

Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университетінің Хабаршысы – № 3 (124)/2018, 142-147 б.
Bulletin of the L.N. Gumilyov Eurasian National University – № 3 (124)/2018, 142-147 pp.
http://bulpedps.enu.kz/; E-mail: vest_pedpsysoc@enu.kz

МРНТИ 15.81.35

М.Н. Абдыкаликова
Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Казахстан
(E-mail: marta_nd@mail.ru)

Совершенствование системы управления персоналом государственного органа: психологический аспект

Аннотация. В данной статье представлен анализ текущей ситуации в системе управления персоналом и новые механизмы по ее усовершенствованию с учетом специфики работы государственного органа. Автор приводит основные проблемы, с которыми сталкиваются государственные органы в системе управления персоналом, также описывается современный модернизированный порядок поступления на государственную службу. Проведенный анализ показывает необходимость разработки мотивационной карты для служащих государственного органа. Также в статье показаны основные направления кадрового менеджмента: стратегии управления человеческими ресурсами, подбора и адаптации работников, оценка результативности их труда, управление мотивацией персонала и корпоративная культура. Изучены основные цели, задачи, методы разработки кадровой политики как системы управления кадровым потенциалом. При этом отмечается, что наиболее универсальный материальный вид стимулирования деятельности не всегда актуален.

Ключевые слова. Управление персоналом, психологическая оценка персонала, мотивация государственных служащих, рекрутинг.

DOI: https://doi.org/10.32523/2616-6895-2018-124-3-142-147

Введение. Президентом Республики Казахстан Н.А.Назарбаевым определены 100 конкретных шагов для реализации 5-ти институциональных реформ, первоочередной из которых является «Формирование современного государственного аппарата». В свою очередь, реализация поставленных задач в данном направлении нуждается в совершенствовании кадровой политики в системе государственного управления.

Статус государственного служащего в Казахстане претерпевает изменения. К государственным служащим выдвигаются более высокие требования, поэтому любая сфера государственной службы предполагает глубокие знания, уникальные навыки, постоянное развитие. Для формирования современного государственного аппарата модернизируется порядок поступления на государственную службу. Этот процесс заключается не только в отборе кандидатов для дальнейшего продвижения на основе компетентностного подхода, но и в дальнейшем стимулировании эффективной деятельности государственных служащих.

Постановка задачи. С целью модернизации деятельности служб управления персоналом необходимо разработать практические рекомендации для государственного органа, в том числе рассмотреть определённые механизмы или модели нематериального стимулирования персонала в государственных органах. Для выполнения этой задачи были выделены задачи и представлен проект внедрения некоторых рекомендаций.

Метод исследования. При проведении исследования в рамках работы был использован качественный метод – интервьюирование. Проведенное интервью выявило следующие проблемы, которые являются типичными для каждого государственного органа: недовольство сотрудников по поводу авторитарного стиля управления и несправедливого распределения обязанностей среди сотрудников (причина - не все сотрудники компетентны), жалобы на низкую заработную

плату и отсутствие бонусной системы оплаты; низкие профессиональные навыки сотрудников, сверхурочная работа, просрочки государственных услуг, отсутствие конкурентной среды среди государственных служащих, отсутствие карьерного роста, отсутствие мотивации к саморазвитию, наличие жалоб в адрес сотрудников по несоблюдению этики и работы с населением.

Обсуждение результатов. Решение существующих проблем подразумевает необходимость совершенствования системы управления персоналом в государственных органах, и это является одним из основных направлений формирования кадрового состава и повышения эффективности государственной службы.

Особенности развития системы управления персоналом, ее роль в организационной системе определяют характеристику ее основных факторов: объекта и субъекта, целей, задач, принципов и уровней системы, а также структуры. Современная роль службы управления персоналом ставит ее в разряд важнейших факторов социально-экономического развития общества, определяет место действенного рычага управления, посредством которого государство и общество воздействуют на ход социального прогресса.

В нашей стране повышение роли управления и развития персоналом обусловлено следующими объективными обстоятельствами:

– сегодня существенно изменились условия, в которых развивается кадровая служба. Эти изменения связаны с переходом дефицита времени к недостатку других трудовых ресурсов.

–уменьшение численности работников должно быть компенсировано большей интенсивностью труда, а значит, и более высокой квалификацией работника. В связи с этим возрастает ответственность служб управления персоналом в выборе направлений квалификационного роста работников, в повышении эффективности форм обучения и стимулирования их труда.

–реализация перестройки кадровой политики влечет за собой расширение функциональных обязанностей работников кадровых служб, повышение их самостоятельности в решении кадровых проблем.

Деятельность служб управления персоналом не отвечает современным требованиям кадровой политики. Их деятельность ограничивается в основном решением вопросов приема и увольнения работников, оформлением кадровой документации (приказы, протокола), контролем исполнения различных документов (поручения руководства, обращения граждан, блог Министра и т.д.). Отсутствует в государственных органах и единая система работы с кадрами, прежде всего система научно-обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников в соответствии с их деловыми и личными качествами.

Службы управления персоналом в государственных органах должны осуществлять разработку системы развития персонала – обучение, адаптация, расстановка персонала, учет движения персонала, формирование команды и корпоративной культуры, разработка схем мотивации. Функции служб управления персоналом должны включать в себя: планирование комплектования штата сотрудников компании в перспективе, исследование кадрового потенциала работающих сотрудников, планирование продвижения перспективных специалистов внутри госоргана. Руководители отделов кадрового обеспечения должны осуществлять оценку профессиональных и личностных качеств специалистов, находящихся в резерве, организовывать процессы обучения и повышения квалификации, а также аттестации сотрудников. Кроме того, заниматься разработкой должностных инструкций, поиском кандидатов, проведением собеседований и подбором персонала на необходимые вакансии. Психологи служб управления персоналом анализируют причины текучести кадров, контролируют и отслеживают состояние рабочей обстановки, соблюдение дисциплины, помогают найти оптимальное решение в конфликтных ситуациях, возникающих между сотрудниками. Эксперты оформляют документы, связанные с приемом, переводом или увольнением сотрудников, предоставлением отпусков, командированием в соответствии с трудовым законодательством, а также занимаются оформлением и ведением трудовых книжек, учетом штатного состава. Также они занимаются подготовкой документов для представления их в пенсионный фонд и налоговую инспекцию.

Служба управления персоналом в современных условиях должна быть организатором и координатором всей работы. Она призвана выполнять функцию контроля над реализацией кадровой политики в структурных подразделениях, осуществлять контроль оплаты труда, медицинского

обслуживания сотрудников, социально-психологического климата в коллективе, социальной защиты сотрудников.

Работников служб управления персоналом государственных органов можно условно разделить на три группы:

– Консерваторы. Работают по старинке, выполняют технические функции кадрового делопроизводства.

–Умеренные новаторы. Наряду с кадровым делопроизводством выполняют отдельные функции по управлению человеческими ресурсами: подбор персонала, аттестация сотрудников и формирование программы их обучения. В штат отдела кадров иногда попадает психолог, и тогда это подразделение занимается социально-психологическим микроклиматом в коллективе.

–Новаторы. Активно внедряют передовые кадровые технологии.

При большой численности сотрудников каждая функция по управлению персоналом может выполняться отдельным подразделением в составе кадровой службы. Но в реальной ситуации в момент ее организации реализуются далеко не все функции. Причем документального оформления требует не только прием работников на работу, но также и их переводы, изменения существующих условий труда, расторжение трудовых договоров и еще множество вещей, происходящих в процессе работы.

В связи с вышеизложенным, предлагаем дополнительно разработать внутри каждого госоргана следующие документы:

- карту управленческой отчетности. Документ, разработанный в целях повышения степени выполнения требований по предоставлению информации в другие госорганы, а также структурные подразделения;

- *стратегический и операционный планы;*

- *матрица закрепления процессов за структурными подразделениями.*

Немаловажное значение в кадровой политике имеет мотивация госслужащих, так как мотивированные сотрудники определяют успех организации. Мотивация в переводе от латинского означает «побуждение к действию» и является психофизиологическим процессом, управляющим поведением человека, задающим его направленность, организацию, активность и устойчивость.

В казахстанской практике изучен ряд вопросов в плане эффективной деятельности государственных служащих, рассмотрены проблемы определения критериев оценки, психологических факторов достижения успешной деятельности. Кроме того, приведены результаты психологического исследования по оценке успешности государственных служащих.

Практическое значение полученных результатов по оценке успешной деятельности государственных служащих заключается в том, что они являются основой для формирования «профиля компетенций» государственного служащего в целях рекрутинга и ротации кадров; причинные типологии госслужащих служат инструментом для прогноза успешной деятельности; являются основой создания мотивационной программы для кадрового менеджмента с целью стимулирования продуктивной деятельности служащих [2, 148 стр.].

Ссылаясь на результаты исследования, можно утверждать, что образы успешных и неуспешных госслужащих составляют разные системы характерологических особенностей личности, и что именно они в большей степени, чем интеллект влияют на эффективность деятельности.

Макарова И.К. в своей книге делится знаниями об управлении людьми в современной организации, знакомит с передовыми персонал-технологиями по важнейшим направлениям кадрового менеджмента: стратегии управления человеческими ресурсами, подбору и адаптации работников, оценке результативности их труда, управлению мотивацией персонала и корпоративной культуры. Автор рассматривает инструмент мотивации как важнейшую и сложнейшую функцию управления, заключающуюся в побуждении работников к результативной деятельности с помощью внешних и внутренних факторов для достижения цели организации и удовлетворения личных потребностей [3, 45 стр.].

Таким образом, автор поддерживает классическую теорию мнений о том, что материальная и нематериальная мотивация должны быть наравне. Исакулов Б.Б. в своей работе рассмотрел основные цели, задачи, принципы, формы и методы разработки кадровой политики как систему управления кадровым потенциалом. Автор придерживается мнения, что обеспечение

квалифицированными и профессиональными кадрами, их сохранение и приумножение, грамотное и эффективное управление ими являются жизненно необходимыми факторами для социально-экономического и общественно-политического развития общества. В связи с этим мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики и играет огромную роль в процессе управления персоналом. При этом автор отмечает, что наиболее универсальным материальным стимулированием ценится денежное стимулирование. И в этом его некоторое преимущество перед немонетарным стимулированием.

Пугачева В.П. придерживается того же мнения как и Макарова И.К., что необходим новый управленческий подход к мотивации сотрудников, позволяющий органично сочетать материальное и нематериальное стимулирование.

В работе Кулжамбековой А.Е., Сулейменовой Г.К. «Система кадровой работы» авторами был рассмотрен зарубежный опыт организаций кадровой работы государственной службы. Они считают, что в построении системы эффективного кадрового управления важную роль играют нормативное правовое регулирование государственной службы и управление государственной службой. Первый фактор связан с наличием нормативных правовых актов, регулирующих порядок государственной службы. Второй фактор связан с наличием эффективной внутренней системы управления самой государственной службой [6, 48 стр.]. В книге отмечается, что на сегодняшний день существуют три системы кадровой работы: американская, японская, западноевропейская. Данные авторы приводят примеры по системе государственной службы в США, Канаде, по эффективному управлению в сфере кадровой политики в Великобритании. В этих развитых странах функционируют специальные органы, уполномоченные способствованию карьерного продвижения, проведению оценки труда государственных служащих, улучшению мотивации.

Согласно проведенному анализу литературы можно утверждать, что система мотивации персонала является одним из ключевых способов повышения производительности труда. В связи с этим необходимо внедрить мотивационные инструменты как материального, так и нематериального характера.

Существуют следующий инструмент мотивации, как бонусная система оплаты труда. Как показывает анализ, текучесть кадров и низкая мотивация государственных служащих будет и при бонусной системе мотивации, указанный инструмент мотивации не стимулирует работников продолжать свою работу и улучшать ее качество в государственном органе.

Учитывая текущую ситуацию в государственных органах, можно в полной мере утверждать, что управление развитием персоналом не в полной мере справляется со своими стратегическими задачами. Например, в некоторых организациях имеет место формальное наставничество; по причине отсутствия ротации сотрудники обладают низким уровнем профессионализма, тем самым нет предпосылок для карьерного роста; нет психологических тренингов с мотивирующими установками.

В системе государственной службы Монголии психологические тренинги проводятся 2 раза в месяц, тогда как у нас такие тренинги вовсе отсутствуют. Кроме того, в Министерстве система повышения квалификации сотрудников находится на низком уровне. В рамках действующих программ, курсы повышения квалификации проводятся 1 раз в три года со сроком 3 дня, тогда как в Сингапурской системе государственной службы на каждого сотрудника выделяется по 100 часов обучения в год.

Заключение. Исходя из вышеизложенного, в сложившейся ситуации рекомендуется определить следующие направления деятельности служб управления персоналом:

–Внедрение новых стратегических задач с учетом работающего основного персонала организации;

–Своевременное совершенствование кадровой политики в соответствии с международными стандартами;

–Повышение мотивации среди государственных служащих;

–Рассмотрение и внесение предложений по Стратегическому плану государственных органов;

–Рассмотрение и внесение предложений по индивидуальным планам государственных служащих с корректировкой в соответствии со Стратегическим планом;

–Внесение предложений по ротациям государственных служащих;

–Разработка и проведение психологических тестов, определяющих основы профессиональных компетенций;

–Проведение тестов по определению эффективной мотивации государственных служащих;

–Проведение психологических тренингов для совершенствования профессиональных качеств государственных служащих и усиления мотивации в целях эффективной работы;

–Анализ результатов компетенций государственных служащих на основе психотестов и оценки эффективности (балльная система);

–Проведение оценки деятельности государственных служащих 2 раза в год;

–Выявление компетентных, профессиональных и талантливых сотрудников;

–Внесение предложений по их карьерному повышению;

–Создание конкурентной среды;

–Создание базы данных государственных служащих;

–Департамент будет внедрять следующие виды материальной мотивации.

Наряду с материальной мотивацией сильное воздействие на производительность труда оказывает нематериальная мотивация, по которой работа должна проводится поэтапно.

Таким образом, при внедрении предлагаемых инструментов модернизации деятельности служб управления персоналом следует обратить внимание на то, что понимание механизмов мотивации может быть полезным инструментом для организации. Инструмент может быть полезен и для более глубокого узнавания государственным служащим самого себя, благодаря чему можно добиться индивидуального карьерного развития [7, 332 стр.].

Список литературы

1. Назарбаев Н.А. План нации - 100 конкретных шагов по реализации пяти институциональных реформ Главы государства Н. Назарбаева. - Астана, 2015 г. – [Электрон.ресурс]. – 2015. – URL: http://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000100 (дата обращения: 15.03.2018).
2. Абдыкаликова М.Н. Психологическая оценка успешной деятельности государственных служащих: монография / М.Н. Абдыкаликова - Астана: Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, 2011. – 191 с.
3. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами. Уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие / И. К. Макарова – М: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2007. – 232 с. – книга
4. Исакулов Е.Б. Основы кадровой политики: Курс лекций. учебное пособие / Е.Б. Исакулов - Астана: Издательство ЕНУ им. Л.Н.Гумилева, 2010. – 264 с.
5. Пугачева В.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие/ В.П.Пугачева - М: Инфра–М, 2013.– 394 с.
6. Кульжамбекова А.Е., Сулейменова Г.К. Система кадровой работы в государственных органах Республики Казахстан: учебное пособие / А.Е. Кульжамбекова, Г.К. Сулейменова. - Астана: ТОО «Дәме», 2014. – 209 с. – учебное пособие
7.Берг ван ден Г. Ключевые модели менеджмента. 77 моделей, которые должен знать менеджер. - М: Лаборатория знаний, 2017.

М.Н. Абдыкаликова
Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, Астана, Қазақстан

Мемлекеттік органның кадрлық жүйесін жетілдіру: психологиялық аспект

Аннотация. Мақала персоналды басқару жүйесіндегі ағымдағы жағдайды және мемлекеттік органның жұмыс ерекшелігін ескере отырып, оны жетілдірудің жаңа механизмдерін талдайды. Автор мемлекеттік басқару жүйесіндегі персоналды басқару жүйесінде кездесетін негізгі мәселелерді қарастырады, сондай-ақ, мемлекеттік қызметке тұрудың заманауи, тәртібін белгілейді. Талдау мемлекеттік орган қызметкерлері үшін мотивациялық картаны әзірлеу қажеттігін көрсетеді. Сондай-ақ, мақалада персоналды басқарудың негізгі бағыттары көрсетілген: адам ресурстарын басқару стратегиясы, қызметкерлерді іріктеу және бейімдеу, олардың жұмысының тиімділігін бағалау, қызметкерлерді ынталандыру және корпоративтік мәдениетті басқару. Кадрлық саясатты дамытудың негізгі мақсаттары, міндеттері, әдістері персоналдың әлеуетін басқару жүйесі ретінде қарастырылды. Айта кету керек, ынталандырудың әмбебап материалдық түрі үнемі маңызды емес.

Түйін сөздер. Персоналды басқару, персоналды психологиялық бағалау, мемлекеттік қызметкерлерді ынталандыру, жалдау.

M.N.Abdykalikova
Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, National School of Public Policy, Astana, Kazakhstan

Perfection of the personnel management system of the public organizations: the psychological aspect

Abstract. This article presents an analysis of the current situation in the personnel management system and new mechanisms for its improvement, taking into account the specifics of the work of the public organizations. The author examines the main problems that the public organizations face in the system of personnel management, and also notes the modern order of admission to the civil service. The analysis shows the need for the development of a motivational card for employees of the public organizations. In the article the main directions of personnel management are shown: the strategy of human resources management, the selection and adaptation of employees, the evaluation of the personnel's effectiveness, the management of staff motivation and corporate culture. The main goals, tasks and methods of development of personnel policy as a system for managing personnel potential have been studied. It is noted that the most universal material kind of stimulation is not always relevant.

Key words. Personnel management, psychological assessment of personnel, motivation of civil servants, recruiting.

Referenses

1. Nazarbayev N.A. Plan natsii - 100 konkretnykh shagov po realizatsii pyati institutsional'nykh reform Glavy gosudarstva N. Nazarbayeva [The plan of the nation is 100 concrete steps to implement the five institutional reforms of the Head of State N. Nazarbayev]. Available at: http://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000100). [in Russian]. (accessed 15.03.2018)
2. Abdykalikova M.N. Psikhologicheskaya otsenka uspeshnoy deyatel'nosti gosudarstvennykh sluzhashchikh. Monograph. [Psychological assessment of the successful performance of civil servants]. (Publishing house of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, 2011)
3. Makarova I. K. Upravleniye chelovecheskimi resursami. Uroki effektivnogo HR-menedzhmenta [Human Resource Management. Effective HR Management Lessons]. (Delo, Moscow, 2007).
4. Isakulov Ye.B. Osnovy kadrovoy politiki [Fundamentals of personnel policy] (Yeny, Astana, 2010)
5. Pugacheva V.P. Motivatsiya trudovoy deyatel'nosti [Motivation of labor activity] (Infra, Moscow, 2013).
6. Kulzhambekova A.Ye., Suleymenova G.K. Sistema kadrovoy raboty v gosudarstvennykh organakh Respubliki Kazakhstan [System of personnel work in government organization of the Republic of Kazakhstan] (publishing house of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, 2014).
7.Berg van den, G. Klyuchevyye modeli menedzhmenta. 77 modeley, kotoryye dolzhen znat' menedzher [Key management models. 77 models that the manager should know.] (Knowledge laboratory, Moscow, 2017).

***Сведения об авторе**:*
Абдыкаликова М.Н.- Мемлекеттік саясатының ұлттық мектебінің профессоры, Қазақстан Республикасының Президенті жанындағы басқару академиясы, Астана, Қазахстан.
Abdykalykova M.N. – Professor of the National School of Public Policy, Academy of Public Administration of the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan.