

УДК (331.1:35.08)+316.4

© Т. П. Карпова<sup>1</sup>, Д. А. Солиева<sup>2</sup>, А. Г. Егиков<sup>3</sup>, 2025

<sup>1,2,3</sup> Самарский университет государственного управления

«Международный институт рынка»

(Университет «МИР»), Россия

E-mail <sup>1,2,3</sup>: karpova-karpova-5656@mail.ru

## КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ: ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ

*Исследование посвящено вопросу развития кадрового потенциала государственной и муниципальной службы как одного из условий развития регионов, государства. Проанализированы современные подходы российских ученых, предлагающих возможные пути решения проблем развития кадрового потенциала. Обосновывается необходимость улучшения показателей функционирования государственной и муниципальной службы путем систематизации данного процесса.*

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, развитие кадрового потенциала, государственная служба, муниципальная служба, профессиональное развитие, управление персоналом.

В современных условиях инновационной экономики вопрос кадрового потенциала стал актуальным как для организаций различных форм собственности, так и для органов власти на государственном и муниципальном уровнях.

В данной работе предлагается рассматривать кадровый потенциал как «способность» сотрудников организаций и государственных и муниципальных служащих органов власти решать соответствующие им профессиональные задачи. При этом необходимо обратить внимание на то, что государственные и муниципальные служащие решают задачи на уровне государства, и их результаты должны обеспечивать улучшение социально-экономического уровня жизни населения страны.

Цель настоящего исследования — изучить и проанализировать современные научные направления в сфере изучения кадрового потенциала в системе органов власти, деятельность которых имеет место на территории Российской Федерации.

В качестве объекта исследования выступает кадровый потенциал государственной и муниципальной службы.

*Предмет исследования* — проблемы развития кадрового потенциала в органах власти, пути его повышения.

В рамках сложившейся системы управления персоналом определилось и развивается направление непрерывного развития управленческих кадров. Во многом это объясняется необходимостью формирования критериев оценки качества профессиональной деятельности управленческих кадров, в том числе и в сфере государственной и муниципальной службы [10]. Комплексная оценка, разработанная Министерством труда и социальной защиты РФ, может в значительной степени тормозить объективную диагностику, используемую на практике. Наряду с этим возникают сложности и в том, что теоретическая база, описывающая современные кадровые технологии, не достаточно четко сформирована. В данном случае речь идет о кадровых технологиях, направленных на развитие компетенций управленческих кадров, на соблюдение профессиональных и этических стандартов.

Все вышеизложенное предопределяет необходимость трансформации управления кадровым потенциалом в системе государственного и муниципального управления: задачи, стоящие перед органами власти, могут быть решены в случае изменения подходов к формированию и развитию кадрового потенциала. Вместе с этим считаем, что изначально необходимо переориентирование подходов, ориентированных на найм и распределение кадровых ресурсов в системе управления персоналом в сфере государственного и муниципального управления, на подходы, ориентированные на карьерное продвижение, профессиональное развитие, формирование корпоративной культуры, способствующие самосовершенствованию государственных и муниципальных служащих, их самоактуализации и обеспечивающие стабильность и прогресс в сфере государственного и муниципального управления в долгосрочной перспективе.

Как уже отмечалось выше, несформированность теоретической базы создает сложности для внедрения наиболее эффективных технологий, направленных на развитие профессиональных знаний и навыков, а также на формирование понимания этических норм, стандартов поведения управленческих кадров. Существует прямая взаимосвязь: от того, как осуществляют свою профессиональную деятельность государственные и муниципальные служащие, зависит доверие к органам власти, укрепление этого доверия.

Все это говорит о том, что для успешного функционирования органов власти необходимо формирование у управленческих кадров ответственности перед населением, высокой моральной позиции,

стремления к профессиональному развитию, совершенствованию личностных качеств. Решение этих задач возможно при условии взаимодействия представителей органов власти и научного сообщества, внедрения целевых образовательных программ с использованием современных цифровых технологий, создания эффективного механизма обратной связи.

Интересным представляется опрос, проведенный на сайте Федерального портала управленческих кадров: «Какой, на ваш взгляд, наиболее значимый фактор может препятствовать результативной работе государственных служащих?». Его результаты следующие [5]:

- показатель низкого уровня оплаты труда и мотивации управленческих кадров составил 31,5%;
- показатель низкого уровня профессиональной подготовки управленческих кадров — 26,8%;
- показатель отсутствия привязки размера оплаты труда к фактическим результатам государственной службы — 18,7%;
- показатель ограничения возможностей карьерного роста составил 10,5%.

Анализируя результаты опроса, можно отметить, что уровень оплаты труда (фиксированный оклад) и мотивация управленческих кадров являются одними из показателей, которые оказывают существенное влияние и на формирование, и на развитие кадрового потенциала управленческих кадров. Зачастую низкая оплата труда становится причиной того, что многие потенциальные специалисты уходят из государственной службы в корпоративный и частный сектора, так как их оклад в таких организациях гораздо выше.

Проблемы, аналогичные этой, выявлялись и ранее, например, исследованием 2013 года [4], что еще раз подчеркивает актуальность темы, затронутой исследованием. Сложившаяся ситуация за прошедшее десятилетие не изменилась и по-прежнему остается в проблемном поле: отсутствие видимых положительных сдвигов относительно развития кадрового потенциала управленческих кадров привело к появлению стереотипного отношения молодежи к работе в органах власти как работе с низкой оплатой труда с отсутствием карьерного продвижения [7].

Таким образом, можно констатировать, что мотивационная проблема кадрового потенциала управленческих кадров требует решения, так как отсутствие мотивационной составляющей в большей степени является причиной торможения развития кадрового потенциала и стереотипного отношения молодежи к работе в органах власти.

На основе обобщения исследований по проблематике развития кадрового потенциала [3, 4] можно выделить ряд факторов, которые тормозят развитие кадрового потенциала (особенно за счет привлечения молодых специалистов):

- низкий уровень эффективности работы с кадровым резервом на государственной службе;
- недостаточный уровень мотивации труда государственных служащих к развитию своей профессиональной компетенции;
- отсутствие научно обоснованных критериев оценки результативности деятельности государственных служащих;
- отсутствие эффективной системы адаптации управленческих кадров государственных органов власти;
- низкий уровень эффективности внедрения конкурсного этапа при приеме на работу в государственные службы.

Внедрение научных подходов к развитию кадрового потенциала позволит уменьшить глубину данных проблем.

Например, автором работы [2] предлагается следующее:

- используя обратную связь и оценку результатов, осуществлять постоянный анализ формирования и пополнения профессиональных компетенций;
- изменить подходы к формированию системы мотивации управленческих кадров, переориентировав ее на карьерное продвижение;
- используя эффективный мотивационный инструментарий, сформировать эффективную персонифицированную систему поощрения саморазвития, развития профессиональных знаний и навыков специалистов.

Научный подход, предлагаемый в работе [6], основывается на социокультурном подходе, применяемом в ряде стран. Автором на первый план выдвигаются такие инструменты развития кадрового потенциала государственной и муниципальной службы, как:

- обеспечение ориентации на население, которое в обязательном порядке ориентировано на качественное предоставление государственных и муниципальных услуг, обеспечение доступности и информационной открытости органов власти по вопросу предоставления этих услуг;
- реализация принципа децентрализации, ориентированного на передачу (делегирующее) ряда полномочий на уровень муниципалитетов, с определением ответственности за качество предоставления услуг;

— использование образовательной структуры, обеспечивающей обучение и развитие профессионального уровня (используя компетентностный подход) управленческих кадров, формирование общегосударственной базы системы образования специалистов в сфере государственного и муниципального управления;

— проведение изменений системы взаимодействия специалистов государственных органов (для этого предлагается использовать всевозможные каналы: СМИ, государственные учреждения и др.).

Рекомендации по изменению механизма формирования и развития кадрового потенциала управленческих кадров нашли отражение и в исследовании А. Ю. Винокуровой [1]. С одной стороны, в исследовании выделены подходы, которые ориентированы на разработку показателей — и количественных, и качественных, позволяющих определить и оценить результаты каждого специалиста индивидуально, определить его личный вклад в решение задач, стоящих перед всей структурой. И с другой стороны, в исследовании предлагается обратить внимание на систему вознаграждения по результатам оценки деятельности специалистов. Фактически предлагается увязать результаты и вознаграждения относительно каждого специалиста органов власти.

Использование предложенных подходов позволит повысить удовлетворенность профессиональной деятельностью самих специалистов, качество предоставляемых услуг, позволит сформировать открытость во взаимоотношениях населения с органами власти и в итоге повысить уровень доверия к государственной власти в целом. Это напрямую согласуется с мнением и других исследователей. Так, В. Ф. Кувиков считает, что уровень доверия населения к государству во многом зависит от профессионализма управленческих кадров, от уровня компетентности специалистов при решении профессиональных задач, что требует развития кадрового потенциала управленческих кадров. Пути развития кадрового потенциала необходимо определять с учетом факторов, тормозящих его развитие, разрабатывая и реализуя целевые программы повышения профессионального уровня управленческих кадров, тем самым развивая кадровый потенциал в сфере государственной службы [3].

Учитывая мнение ученых, можно сформулировать главные направления развития кадрового потенциала государственной службы, среди которых:

— количественное развитие персонала, которое полностью реализуется через технологии подбора, найма и отбора сотрудников в соответствии с требованиями, предъявляемыми к государствен-



ным служащим (на этом направлении ключевым фактором является разработка обоснованных критериев отбора и процедур первичной адаптации);

— обучение, повышение квалификации и переподготовка (необходимо определить, какие профессиональные компетенции и навыки следует формировать, а также какие технологии обучения и развития будут наиболее эффективны и продуктивны);

— карьерное продвижение специалистов органов власти, которое в данном случае выступает мощным мотивационным стимулом;

— изменение системы оплаты труда с переориентацией на новый подход: вознаграждение за выполнение профессиональных обязанностей по результатам и качеству их выполнения, что также выступает мощным мотивационным стимулом, обеспечивая тем самым персонифицированный подход;

— формирование условий, обеспечивающих развитие профессионального уровня специалистов, развитие их личностных качеств, максимальное раскрытие их творческих возможностей, направленных на удовлетворение в саморазвитии и повышении самооценки.

Таким образом, анализ современных научных направлений в сфере изучения кадрового потенциала в системе органов власти позволяет авторам обозначить путь, который должен обеспечить развитие кадрового потенциала — совершенствование организации самого процесса развития кадрового потенциала. При этом в нынешних условиях — инновационной экономики и цифровизации — развитие кадрового потенциала необходимо рассматривать как системный процесс, успешная реализация которого позволит значительно повысить показатели качества предоставления услуг в сфере государственного и муниципального управления, повысить показатели качества деятельности органов власти.

Выделим основные направления, способствующие реализации подхода, ориентированного не только на увеличение объемов предоставляемых услуг, но и на качество их предоставления:

1) внимательно подходить к подбору персонала (отбирать среди соискателей квалифицированных специалистов, которые в первую очередь заинтересованы в профессиональном развитии);

2) создавать комфортные условия для выполнения сотрудниками своих функций, обеспечивая возможность повышения уровня интеллектуального развития и максимального раскрытия своих творческих возможностей [8];

3) повышать уровень заинтересованности управленческих кадров в саморазвитии, в повышении эффективности выполнения своих профессиональных обязанностей;

4) создавать условия, способствующие решению профессиональных задач, обеспечивающих повышение престижности работы в органах государственной власти, например, используя систему «кадровых лифтов» [8].

Такое «совершенствование» необходимо проводить в разрезе количественных и качественных характеристик. Например, к совершенствованию процесса развития кадрового потенциала в разрезе количественных характеристик можно отнести соответствие отдельных категорий работников и потребностей государственных и муниципальных органов (несоответствие четко прослеживается, если на достаточно малое количество исполнителей приходится достаточно большое количество руководителей и наоборот).

Совершенствование процесса развития кадрового потенциала в разрезе количественных характеристик предполагает проведение различных мероприятий по повышению уровня образования и квалификации сотрудников, повышению их эмоционального и социального интеллекта (способствуя эффективности рабочей обстановки, повышению качества предоставляемых услуг населению, данные виды интеллекта предлагается рассматривать как важные практические качества государственных и муниципальных служащих, во многом определяющие их успехи в социальном взаимодействии с населением [9]).

### **Литература**

1. Винокурова А. Ю. Кадровый потенциал государственной и муниципальной службы // Актуальные проблемы права. М.: Буки-Веди, 2014. С. 151–155.
2. Грушевская Е. А. Кадровый потенциал государственной службы: современное состояние и тенденции развития // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. 2013. № 1. С. 81–85.
3. Кувиков В. Ф. Кадровый потенциал государственного управления и проблемы его совершенствования // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 2 (часть 2). С. 214–217.
4. Магомедов К. О. Социологический анализ современного состояния кадрового потенциала органов государственной власти и управления и проблем профессионально-должностного развития государственных гражданских служащих // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2013. Т. 2. № 1. С. 15–18.

5. Федеральный портал управленческих кадров. URL: <http://rezerv.gov.ru>.

6. Щетинина М. С. Развитие кадрового потенциала государственной службы в контексте увеличения уровня открытости власти // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2015. № 3–4. С. 349–354.

7. Марков Д. И. Представления городской молодежи о карьерных возможностях и отношениях в сфере труда // Народонаселение. 2024. Т. 27. № 4. С. 128–139.

8. Муратов Н. В., Тимонина Т. Ш., Савченко О. Г. Актуальные вопросы формирования кадрового резерва органов местного самоуправления: социальный аспект // Вестник Самарского муниципального института управления. 2024. № 4. С. 47–52.

9. Ушаков Д. В. Социальный и эмоциональный интеллект: теоретические подходы и методы измерения // Вестник РФФИ. Гуманитарные и общественные науки. 2024. № 1. С. 144–152.

10. Товченко Р. Б., Самилкина И. В., Чумак В. Г. Формирование критериев оценки профессиональной компетенции муниципальных служащих в контексте государственной кадровой политики // Вестник Самарского муниципального института управления. 2024. № 1. С. 40–51.

*Статья поступила в редакцию 03.09.25 г.  
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета  
канд. социол. наук, доцентом С. В. Косицыной*