

УДК 338.2:35.088.3

## АНАЛИЗ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Рязанцева М.В., Субочева А.О.

*ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,  
Москва, e-mail: mriaz@yandex.ru, subotscheva2003@mail.ru*

Проводимая в настоящее время в России административная реформа осуществляется с помощью современных кадровых технологий и оказывает существенное влияние на персонал государственной гражданской службы – государственных гражданских служащих. В данной статье представлены результаты выборочного социологического исследования среди госслужащих Минэкономразвития России, Федеральной миграционной службы России, Федеральной налоговой службы России понимания госслужащими роли и значения применяемых в государственной гражданской службе современных кадровых технологий, таких как стимулирование и оплата труда, оценка персонала в виде аттестации, а также заключение служебного контракта. Анализ результатов социологического опроса осуществлялся с использованием программы SPSS.

**Ключевые слова:** управление персоналом, кадровые технологии, государственная гражданская служба, гражданские служащие, эффективный контракт, оплата труда, аттестация госслужащих

## ANALYSE OF HUMAN TECHNOLOGY IN THE CIVIL SERVICE OF THE RUSSIAN FEDERATION

Ryazantseva M.V., Subocheva A.O.

*The Federal State-Funded Educational Institution of Higher Professional Education  
«Financial University under the Government of the Russian Federation»,  
Moscow, e-mail: mriaz@yandex.ru, subotscheva2003@mail.ru*

The ongoing administrative reform in Russia is carried out with the help of modern HR-technologies and has a significant impact on the staff of the civil service – state employee. This article presents the results of a sample case study of state employee from Russian Ministry of Economic Development, the Federal Migration Service of Russia, the Federal Tax Service of Russia. The aim was to assess the employee's awareness of the role and significance of the modern human technology in the civil service, such as the promotion and remuneration, personnel evaluation in the form of certification and also the conclusion of the employment-related contract. Analysis of the sociological survey's results was carried out using the program SPSS.

**Keywords:** HR management, HR technology, civil service, civil servants, effective contract, salary, certification of civil servants

Проводимая в настоящее время в России административная реформа, которая влечет за собой реорганизацию органов исполнительной власти и административное регламентирование их деятельности, оказывает существенное влияние на персонал государственной гражданской службы – государственных гражданских служащих. Одним из направлений реформирования является внедрение на государственной службе Российской Федерации эффективных технологий и современных методов кадровой работы [1].

Развитие методов управления персоналом влечет за собой развитие кадровых технологий, которые устанавливаются в организации показатели результативности профессиональной деятельности персонала, что, в свою очередь, оказывает влияние на дифференциацию оплаты его труда. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации», а также созданные на его основе нормативные правовые акты фактически определяют методы управления персоналом, применение которых необходимо на государственной службе [2].

В дальнейшем в статье будут рассмотрены кадровые технологии, касающиеся условий и оплаты труда государственных гражданских служащих и форм оценки их деятельности, таких как: аттестация и служебный контракт.

Вопросы мотивации и оплаты труда, аттестации государственных служащих, заключения служебного контракта рассматривались в трудах таких авторов как Атаманчук Г.В., Барабашев А.Г., Бахрах Д.Н., Богатырева З.А., Граждан В.Д., Гришковец А.А., Коновалов А.В., Корнева И.В., Манохин В.М., Мильнер Б.З., Никифорова А.А., Терентьева Е.В. и других.

Положения служебного контракта, пришедшего на смену трудовому договору, который раньше заключался с государственными гражданскими служащими, определяются в Федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации», принятом в 2004 г.

Усложнение содержания управленческого труда, рост образовательного уровня работников усложняют процесс их мотивации, поскольку усложняются сами мотивы

поведения сотрудников. Традиционные методы, такие как нормирование труда, должностные инструкции, контроль, теряют свою эффективность. Организация труда современных госслужащих требует более тонких кадровых технологий. Одним из таких подходов может явиться введение в практику эффективного контракта.

Существенным условием служебного контракта гражданского служащего являются условия оплаты труда, в том числе надбавки и другие выплаты, связанные с результативностью его служебной деятельности [3]. В настоящее время в соответствии с принятой Программой для большинства гражданских служащих становится актуальным переход в будущем на эффективный контракт [4], смысл которого состоит в установлении взаимовыгодных условий как для работодателя, так и для конкретного работника, оценка работы которого должна проводиться объективно и регулярно. В государственной гражданской службе такой оценкой работы ее служащих традиционно является аттестация, которая призвана не только устанавливать соответствие между их должностными обязанностями и качеством работы, но и являться отправной точкой для развития деловой карьеры и установлением уровня оплаты труда гражданских служащих. Так, в зависимости от оценки аттестационной комиссии руководитель государственного органа принимает решение с согласия государственного служащего о переводе государственного служащего на другую государственную должность государственной службы, о присвоении государственному служащему очередного квалификационного разряда, об изменении соответствующей надбавки, о повышении квалификации или переподготовке, об увольнении и др. [5].

Одной из задач административной реформы является повышение профессионального уровня государственных гражданских служащих. Эффективной технологией, способствующей росту ответственности и профессионализма госслужащих, является аттестация, которая тесно связана с вопросами, связанными с дисциплинарной ответственностью, поощрением, трудовым договором (проблемы перевода, изменения существующих условий труда, увольнения); их повышением квалификации, переподготовкой и др.

Для проведения аттестации работников в органах государственной службы формируются постоянно действующие аттестационные комиссии. Организационное обеспечение деятельности комиссии возлагается на кадровое подразделение госоргана.

Для категории «руководители» с ростом должностного уровня должна увеличиваться часть надбавки за результативность. Причем под результативностью в данном случае понимаются, прежде всего, результаты работы подразделения, которым он руководит, доля же надбавки за профессионализм будет сокращаться.

Для категории «советники (помощники)», которые фактически выполняют функцию экспертов, увеличивается удельный вес надбавки за профессиональные качества, а их результативность скорее будет связана с объемом и сложностью выполняемых работ, чем с реальными индикаторами результативности.

Для категории «специалисты» и «обеспечивающие специалисты» удельные веса части надбавки за профессиональные и личностные качества, с одной стороны, и показатели результативности, с другой стороны, предлагается сделать равными.

Профессиональные и личностные качества работника, т. е. оценка потенциала, может быть проведена с высокой степенью объективности при помощи специальных методик, в том числе экзаменов, тестов и т. п.

В настоящее время существенным недостатком определения профессионального уровня является использование, как правило, формальных показателей – документов о полученном образовании и сведений об опыте работы. Также из-за низких должностных окладов государственных служащих большинство руководителей практически не дифференцирует премиальные выплаты. Представляется, что и в дальнейшем руководители будут стремиться к сужению «вилки», выплачивая всем работникам или по средним, или (при наличии бюджетных возможностей) по максимальным ставкам. Чтобы этого не произошло, при распределении оценочных баллов предлагается использовать сумму баллов, совпадающую не более чем у 10% работников.

Оценка потенциала работника обычно закладывается в «вилку» должностного оклада. Оценка результатов деятельности (включая объем и сложность работ) может проводиться либо ежеквартально, либо раз в полгода по решению руководителя государственного органа и в зависимости от показателей результативности.

Оплата труда современных государственных служащих, особенно низового звена, слабо зависит от результатов их труда, что снижает ее стимулирующую роль. Как показал опрос, сами госслужащие отмечают, что оплата труда, учитывающая результаты их работы, могла бы повысить

мотивацию госслужащих. Существующая в настоящее время система оплаты труда госслужащих (в виде денежного содержания, а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат [2]) не позволяет оценивать реальные результаты работы госслужащих.

### Цель исследования

Цель данного исследования заключалась в анализе понимания госслужащими роли и значения применяемых в государственной гражданской службе современных кадровых технологий, таких как стимулирование и оплата труда, оценка персонала в виде аттестации, а также заключение служебного контракта.

### Материалы и методы исследования

Исследование было организовано кафедрой «Управление персоналом» и проводилось методом анкетного опроса. Обработка результатов социологического опроса осуществлялась в программе SPSS с использованием таких статистических критериев и методов как z-тест, критерий Фишера, дисперсионный анализ.

### Результаты исследования и их обсуждение

В рамках реализации научно-исследовательской работы, выполняемой по государственному заданию, был проведен опрос сотрудников госорганов. Всего было опрошено 142 сотрудника УФМС России по г. Москве, ИФНС России Москвы и Московской области и Минэкономразвития России. Респондентам была предложена анкета из 84 вопросов. Среди опрошенных доминировали женщины, которые составили 73% опрошенных. 82% опрошенных составляли работники с высшим образованием, из которых 5,6% опрошенных имеют ученую степень. Основную долю опрошенных составляли сотрудники в возрасте до 30 лет (44%). Вместе с тем анализ однородности групп с помощью z-теста по полу, уровню образования, возрасту, стажу работы, стажу работы на госслужбе позволяет считать выборки однородными с вероятностью 95%.

В ходе исследования были решены следующие задачи.

Во-первых, было исследовано понимание респондентами понятия «эффективный контракт».

В результате проведенного анкетирования были получены следующие результаты: государственный гражданский служащий готов к изменениям связанным с введением эффективного контракта. Большинство опрошенных респондентов в основном довольно четко представляют разницу меж-

ду действующим служебным контрактом и эффективным контрактом. 85% – за введение эффективного контракта в системе госслужбы. На вопрос: «Какие проблемы возможны при введении эффективного контракта?» 35% указывают на возрастание объема отчетных документов, 25% думает, что ничего не изменится, и только 6% видят проблему в сокращении персонала.

На вопрос о том: «Какие ключевые показатели эффективности можно использовать для оценки Вашей работы?» 40% ответили – выполнение должностных обязанностей в срок и в полном объеме и 35% ответили, что невозможно измерить эффективность работы. И только 2% указали важность выполняемых заданий.

На вопрос: «Насколько оплата Вашего труда зависит от степени достижения поставленных перед Вами задач?» 39% респондентов ответили, что не зависит совсем.

По результатам опроса было выявлено, что современные гражданские служащие хотели бы иметь в служебном контракте большую конкретизацию таких понятий, как: «премия», ее периодичность и размер, показатели эффективности работы, взаимосвязь результатов работы с ее качеством; понятие «выплаты стимулирующего характера» и т.п. Также желательно продление минимального срока срочного служебного контракта (сейчас – один год). Также многие опрошенные хотели бы видеть в служебном контракте раздел о социальном страховании, в котором желательно было бы конкретизировать меры по социальной поддержке гражданских служащих, в частности, ветеранов, инвалидов, молодых семей и др.

В целом можно сказать, что в основном гражданские служащие, выразили неосведомленность о том, как проводится оценка результатов их служебной деятельности. Поэтому можно считать, что введение эффективного контракта, который подразумевает под собой взаимосвязь результатов работы, качества предоставляемых услуг и получаемой на основе этого заработной платы, сможет ликвидировать этот пробел при его заключении.

Во-вторых, было исследовано понимание респондентами понятия «аттестация».

В ходе аттестации госслужащих выявляется очень серьезное противоречие, накладывающее отпечаток на эффективность ее проведения. Суть противоречия заключается в высоком уровне самооценки, который, как правило, не соответствует объективной реальности. В ходе опроса нами было установлено, что 93% респондентов достаточно высоко оценивают свои

деловые качества, 67% – считают себя инициативными, 40% респондентов считают, что уровень их компетентности понизился, а 64% респондентов отмечают высокое качество руководства персоналом.

Таким образом, одной из серьезных проблем, возникающих в процессе проведения аттестации госслужащих, является проблема объективной оценки их профессионализма. Большим недостатком современной процедуры проведения аттестации в госслужбе является отсутствие системы служебной и профессиональной карьеры. Около 20% опрошенных отметили необъективность оценки профессионально-деловых качеств аттестуемого. Всего лишь 15,6% опрошенных позитивно оценивают эффективность аттестации.

В-третьих, проанализированы мнения респондентов о степени реализации принципов оплаты труда государственных гражданских служащих.

Одним из значимых результатов исследования является оценка мнений наименее оплачиваемых госслужащих. Только 8% опрошенных указали уровень оплаты труда в диапазоне от 60 до 100 тыс. руб. Среди опрошенных доминируют работники с уровнем оплаты труда до 20 тыс. руб. (30% всех опрошенных), с уровнем оплаты труда от 20 до 30 тыс. руб. – 25% опрошенных. Можно сделать вывод, что для взрослого человека, имеющего семью, это достаточно небольшая сумма для проживания в России. При выделении необходимых стимулов 80% респондентов ответили, что согласились бы получать более высокую заработную плату, включая все надбавки, но при этом полностью оплачивать из своих доходов предоставляемые льготы (транспорт, медицинские расходы, санаторно-курортное лечение и т.п.) [6].

Многие госслужащие недовольны своей заработной платой и считали бы ее достойной, если бы она повысилась больше, чем в 2 раза, при этом социальные гарантии были бы сохранены. Также 70% опрошенных считают, что соотношение оклада и стимулирующей частью сотрудников госсектора должно быть 70:30. Это может свидетельствовать о том, что персонал нуждается в стабильности заработной платы, но также он заинтересован в своей работе и качественном ее выполнении, поэтому 30% оставляет для стимулирующей части.

Все опрошенные считают, что заработная плата должна быть пропорциональна квалификации, и что должно присутствовать соотношение оплаты труда к его качеству.

Также было выявлено, что для 100% опрошенных государственная служба является престижной из-за высокого статуса государственного служащего в обществе и возможности стабильной занятости в условиях безработицы и возможности для личного развития. Также для 76% опрошенных очень важны социальные гарантии, которые выражаются в пользовании услугами ведомственной медицины. Очень важным фактором, присутствующим на государственной службе, является достойная пенсия и другие социальные гарантии по окончании госслужбы. Возможность планировать карьеру тоже является преимуществом для большинства госслужащих.

Было выявлено, что 65% опрошенных задумывались об уходе с государственной службы и связано это не только с низким уровнем заработной платы, но и очень интенсивным и напряженным режимом работы.

По результатам проведенного нами социологического исследования была сделана попытка построить регрессионную модель, которая бы показывала причины, влияющие на желание госслужащего уйти с государственной службы.

На первом этапе анализ была построена линейная регрессионная модель, учитывающая все причины, предложенные респондентам в анкете: наличие привлекательных предложений; низкий уровень заработной платы; высокий уровень стресса; очень интенсивный и напряженный режим работы; тяжелое бремя ответственности; большой объем рутинной и монотонности; сложные и натянутые отношения с коллегами и руководством; коррупция в системе госорганов; неинтересная работа.

Однако в ходе дисперсионного анализа была выявлена низкая статистическая значимость большинства факторов, за исключением двух. Поэтому в окончательной модели были оставлены только два фактора – уровень коррупции и высокий уровень стресса. Значение коэффициента множественной регрессии  $R = 0,511$ , что означает, что выбранные нами факторы объясняют 51,1% изменчивости анализируемого показателя (табл. 1).

**Таблица 1**  
Значения R и стандартной ошибки

R	R- квадрат	Скорректированный R-квадрат	Стандартная ошибка оценки
0,511	0,262	0,236	0,770

Оценка достоверности регрессионной модели была осуществлена с помощью дисперсионного анализа (табл. 2).

Таблица 2

Результаты дисперсионного анализа линейной регрессии

Модель	Сумма квадратов	Степени свободы	Средний квадрат	F-критерий	p
Регрессия	11,963	2	5,981	10,095	0,000
Отклонение от линейной регрессии (ошибка)	33,771	57	0,592		
Общая	45,733	59			

Таким образом получена следующая линейная регрессионная модель, объясняющая желание респондентов уйти с госслужбы (уровень значимость  $p = 0,05$ ):

$$y = 1,667 + 1,833x_1 + 0,771x_2$$

где  $x_1$  – уровень коррупции в органах власти;  $x_2$  – уровень стресса в процессе работы в органах власти.

Полученная модель показывает значительное влияние на желание респондентов уйти с госслужбы коррупции в госорганах, и в меньшей степени – высоко уровня стресса, возникающего в процессе работы.

В целом, можно сказать, что материальное стимулирование на государственной службе недостаточное. Однако для многих специалистов является престижным работать на государственной службе, поскольку считают свою работу значимой. Также большинство госслужащих чувствуют уверенность в завтрашнем дне, когда во многих негосударственных организациях происходит сокращение штата, то на государственной службе есть стабильность и вероятность потерять работу гораздо меньше, чем в частном секторе. Также немаловажную роль играет возможность построения карьеры, личного развития и возможность установить интересные, полезные контакты.

Анализ результатов социологического исследования позволяет сделать следующие выводы.

1. В основном гражданские служащие, выразили неосведомленность о том, как проводится оценка результатов их служебной деятельности. Поэтому можно считать, что введение эффективного контракта, который подразумевает под собой взаимосвязь результатов работы, качества предоставляемых услуг и получаемой на основе этого заработной платы, сможет ликвидировать этот пробел при его заключении, что будет способствовать привлечению на госслужбу молодых специалистов, которые в силу низкой оплаты труда считают ее малопривлекательной.

2. При проведении аттестации госслужащих необходимо уделять больше внимания их деловым качествам, делать больший акцент на результативность их работы, изменение правил назначения на должность гражданской службы.

3. Необходимо разработать механизм использования результатов аттестации в плане построения деловой карьеры.

4. Большинство госслужащих не устраивает их заработная плата, и они задумывались об уходе с государственной службе лишь по причине низкого заработка и интенсивного и напряженного режима работы.

5. Значительное влияние на мотивацию госслужащих оказывает наблюдающаяся в госорганах коррупция и высокий уровень ответственности.

6. Многие госслужащие готовы получать более высокую заработную плату, включая все надбавки, но при этом полностью оплачивать из своих доходов предоставляемые льготы (транспорт, медицинские расходы, санаторно-курортное лечение и т.п.).

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по Государственному заданию Финансового университета 2014 года.

#### Список литературы

1. Указ Президента РФ от 10.03.2009 № 261 «О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)».
2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
3. Указ Президента РФ от 25.07.2006 № 763 «О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих».
4. Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р «О программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 гг.».
5. Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации».
6. О необходимости совершенствования принципов оплаты труда госслужащих // Современные научные исследования и инновации. – июнь – 2014. – № 6 (38) – С. 104–110.