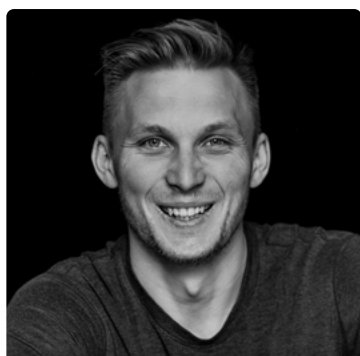


Кадровая политика на государственной гражданской службе в контексте ценностного подхода



Богданов Андрей Александрович

Индивидуальный предприниматель, Глава крестьянско-фермерского хозяйства, Санкт-Петербург, Российская Федерация
e-mail: patibo@yandex.ru

Аннотация

В статье обосновывается необходимость комплексного подхода к оценке и учету роли ценностно-смыслового пространства в повышении уровня зрелости кадровой политики на государственной гражданской службе. Показано, что до настоящего времени данные аспекты не нашли достаточного отражения в научном дискурсе. На основе анализа управленческой практики и результатов исследований авторитетных исследовательских научных центров раскрываются возможности инкорпорирования принципов ценностного управления в практику реализации кадровой политики на государственной гражданской службе. Раскрывается влияние ценностно-мотивационного пространства на качество кадровой политики на государственной гражданской службе, обоснованы практико-ориентированные предложения по переходу к модели проактивной кадровой политики на основе ценностного подхода и принципов мотивационного управления.

Ключевые слова

- государственная гражданская службы • кадровая политика • ценность • мотив
- ценностно-смысловое пространство • управление по ценностям •

Введение

На Валдайском Форуме в 2023 г. президент Российской Федерации В.В. Путин подчеркнул, что на современном этапе одной из важнейших задач российской государственности является необходимость «удержать нынешний позитивный тренд развития».¹

Говоря о государственности, мы имеем в виду систему способов управления, поддержания порядка и безопасности, воспроизводства сообщества и урегулирования взаимоотношений с другими государственными образованиями на конкретном историческом этапе развития страны.

Развитие государственности непосредственно связано с качеством кадрового состава государственной гражданской службы и эффективностью реализации кадровой политики. Радикальные изменения в области социально-политических, экономических, социокультурных процессов, возрастающая социальная дифференциация и межпоколенческие различия бросают новые вызовы государственной гражданской службе. В этих условиях концептуальное осмысление новых принципов и механизмов управления кадровым составом гражданской службы, формирования общего ценностно-смыслового и мотивационного пространства приобретает особую актуальность и значимость.

Методологические основания управления по ценностям в реализации кадровой политики

Происходящие социокультурные изменения затрагивают все структуры российского общества. Кардинальные социальные и культурные изменения, которые достаточно часто характеризуются как «формирование новой социальной нормальности», неизбежно ведут к серьезным последствиям как для личности, отдельных социальных групп и институтов, так и для общества в целом. Трансформационные процессы детерминируют изменения механизмов как личностной и организационной, так и социальной идентичности. Несмотря на широкую научную разработанность проблематики социокультурных изменений, вопросы ценностно-смыслового пространства государственной гражданской службы остаются на периферии научных исследований. В этой связи мы считаем необходимым проанализировать подходы к определению сущности и содержания ценностно-мотивационного пространства государственной гражданской службы в контексте необходимости учета ценностно-смысловых аспектов в формировании и реализации кадровой политики, выработки комплексных решений в области развития кадрового состава гражданской службы.

Теоретико-методологические основы исследования ценностно-смыслового пространства и его влияния на кадровую политику государственной гражданской службы охватывают теории управления, социокультурных изменений, ценностей и мотивации, концепты управления по ценностям, концепции модели управления персоналом, управления кадровыми процессами на государственной гражданской службе.

К. Левин акцентировал внимание на мотивах в рамках своей динамической теории личности, подчеркивая, что мотивация возникает из напряжения, которое образуется между текущим положением человека и тем, к чему он стремится. При этом он указывал на значимую роль внешнего окружения и социальных взаимодействий в процессе формирования мотивационных механизмов [4].

¹ Путин назвал задачу российской государственности // РИА «Новости» URL: <https://ria.ru/20231005/russia-1900805840.html> (дата обращения: 06.10.2023)

Э. Фромм говорил о значимости взаимосвязи между общественно принятыми ценностями и индивидуальными стремлениями личности. Он считал, что культурное окружение и социальные структуры оказывают глубокое влияние на процесс формирования ценностных предпочтений и мотивационной направленности, определяя траекторию психологического развития человека [12; 13].

Д.А. Леонтьев исследует ценностно-мотивационное пространство личности в контексте её взаимодействия с социальной средой, показывая, как внутренние стремления индивида и внешние социальные влияния взаимодействуют, формируя уникальный путь развития каждой личности. Ценности Исследователь рассматривает как ключевые элементы, определяющие направленность личности, её выборы и поведение. По его мнению, именно через призму ценностей человек видит смысл своего существования и формирует свои жизненные цели. Изучение взаимосвязи между индивидуальными потребностями человека и ожиданиями общества позволило Д.А. Леонтьеву сделать вывод о том, что личность активно участвует в процессе социализации, выборочно адаптируя и интегрируя социальные ценности, которые соответствуют её внутреннему миру и убеждениям. Д.А. Леонтьев особо подчеркивает, что в процессе взаимодействия с социальной средой индивид не только воспринимает существующие ценности, но и способен на их критический анализ, переосмысление и создание новых, тем самым внося свой вклад в культурное развитие общества [5]. Этот процесс, по мнению ученого, является основой для формирования глубокой мотивационной структуры личности, определяющей её стремления и поведение [6].

Эти теоретические подходы подкрепляют понимание того, что изменения в социальном пространстве прямо влияют на формирование и развитие личностного ценностно-мотивационного пространства государственных служащих. Социальное окружение и культурные взаимодействия не только выступают как контекст для усвоения и адаптации ценностей, но и стимулируют индивидуальные стремления к достижению профессионального и личностного роста.

Государственная служба как часть социальной системы должна учитывать эти психологические аспекты при формировании и реализации кадровой политики. Это предполагает создание условий для развития и реализации личностного потенциала служащих с учетом их ценностных ориентиров и мотивов, порождаемых ценностями. Внедрение стратегий, направленных на учет и поддержку личностных и коллективных ценностей, может способствовать повышению мотивации, удовлетворенности работой и, как следствие, эффективности государственной службы в целом.

В акмеологическом подходе ценности являются базовыми элементами, которые определяют мировоззрение и поведение людей. Ценности больших социальных групп «оседают» в психологии отдельных людей и малых групп, влияя на их индивидуальное сознание и уровень идентификации личности с общностью. Ценности в этом контексте могут выступать в качестве основы для жизненного выбора, что является ключевым аспектом самоопределения и самореализации личности [1; 2].

В работах Ю.Б. Сиягина мотивы описываются как аффективное восприятие ценностей, которые влияют на цели и побуждают к действиям. Мотивация усиливается, когда действия согласуются с личными ценностями индивида, подчеркивая важность ценностей как устойчивых образований личности [10].

Ценности и мотивы тесно связаны: ценности могут направлять мотивы, а мотивы, в свою очередь, могут вести к осмыслению и укреплению ценностей. Эта взаимосвязь проявляется в личностной регуляции и принятии моральных решений, где субъект реализует себя через сознательный выбор, основанный на своих мотивах и ценностях.

Социальное пространство влияет на формирование и развитие ценностей и мотивов, предлагая определенные роли, позиции и функции в рамках социаль-

ной стратификации. Ценностное сознание этнической общности, например, несет в себе ценностные ориентации, которые могут быть конструктивными или деструктивными в зависимости от направления деятельности и социального контекста.

Ценности, культура и пространство тесно связаны между собой. Культура в акмеологии рассматривается как качество, проявляющееся в разнообразных формах человеческой деятельности и опыта, и оказывает значительное влияние на формирование ценностей и социального пространства. Эти понятия взаимодействуют, создавая динамическую систему, в которой индивиды и группы развиваются и адаптируются к изменениям в социальной структуре и культурных паттернах.

Социальное пространство играет роль в формировании ценностей через культурный контекст, историческую эпоху и специфику социальной группы, к которой принадлежит индивид. Эти факторы влияют на индивидуальные ценностные ориентации, которые, в свою очередь, могут воздействовать на коллективные ценности через межличностные взаимоотношения.

Ценности формируются в контексте культуры и социального пространства, где добродетель и общее благо могут служить основой для системы ценностей, особенно для лидеров в государственном секторе, которые стремятся удовлетворять потребности общества и следовать коллективным ценностям.

Исследования, проведенные Ю.В. Синягиным и Е.В. Селезневой, подчеркивают, что личностные ценности не только формируются в ответ на внешние стимулы, но и проявляются через саморегуляцию и личностную регуляцию, что является ключевым для понимания поведения и мотивации государственных служащих [9; 11]. Помимо общей жизненной картины мира, которая формирует общие жизненные ориентации и путь человека в целом, субъект профессиональной деятельности также разрабатывает свою профессиональную картину мира. Она отражает специфику профессиональной области, в которой работает человек, отражает его личное отношение к своей работе и к себе как к ее исполнителю. Профессиональная картина мира определяет направление и уровень его личной активности, а также влияет на результативность и эффективность его профессиональной деятельности. В этой связи ценностно-смысловые аспекты рассматриваются в неразрывной связи с вопросами эффективности и результативности деятельности системы государственного управления в целом, и применительно к конкретному организационному пространству. Эффективность гражданской службы напрямую зависит от системы ценностей, на основе которых формируется управленческое мировоззрение, картина мира, и мотивации, которая стимулирует государственных служащих к профессиональной, эффективной и результативной деятельности.

Таким образом, ценностно-смысловое пространство не просто статично отражает личностные убеждения и стремления служащих, но изменяется вместе с изменяющимися условиями, способствуя развитию и реализации эффективной кадровой политики. Ценностно-мотивационное пространство формируется в результате динамического взаимодействия между личностными ценностями и мотивами и обеспечивает достижение как личных, так и организационных целей. Говоря о ценностно-смысловом пространстве мы, по существу, говорим о том, что профессиональная картина мира каждого субъекта, его личностные особенности и профессиональные устремления согласуются с организационной культурой и целями государственной службы. Это в итоге влияет на качество и результативность работы государственных служащих и определяет направленность кадровой политики на государственной службе.

Управление по ценностям в реализации кадровой политики: практики и возможности развития

В связи с радикальными социокультурными изменениями государственная гражданская служба сталкивается с необходимостью радикальной трансформации своей кадровой политики. Эти изменения не только затрагивают структурные аспекты и управленческие подходы, но и требуют глубокого переосмысления теоретико-методологических основ, на которых эта политика строится. В вопросе адаптации к новым реалиям приоритетным становится акцентирование внимания на существующих подходах и концептуальных моделях, раскрывающих сущность и содержание кадровой политики.

Традиционно кадровая политика рассматривается как комплексное направление деятельности, включающее совокупность принципов, методов, форм и организационных механизмов. Эти элементы направлены на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание квалифицированного и сплоченного коллектива, способного эффективно реагировать на динамичные требования социума. В этом контексте государственная кадровая политика предполагает формулирование и реализацию целей в соответствии со стратегией развития государства, а также обозначение проблем, постановку задач и определение способов достижения этих целей. Классификация кадровой политики на пассивную, реактивную, превентивную и активную, в исследованиях различается и по уровню зрелости кадровых процессов.

Кадровая политика на государственной гражданской службе представляет собой сложно структурированное явление в силу особенностей организации самой гражданской службы и включает кадровую политику федеральной государственной гражданской службы и гражданской службы субъектов Российской Федерации.

Кадровая политика в научной литературе трактуется неоднозначно. Так, А.И. Турчинов выделял несколько подходов к определению сущности кадровой политики как социального явления.² В широком смысле слова – это деятельность и система отношений субъекта управления по отношению к кадрам, к кадровому потенциалу, в узком смысле – это деятельность и система отношений субъекта управления к кадрам по поводу удержания власти или борьбы за власть»; в деполитизированном смысле – целенаправленная система деятельности по отношению к кадрам или кадровому потенциалу.³

Следует различать государственную кадровую политику на государственной гражданской службе и кадровую политику государственного органа. Кадровая политика министерства, ведомства может на основе общих принципов учитывать особенности полномочий и функционала, «отраслевой» характер государственного органа [8].

Качественные характеристики кадрового потенциала отражают его способность адаптироваться и развиваться в соответствии с потребностями и задачами государственного управления. В процессе анализа качества кадрового потенциала учитываются не только индивидуальные показатели, такие как уровень образования, квалификация, и опыт работы, но и способность кадрового состава в целом сочетать различные деловые и личностные качества для достижения общих целей. Создание резерва кадров, ориентированного на будущие задачи и вызовы, является ключевым аспектом проактивной кадровой политики, подразумевающей стратегическое планирование и подготовку персонала.

² Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2002. 488 с.

³ Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации: учеб. пособие. Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. 128 с.

Отдельно стоит отметить Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей», который выявляет значимые аспекты для развития проактивной кадровой политики на государственной гражданской службе.⁴ В нем явно проставлен акцент на сохранении традиционных ценностей, что является ключевым для формирования кадровой политики, ориентированной на будущее. Такая политика должна опираться на ценностно-ориентированный подход, включать стратегическое планирование и комплексную систему мониторинга и оценки, а также предусматривать сотрудничество между различными структурами для обеспечения ее эффективного выполнения.

Указ подчеркивает значимость традиционных ценностей, таких как патриотизм, гражданственность, служение, которые должны стать основой для формирования кадровой политики. Это предполагает создание условий для развития личности государственного служащего, в которых он сможет полностью реализовать свой потенциал в соответствии с ключевыми ценностями и идеалами общества.

На пути к созданию модели проактивной кадровой политики на государственной гражданской службе России необходимо обеспечить синтез традиционных и инновационных подходов к управлению кадровым потенциалом. Это предполагает не только определение общих стратегических направлений развития и усиление исследовательского интереса к данной проблематике, но и формирование системы требований к государственным служащим, учет потребностей в профессиональном росте и развитии персонала.

Изменения в кадровой политике должны отражать трансформацию роли управления кадровым составом, акцентируя внимание на управлении потенциалом и человекоцентричном подходе. Важными аспектами являются открытость кадровой политики, единые методологические принципы формирования и развития кадрового корпуса [3], а также создание механизмов для повышения вовлеченности персонала в достижение целей государства [7].

Исследования зрелости кадровой политики, взаимосвязи личностных ценностей, мотивов и организационной культуры гражданской службы, определение характеристик ценностно-мотивационного пространства государственной гражданской службы обеспечивают комплексный анализ трансформационных процессов и определение параметров, способствующих достижению национальных целей развития в условиях меняющихся контекстов.

Традиционно усиление исследовательского интереса к проблематике кадровой политики на государственной службе связано с циклами социальной и политической модернизации. Вопросы кадровой политики на государственной гражданской службе выходят на первый план в контексте реализации масштабных институциональных реформ. Внимание исследователей акцентируется на необходимости обозначения общего курса, формирования принципов и последовательности действий государства по определению системы требований к государственным служащим, методов и технологий их подбора, привлечения высококвалифицированных специалистов, по созданию условий для профессионального развития и раскрытия потенциала государственных гражданских служащих с учетом состояния и перспектив развития государственного аппарата.

Изменение кадровой политики на государственной гражданской службе связывается с трансформацией роли и места управления кадровым составом, и в

⁴ Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502> (дата обращения: 23.12.2023)

первую очередь, со смещением акцентов на управление потенциалом и с опорой на принцип человекоцентричности как ресурсом достижения целей. Если ранее кадровая функция рассматривалась исключительно как вспомогательная, обеспечивающая, то на современном этапе происходит переход от инструментализма кадровой функции к признанию её стратегической роли в управлении кадровым потенциалом и его развитии, от фрагментарных кадровых функций к профессионализации функции управления кадровым потенциалом, от управления кадрами, кадровыми процессами к личностно-профессиональному развитию.

Современная кадровая политика требует персонализированного подхода, учитывающего уникальные способности, ценности и мотивы каждого сотрудника. Однако, хотя отдельные нормативные документы, действующие в настоящее время, затрагивают аспекты обучения, карьерного роста и оценки эффективности служащих, в целом система управления человеческими ресурсами на госслужбе не представляется достаточно интегрированной и ориентированной на постоянное развитие и повышение квалификации кадров. Это приводит к недостаточной мотивации служащих к профессиональному и личностному росту, а также к трудностям в формировании кадрового резерва, способного эффективно реагировать на новые вызовы. Также следует отметить недостаточную ориентацию на индивидуальные потребности и возможности государственных служащих и их ценностные ориентации.

Ценностные ориентации государственного служащего оказывают воздействие на его профессиональное поведение, что в свою очередь, определяет представления людей о государстве, формирует мнение об уровне профессионализма и компетентности, обуславливают процессы институционализации социального доверия. Широко применяемый в управленческой практике компетентностный подход в настоящее время дополняется ценностно-ориентированным. Инкорпорирование в управление кадровым составом принципов ценностного управления открывает перспективы для более глубокого понимания сложных взаимосвязей и взаимозависимостей внутренних стимулов и внешних влияний, влияющих на профессиональное поведение гражданских служащих.

В условиях изменений традиционных моделей меняются и подходы к формированию и реализации кадровой политики. Данная тенденция усиливается в силу того, что многократные попытки внедрения инноваций, новых кадровых технологий оказывались безуспешными, зачастую не приводили к запланированному, либо, напротив, к обратному результату, создавая дополнительные риски и угрозы устойчивому развитию. Отсутствие системности в принимаемых политических решениях относительно кадрового состава и приоритетных направлений развития государственной гражданской службы без учета социокультурных параметров и ценностно-мотивационных компонентов во многом являлись спусковым механизмом для демонстративно-имитационной деятельности без содержательно-смысловых изменений в данной сфере профессиональной деятельности.

Однако сегодня многократно возрастают требования к уровню профессиональности, качеству и результативности, устанавливаются более высокие стандарты деятельности гражданских служащих. В этой связи интерес представляют управленческие практики реализации кадровой политики в контексте ценностно-мотивационного подхода.

Изначально модели кадровой политики, ориентированной на принципы ценностного управления, разрабатывались и внедрялись в госкорпорациях и бизнес-среде. Постепенно опыт и практики были перенесены в сферу управления кадровыми процессами отдельных органов власти, которые являлись локомотивами в области кадровой политики.

Так, с 2012 г. Росатом планомерно реализует кадровую стратегию, в которой фундаментальное значение придается корпоративной культуре, ядром которых

являются система ценностей, которые интегрированы во все основные процессы, связанные с персоналом: привлечение, подбор, адаптация, оценка, обучение и развитие, планирование преемственности, кадровый резерв, нематериальная мотивация. Был разработан и утвержден поэтапный план перехода к управлению по ценностям (рис. 1).

ПОЭТАПНОЕ РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ, ОСНОВАННОЙ НА ЦЕННОСТЯХ, В РОСАТОМЕ



2012-2013 – разработка ценностей

- Идеолог – генеральный директор
- Обсуждение на уровне топ-команды
- Диалог с руководящим звеном Росатома, дополнения к ценностям
- Фокус-группы с сотрудниками, обратная связь
- Разработка индикаторов ценностей с топ-командой
- Принятие ценностей

2013-2015 – коммуникации ценностей

- Обучение управлению по ценностям
 - Руководящего звена
 - Кадрового резерва
- Воркшопы (тренинги) о ценностях с сотрудниками
- Широкое разъяснение ценностей на примерах (сторителлинг)

2014-2015 – интеграция ценностей в HR-процессы

- Сначала – пилоты, потом – тиражирование подходов

2016 – н.в. – адаптация индикаторов под бизнес-контекст

- Обратная связь от персонала
- Актуализация индикаторов ценностей



12

Рисунок 1. Поэтапное развитие культуры, основанной на ценностях, в Росатоме 2012-2021 гг.

Большое внимание было уделено методологическому и инструментальному обеспечению процесса трансформации, снижению рисков в процессе перехода к новой управленческой модели (рис. 2).

ИНСТРУМЕНТЫ ТРАНСФОРМАЦИИ РОСАТОМА

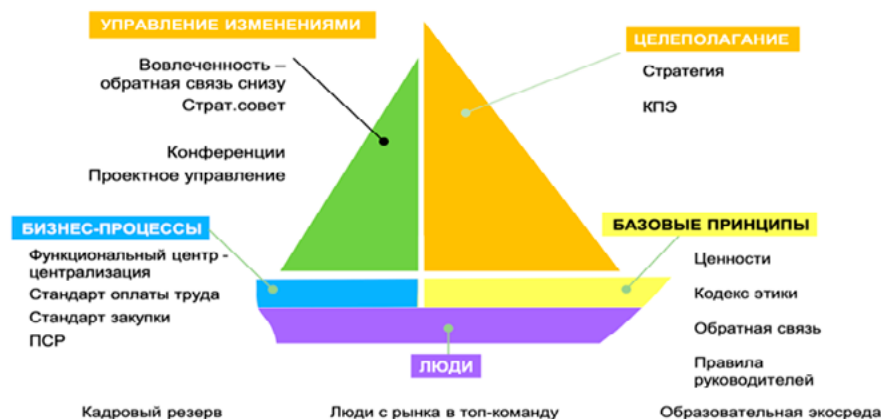


Рисунок 2. Инструменты трансформации Росатома

На основе ценностного подхода разработана прозрачная программа управления карьерой и преемственностью, в общей сложности охватывающая 60 000 должностей, особое внимание было уделено формированию и развитию кадрового резерва. На базе Корпоративной академии Росатома развернута масштабная образовательная программа по обучению и развитию сотрудников, которая обеспечивает постоянный актуальный уровень квалификации. Реализована программа работы с отраслевой молодежью, за счет которой Росатом имеет 85 000 сотрудников до 35 лет, сформирована экосистема подготовки специалистов мирового класса через участие в чемпионате профессионального мастерства

AtomSkills. Большое значение придается диалогу и регулярной взаимной обратной связи между руководством и сотрудниками, повышению уровня вовлеченности сотрудников.

Интересным представляется и опыт ПАО Сбербанк в области реализации кадровой стратегии. В рамках принятой кадровой стратегии установлены три ключевых цели: повышение уровня вовлеченности персонала до 75%, входжение в ТОП-5 лучших работодателей РФ, повышение уровня автоматизации HR-процессов.

В ПАО «Сбербанк России» на корпоративном уровне были определены следующие корпоративные ценности (рис. 3):

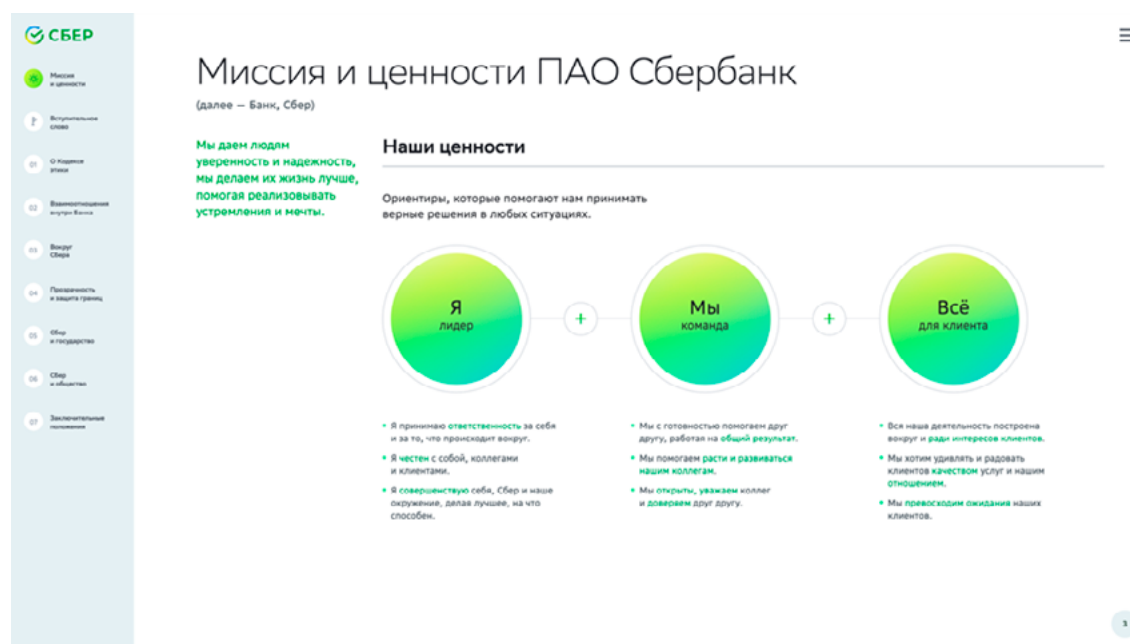


Рисунок 3. Миссия и ценности ПАО «Сбербанк России»

На руководителей ПАО «Сбербанк России» возлагается моральная ответственность по созданию доверительной открытой среды для этической коммуникации в коллективе. «Среда открытого общения — это доверительная атмосфера, в которой можно, не опасаясь последствий, обсуждать любые этические и профессиональные вопросы в кругу команды и с руководителем».⁵

Корпоративная культура ПАО «Сбербанк России» призвана способствовать у сотрудников осознанному отношению к своей трудовой деятельности и личной жизни, развитию и раскрытию их личного потенциала, повышению эффективности работы и жизнестойкости внутри большой команды. Кадровыми службами регулярно проводятся опросы настроений и вовлеченности, создана служба корпоративного омбудсмена, активно развивается HR-платформа «одного окна» Пульс (автоматизированный HR-цикл с применением искусственного интеллекта для сквозной аналитики данных), которая является коммуникативным пространством для сотрудников, HR и руководителей. Основанная на принципе человекоцентричности, она выстраивает процессы вокруг потребностей человека, обеспечивая оперативную обратную связь от сотрудников и позволяя проводить комплексное измерение кадровых метрик, внутреннюю диагностику настроений, предиктивно предотвращать выгорание, обеспечивать своевре-

⁵ Кодекс корпоративной этики и делового поведения – URL: https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/redirected/com/ethics_interactive/#::~text=Среда%20открытого%20общения%20—%20это,даже%20отличающиеся%20от%20их%20собственной

менные рекомендации по повышению квалификации сотрудников, формировать карьерные траектории и в целом позволяет HR-службе получать оперативную информацию для принятия кадровых решений.

Федеральная налоговая служба России (ФНС) – один из федеральных органов власти, являющийся локомотивом в области инноватики кадровых процессов и последовательного перехода к принципам человекоцентричного управления. Особенностью модели управления ФНС является качественная адаптация инструментов из бизнеса с применением передовых информационных технологий к деятельности органов власти с учетом ее специфики (рис 4).



Рисунок 4. Эволюция миссии и целей ФНС 2015-2030 гг.

Значимое отличие клиентоцентричного от человекоцентричного подхода состоит в том, что в первом случае государство оказывает услуги на основе клиентского опыта (по аналогии с бизнес-подходом), а во втором случае отношения с гражданином строятся на взаимном доверии, уважении и сокращении издержек. По аналогии с Росатомом из спиральной модели можно предположить, что культура человекоцентричности, формирующаяся в ФНС, представляет собой культуру согласия, т.е. эволюционно находится на более высоком уровне развития, чем культура успеха.

Организационная культура ФНС декларирует обоюдную человекоцентричность: человек снаружи организации, человек внутри организации. Для сотрудников это характеризуется стремлением к удовлетворению их запросов и потребностей, созданием благоприятной среды, развитием внутренних коммуникаций, развитием кадрового потенциала, поддержкой личностного развития. Для физлиц и организаций человекоцентричность характеризуется реализацией эффективных решений на основе реальных жизненных ситуаций, внедрением правил простого и понятного взаимодействия, развитием обратной связи, развитием единой экосистемы взаимосвязи госуслуг и функций, созданием комфортной среды взаимодействия на основе анализа потребностей и совершенствования пользовательского опыта (рис. 5).



Рисунок 5. Декларация человекоцентричности ФНС России

Стоит отметить серьезный подход в области исследования сопряженности организационной культуры и кадровой политики. Новая модель аналитики, внедренная в ФНС, позволяет связывать в единую систему организационную культуру, микроклимат в коллективе и развитие кадрового потенциала.

Интересным представляется и опыт Правительства Нижегородской области в сфере кадровой политики. Это касается, в частности, реализации флагманского проекта по развитию корпоративной культуры государственной службы «Новая корпоративная культура» (рис. 6).



Рисунок 6. Новая корпоративная культура

Цель проекта – трансформировать сознание госслужащих, уйти от стереотипного противопоставления чиновник – гражданин, сформировать позитивный образ госслужащего в глазах граждан, улучшить горизонтальные связи. «Новая корпоративная культура» – это стратегическая программа, которая должна стать общей для органов власти Нижегородской области. Декларируемые ценности – эффективность, профессионализм, служение, честность, ответственность, уважение.

Заключение

К сожалению, несмотря на растущее внимание к управлению по ценностям на государственной службе этот подход пока не нашел широкого применения, что подтверждает потребность в более глубоком и фундаментальном понимании ценностей и мотивов в контексте государственной гражданской службы.

Применение современных цифровых технологий в области формирования и развития кадрового состава гражданской службы (анализ больших данных, создание цифровых двойников, цифровые экосистемы, образовательные модули и др.) открывает новые возможности для управления важнейшим капиталом и ресурсом – человеческим. Однако без глубокого понимания аспектов, связанных с изменением организационной культуры, ценностно-смыслового пространства гражданской службы, мотивов и ценностей самих служащих, решения в области кадровой политики лишаются фундаментальной основы и не способствуют повышению ее уровня зрелости. В этой связи необходимым представляется разработка системы методов, позволяющих получить объективную информацию о состоянии и динамике развития ценностно-мотивационного пространства, его влияния на качество кадровой политики на государственной гражданской службе.

Список литературы:

1. Деркач А.А. Акмеологические основы развития профессионала. М.: Изд-во Моск. психол.-соц. ин-та; Воронеж: Изд-во НПО «Модек», 2004 г. 750 с.
2. Деркач А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека: Книга 1. Методолого-прикладные основы акмеологических исследований. М.: РАГС, 1999. 392 с.
3. Колпачников В.В., Тишова А.Н. Человекоцентрированный подход в организациях: утопия или стратегический потенциал? // Организационная психология. 2016. Т. 6. № 3. С. 38—49.
4. Левин К. Теория поля в социальных науках / Пер. Е. Сурпина. СПб.: Речь, 2000. 364 с.
5. Леонтьев Д. А. Очерк психологии личности. 2-е изд. М.: Смысл, 1997. 64 с.
6. Леонтьев Д. А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности. 4-е изд., исправ. и доп. М.: Смысл, 2019. 584 с.
7. Литвинцева Е.А. Вовлеченность граждан в процессы государственного управления и контроля // Среднерусский вестник общественных наук. 2017. № 6. С. 94-102.
8. Нечипоренко В.С., Шкелёва Т.О. Кадровая политика в государственной гражданской службе: Монография. Саратов: Изд-во «Научная книга», 2013. 262 с.
9. Синягин Ю.В., Селезнева Е.В. Взаимосвязь эффективности деятельности руководителей на государственной гражданской службе и их личностно-профессионального потенциала // Вопросы управления. 2016. № 4(41). С. 98-105.
10. Синягин Ю.В., Шебураков И.Б. Управленческая зрелость как интегральная характеристика личности руководителя // Государственная служба. 2022. № 6 (140). С. 82-87.
11. Селезнева Е.В. Представления российских государственных служащих о ценности общественного служения // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 96. С. 88-103. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-96-88-103

12. Фромм Э. Вы будете как боги / пер. с англ. А. Александровой. М.: Издательство АСТ, 2021. 256 с.
13. Фромм Э. Здоровое общество. М.: Издательство АСТ, 2006. 528 с.

Personnel policy in the civil service in the context of a value-based approach

Bogdanov Andrey Alexandrovich

Individual entrepreneur, Head of peasant farming, St. Petersburg, Russian Federation
e-mail: patibo@yandex.ru

Abstract

The article substantiates the need for an integrated approach to assessing and taking into account the role of the value-semantic space in increasing the level of maturity of personnel policy in the civil service. It is shown that to date these aspects have not been sufficiently reflected in scientific discourse. Based on the analysis of management practice and research results of reputable research centers, the possibilities of incorporating the principles of value management into the practice of implementing personnel policy in the public civil service are revealed. The influence of the value-motivational space on the quality of personnel policy in the civil service is revealed, practice-oriented proposals for the transition to a model of proactive personnel policy based on a value-based approach and principles of motivational management are substantiated.

Key words

• state civil service • personnel policy • value • motive • value-semantic space • management by values •

References

1. Derkach A.A. Acmeological foundations of professional development. Moscow: Publishing House of Moscow. psychological-social. in-ta; Voronezh: Publishing house of NPO Modek, 2004, 750 p.
2. Derkach A.A. Acmeology: personal and professional development of a person: Book 1. Methodological and applied foundations of acmeological research. M.: RAGS, 1999. 392 p.
3. Kolpachnikov V.V., Tishova A.N. Human-centered approach in organizations: utopia or strategic potential? // Organizational psychology. 2016. Vol. 6. N 3. P. 38-49.

4. Levin K. Field theory in the social sciences / Per. E. Surpina. St. Petersburg: Speech, 2000. 364 p.
5. Leontiev D. A. An essay on personality psychology. 2nd ed. Moscow: Smysl, 1997. 64 p.
6. Leontiev D. A. Psychology of meaning: the nature, structure and dynamics of semantic reality. 4th ed., corrected. and additional M.: Sense, 2019. 584 p.
7. Litvintseva E.A. Involvement of citizens in the processes of public administration and control // Central Russian Bulletin of Social Sciences. 2017. N 6. P. 94-102.
8. Nechiporenko V.S., Shkeleva T.O. Personnel policy in the state civil service: Monograph. Saratov: Publishing house «Scientific book», 2013. 262 p.
9. Sinyagin Yu.V., Selezneva E.V. The relationship between the effectiveness of managers in the civil service and their personal and professional potential // Management issues. 2016. N 4(41). P. 98-105.
10. Sinyagin Yu.V., Sheburakov I.B. Managerial maturity as an integral characteristic of the personality of the head // Public service. 2022. N 6(140). P. 82-87.
11. Selezneva E.V. Representations of Russian civil servants about the value of public service // Public administration. Electronic bulletin. 2023. N 96. P. 88-103. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-96-88-103
12. Fromm E. You will be like gods / translated from English by A. Alexandrova. M.: AST Publishing House, 2021. 256 p.
13. Fromm E. Healthy society. M.: AST Publishing House, 2006. 528 p.

Поступила в редакцию: 15.04.2024

Принята в печать: 01.06.2024