восполнить знания в большем объеме.</p> <p>Итог: 2-е место на корпоративном конкурсе.</p> <p>В результате был направлен на чемпионат по методике WorldSkills.</p>
Рефлексия	«Интересно было пообщаться и посмотреть на других участников, это замотивировало стать таким же профессионалом».

Респондент	Участник чемпионата по методике WorldSkills.
Проф. опыт	Более 5 лет стажа в отрасли.
Принятие	Занял призовое место на корпоративном конкурсе по профессиональному мастерству.
Отбор	Подготовка была с экспертами чемпионата, было предоставлено все необходимое оборудование, материалы, инструмент.
Участие	«Практическое задание очень отлично от тех, что мы выполняем в обычные трудовые будни, пришлось проявить смекалку». Итог: 1-е место на чемпионате.
Рефлексия	«Колоссальный опыт общения, после возвращения на предприятие получил признание коллег и руководства, на данный момент состою в кадровом резерве, прохожу тренинги и планирую сам пройти сертификацию и стать экспертом на чемпионате».

Таблица 2. Результаты интервью с экспертами корпоративного конкурса и чемпионата по профессиональному мастерству по методике WorldSkills

Респондент	Эксперт корпоративного конкурса.
Профессиональный опыт	Более 11 лет профессионального стажа в отрасли. Принял участие как судья на основании беседы с руководителем и личного интереса, поиска чего-то нового.
Сущность конкурса/ чемпионата, его цели	Благодаря конкурсам руководство определяет перспективных сотрудников, а также оценивает уровень владения профессиональными навыками и теоретическими знаниями своих сотрудников.
Опыт судейства	Задания отличны от каждодневных операций, содержат как элементы средней, так и повышенной сложности, требуют глубокого знания профессии.
Рефлексия	Конкурсы такого уровня являются эффективным инструментом определения специалистов и рабочих-профессионалов. Данные сотрудники впоследствии могут выступать экспертами по определенным вопросам и быть направлены руководством на сложные участки работ.

Респондент	Эксперт чемпионата по методике WorldSkills.
Профессиональный опыт	Более 15 лет профессионального стажа в отрасли, принял решение пройти сертификацию и стать экспертом, поскольку сегодня движение конкурсов профессионального мастерства является актуальным направлением.
Сущность конкурса/ чемпионата, его цели	«Конкурсы такого масштаба позволяют участникам проявить в конкурентной среде свои лучшие способности, а может, и выявить новые». Для компании выступление на данных чемпионатах является подтверждением высокого профессионализма специалистов.
Опыт судейства	Задания в рамках чемпионата уникальны, и для их успешного выполнения требуется не только профессиональная эрудиция, но и нестандартный подход.
Рефлексия	Участники и победители – профессионалы и специалисты с отличным от большинства видением и подходом к решению задач различного уровня. Эти специалисты замотивированы на дальнейшее профессиональное развитие, а также решение нестандартных задач и выработку уникальных решений. «Некоторые участники произвели неизгладимое впечатление своей оригинальностью и высоким качеством выполнения задания».

Проанализировав представленные результаты, можно сделать вывод, что проведение конкурсов профессионального мастерства может служить как инструментом оценки профессиональных навыков и теоретических знаний специалистов, так и выявления талантливых специалистов, способных к созданию уникального продукта. В то же время сам конкурсант может получить не только опыт участия в конкурсных мероприятиях, но и мотивацию для дальнейшего развития, карьерного продвижения и профессионального роста.

Таким образом, выдвинутая гипотеза исследования о том, что конкурсы профессионального мастерства дают возможность рассмотреть не только уровень подготовки конкурсанта к соревнованию, но выявить специалистов, способных к созданию и реализации уникальных разработок, и служат одним из наиболее подходящих инструментов отбора инновационных кадров, подтвердилась и расширилась до вопроса эффективности в оценке профессиональных компетенций.

Полученные результаты исследования полезны в практической области при построении новой системы, оценивая специалистов на конкурсной основе, а также при поиске кадров, обладающих способностью создавать и реализовывать инновационный продукт. Научный интерес в рамках дальнейших исследований представляет определение тех элементов конкурса, которые необходимы для эффективного проведения таких соревнований и получения ожидаемых от них результатов.

Литература

1. Асмолов А. Г. Охота за «Звездами» // Национальный психологический журнал. 2011. № 1. С. 41–52. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/ohota-za-zvezdami> (дата обращения: 04.03.2017).
2. Бурчакова И. Ю. Формирование профессиональных компетенций на основе стандартов Worldskills. [Электронный ресурс] URL: http://elibrary.ru/download/elibrary_27509580_76098916.pdf (дата обращения: 05.03.2017).
3. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 548 с.
4. Дымарская О. Я. Объект управления талантами в российских организациях: сравнительный анализ представлений заинтересованных сторон // Организационная психология. 2014. № 2. С. 34–44. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/obekt-upravleniya-talantami-v-rossiyskikh-organizatsiyah-sravnitelnyy-analiz-predstavleniy-zainteresovannykh-storon> (дата обращения: 05.03.2017).
5. Есаулов В. Н. Кадровые приоритеты в оборонно-промышленном комплексе // Вестник Томского гос. ун-та. Экономика. 2014. № 3 (27). С. 14–29. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kadrovye-priority-v-oboronno-promyshlennom-komplekse> (дата обращения: 05.03.2017).
6. Есаулов В. Н. Ситуация в кадрах оборонно-промышленного комплекса: 1990-е, 2000-е годы и настоящее время // Доклады ТУСУР. 2013. № 4 (30). С. 124–131. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/situatsiya-v-kadrah-oboronno-promyshlennogo-kompleksa-1990-e-2000-e-gody-i-nastoyashee-vremya> (дата обращения: 05.03.2017).
7. Кибанов А. Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Чуланова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 156 с.
8. Клименко Т. А. К вопросу о дуальном образовании // Ученые записки ЗабГУ. Серия: Педагогика и психология. 2016. № 2. С. 58–71. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-odualnom-obrazovani> (дата обращения: 04.03.2017).
9. Кочетков В. В. Движение WorldSkills Russia как система независимой оценки квалификаций // История и педагогика естественная. 2016. № 1. С. 15–17. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/dvizhenie-worldskills-russia-kak-sistema-nezavisimoy-otsenki-kvalifikatsiy> (дата обращения: 04.03.2017).
10. Одегов Ю. Г. Управление талантами – реальность современного менеджмента // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2015. № 1. С. 94–111. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-realnost-sovremennogo-menedzhmenta>. (дата обращения: 05.03.2017).
11. Официальный сайт Молодые профессионалы. [Электронный ресурс] URL: <http://juniorskills.ru/> (дата обращения: 05.03.2017).
12. Официальный сайт Союз Ворлдскиллс Россия. [Электронный ресурс] URL: <http://worldskills.ru/> (дата обращения: 05.03.2017).
13. Семенова И. А. Стандарты Worldskills как инструмент повышения объективности оценки качества подготовки студентов среднего профессионального образования. [Электронный ресурс]

URL: http://elibrary.ru/download/elibrary_26513210_87570016.pdf
(дата обращения: 05.03.2017).

14. *Синева Н. Л., Яшкова Е. В., Перова Т. В.* Управление системой креативного менеджмента (менеджмента творчества персонала) как фактор формирования конкурентных преимуществ инновационной организации // Интернет-журнал Науковедение. 2014. № 5 (24). С. 11–23. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-sistemoy-kreativnogo-menedzhmenta-personala-kak-faktor-formirovaniya-konkurentnyh-preimuschestv> (дата обращения: 03.03.2017).
15. *Чуланова О. Л.* Методология исследования компетенций персонала организаций: монография / О. Л. Чуланова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 120 с.

16. *Aksakal E., Dagdeviren M., Eraslan E.* Personel Selection based on Talent Management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. No. 73, 2013. P. 68–72.
17. *Kramer R.* From Skillset to Mindset: A New Paradigm for Leader Development // *Public Administration Issues*. No. 5, 2016. P. 26–45.
18. *Kreckova Z.* Battle for Talents // *Journal Acta Economica Pragensia*, 2008. P. 70–75.
19. *Luc Cerdin J., Brewster C.* Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice // *Journal of World Business*. No. 49, Issue 2, 2014. P. 245–252.
20. *Russell C., Bennett N.* Big data and talent management: Using hard data to make the soft stuff easy // *Human Resource Management Review*. No. 25, Issue 3, 2015. P. 280–286.

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ
**ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ КАДРАМИ
В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Под редакцией А. Г. Барабашева

ВЫПУСК 11

Издатель *Леонид Янович*
Редактор *Иннокентий Гридин*
Корректор *Ольга Крупченко*
Обложка *Ульяна Янович*
Верстка и оригинал-макет *Михаил Щербов*

Налоговая льгота –
Общероссийский классификатор продукции
ОК-005-93, том 2; 953000 – книги, брошюры

НП Издательство «Новый хронограф»
Контактный телефон в Москве: +7 (916) 651-30-94
по вопросам реализации: +7 (985) 427-91-93
E-mail: nkhronograf@mail.ru

Информация об издательстве в Интернете: <http://www.novhron.info>

Подписано к печати: 23.10.2017
Формат 84×108/32, Бумага офсетная.
Печать офсетная. Объем 5 печ. л.
Тираж 150 экз

«НОВЫЙ ХРОНОГРАФ»



9 785948 813783