

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ПЯТИГОРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ВЫСШАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра креативно-инновационного управления и права

Гарькуша Мария Алексеевна

**СТРАТЕГИЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА
ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ В УСЛОВИЯХ
СТАРЕНИЯ ЕЕ КАДРОВОГО СОСТАВА**

Выпускная квалификационная работа
на присвоение квалификации: «Магистр»

Направление подготовки: 38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Направленность (профиль): Стратегическое политическое управление в поликультурной
среде

РЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Тема магистерской диссертации: «Стратегия осуществления управления персоналом на государственной службе в условиях старения ее кадрового состава».

Автор магистерской диссертации: Гарькуша Мария Алексеевна.

Научный руководитель магистерской диссертации: д-р экон. наук, профессор кафедры креативно-инновационного управления и права Горбунов А.П.

Сведения об организации – заказчике: Администрация города Новочеркасска Ростовской области.

Актуальность темы исследования. Старение кадрового состава системы государственной и муниципальной службы выступает в настоящее время вызовом глобального характера. Статистика свидетельствует, что на фоне демографических процессов, связанных со старением населения вообще, старение в органах власти и управления происходит стремительнее, чем в других профессиональных секторах. Стареющие кадры государственной и муниципальной службы, с одной стороны, являются ограничением для совершенствования системы публичного управления, поскольку значительный отток работников из этой сферы в связи с наступлением пенсионного возраста может поставить под угрозу процесс сохранения и, тем более, повышения качества предоставляемых муниципальных услуг. Это связано, прежде всего, с тем, что данный сектор практически одновременно покинет значительная часть государственных и муниципальных служащих, являющихся носителями особых специализированных знаний и опыта. С другой стороны, при своевременном и системном управлении данным процессом, выход на пенсию значительного

числа муниципальных служащих может стать для этих органов шансом на обновление и повышение качества предоставляемых государственных и муниципальных услуг. В этой связи особую актуальность приобретают вопросы теоретического осмысления происходящих кадровых процессов в современной государственной и муниципальной службе, изучении опыта других стран в данной сфере, а также формулирование рекомендаций, в том числе проектного характера, для совершенствования практики кадровых технологий в условиях старения кадрового состава государственной и муниципальной службы России.

Цель работы: разработка теоретических аспектов управления персоналом государственной и муниципальной службы в условиях старения ее кадрового состава, а также практических рекомендаций стратегического характера по модернизации используемых в данной сфере кадровых технологий.

Задачи работы:

- уточнить содержание понятия «кадры государственной и муниципальной службы, выявить состав и квалификационные требования, предъявляемые к данной профессиональной группе;
- выявить основные технологии, посредством которых осуществляется управление кадрами государственной и муниципальной службы;
- определить основные проблемы применения кадровых технологий на государственной гражданской и муниципальной службе;
- доказать, что старение кадрового состава государственной и муниципальной службы выступает в настоящая в качестве глобальной тенденции, преодоление которой предполагает существенную модернизацию используемых кадровых технологий;
- исследовать опыт зарубежных стран в сфере внедрения кадровых технологий работы с пожилыми государственными и муниципальными служащими;
- изучить кадровый состав и практику работы с ним в одном из властных органов - администрации г. Новочеркаска, в том числе в аспекте реализации ориентированных на работников предпенсионного и пенсионного возраста кадровых мероприятий;
- предложить конкретные стратегические направления модернизации процесса управления персоналом государственной и муниципальной службы на общегосударственном и внутриведомственном уровне в условиях старения ее кадрового состава.

Гипотеза исследования. В условиях старения кадрового состава государственной и муниципальной службы дальнейшее совершенствование системы государственного и муниципального управления предполагает последовательное и систематическое осуществление целого комплекса мер в сфере кадрового менеджмента в аспекте привлечения и удержания на рабочем месте государственных и муниципальных служащих,

приближающихся к предпенсионному и пенсионному возрасту, обеспечения эффективных программ передачи от них ключевых знаний и навыков к начинающим специалистам.

Научная новизна. Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные в результате настоящего исследования: 1) уточнено содержание категории «кадры государственной и муниципальной службы» через выявление ключевых атрибутов данной профессиональной группы, ее структурных элементов и предъявляемых квалификационных требований; 2) систематизировано знание о современных кадровых технологиях, внедряемых на современной государственной и муниципальной службе России, с выявлением проблем, возникающих в ходе их реализации; 3) обосновано, что старение кадрового состава государственной и муниципальной службы выступает как глобальная тенденция, преодоление которой предполагает существенную модернизацию кадровых технологий в аспекте учета психофизиологических особенностей данной возрастной группы; 4) осуществлен анализ опыта зарубежных стран, существенно продвинувшихся по пути адаптации процесса управления персоналом государственной и муниципальной службы с учетом потребностей работников предпенсионного и пенсионного возраста; 5) сформулированы рекомендации стратегического характера по модернизации кадровых технологий, применяемых на государственной и муниципальной службе России, с выделением общегосударственного и внутриведомственного аспектов.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Кадры государственной и муниципальной службы – это основной, штатный, постоянный, квалифицированный состав работников, замещающих должности государственной гражданской службы и муниципальной службы. Все квалификационные требования, которые сегодня предъявляются к государственным и муниципальным служащим подразделяются на две группы: на требования вне зависимости от области и вида деятельности гражданских служащих (базовые квалификационные требования) и требования в зависимости от области и вида деятельности гражданских служащих (профессионально-функциональные квалификационные требования).

2. Кадровые технологии представляют собой средство управления количественными и качественными характеристиками кадров, которые обеспечивают достижение основных задач государственной и муниципальной службы. В настоящее время к кадровым технологиям государственной и муниципальной службы относится более десяти технологий, связанных с поиском, привлечением и отбором кадров, профессиональной адаптацией и ориентацией, оценкой гражданских /

муниципальных служащих, их профессиональным развитием, мотивацией и оплатой труда, формированием кадрового резерва и некоторые другие.

3. Реализация прогрессивных кадровых технологий на государственной и муниципальной службе за последние 10 лет выявила ряд проблем, связанных с процедурами комплексной оценки, аттестации, а также проведением конкурса на замещение вакантной должности. Все они так или иначе связаны со значительной документационной сопроводительной работой небольшого, как правило, штата специалистов кадровых служб, предполагает их высокий профессиональный уровень, а также дополнительные расходы на повышение квалификации всех участников кадровых процессов.

4. Старение кадрового состава системы государственной и муниципальной службы выступает в настоящее время вызовом глобального характера, проявляющаяся стремительнее, чем в других профессиональных секторах. В целях смягчения данных тенденций ряд государств прибегают сегодня к проведению пенсионных реформ, а также к специальным мероприятиям по повышению престижа государственной и муниципальной службы в целях привлечения в данный сектор высококвалифицированных молодых сотрудников как определенного замещения уходящих на пенсию высококлассных специалистов. Однако указанные меры позволят нивелировать происходящие в кадровом составе государственной и муниципальной службы изменения, только в том случае, если сами кадровые технологии будут модернизированы с учетом психо-физиологических особенностей данной возрастной группы.

5. Опыт зарубежных стран, наиболее продвинувшихся в адаптации кадровых технологий под тенденцию старения работников органов государственной власти и местного самоуправления, свидетельствует о том, что особого внимания в сложившейся ситуации требуют такие направления кадровой работы как: кадровое планирование и развитие; обучение менеджеров по управлению персоналом современным технологиям работы со стареющими государственными и муниципальными служащими; изменение дизайна рабочих заданий для пожилых государственных и муниципальных служащих; обеспечение условий для здорового образа жизни и благополучия стареющих кадров органов власти и управления. Для удержания ценных стареющих работников на своих местах используются различные схемы гибких рабочих графиков и пенсионных механизмов.

6. Общегосударственные меры связываются прежде всего не с принуждением государственных и муниципальных служащих откладывать выход на пенсию, а побуждать их к продолжению активной трудовой жизни. Для этого должны принципиально измениться кадровая политика и применяемые кадровые технологии органов государственной власти. Все мероприятия должны быть сгруппированы по трем направлениям: удержание высококлассных специалистов в области государственного и муниципального управления на своих рабочих местах после наступления пенсионного возраста; их переобучение, а также привлечение их к работе в

органах власти и управления после выхода на пенсию и относительно долгого перерыва в профессиональной деятельности. Органам государственной власти следует поощрять использование гибких графиков работы для исследуемой категории специалистов, активнее проводить их переобучение, привлекать к этому процессу Центры занятости, а также систематическую работу по выявлению возможных траекторий развития карьеры работников среднего возраста.

7. Внутриведомственные направления совершенствования кадровых технологий в условиях старения государственной и муниципальной службы связываются с созданием и поддержанием в коллективе организационной культуры, которая исходит из представления о высокой ценности для организации пожилых работников, предполагает проведение аудита таких кадровых процессов как подбор и отбор кадров на предмет устранения дискриминационных по возрасту аспектов, редизайном рабочих мест, обучением и профессиональным развитием персонала в аспекте обеспечения эффективной передачи знаний от опытных работников молодым специалистам.

Теоретическая значимость диссертационного исследования состоит в развитии научного знания о кадровых процессах, протекающих в органах власти и управления в условиях складывающейся в глобальном масштабе тенденции старения кадров государственной и муниципальной службы, об особенностях труда данной категории работников, а также о возможных направлениях адаптации ныне используемых кадровых технологий для привлечения и удержания ценных работников предпенсионного и пенсионного возраста.

Практическая значимость работы заключается в разработке конкретных кадровых инструментов, которые позволят органам власти и управления всех уровней обеспечить своевременное и мягкое реагирование на старение своего кадрового состава.

Результаты исследования. Опрос работников Администрации города Новочеркасска подтвердил предположение о том, что мероприятия кадрового порядка, предполагающих удержание на рабочих местах муниципальных служащих после наступления пенсионного возраста не осуществляются, что вполне объяснимо законодательно закрепленным положением о том, что предельный возраст пребывания на муниципальной службе составляет 65 лет. Это свидетельствует о том, что проблема старения государственной и муниципальной службы не осознана на настоящий момент как таковая на общенациональном уровне и требует разработки мер государственного характера в данной сфере.

Рекомендации. В рамках данного исследования были сформулированы рекомендации стратегического характера по модернизации кадровых технологий в условиях старения кадрового состава, которые могут быть применены на государственной и муниципальной службе России. В частности предложено два направления совершенствования 1) на общегосударственном уровне, в рамках которого выделены такие

направления работы, как: удержание высококлассных специалистов в области государственного и муниципального управления на своих рабочих местах после наступления пенсионного возраста; их переобучение, а также привлечение их к работе в органах власти и управления после выхода на пенсию и относительно долгого перерыва в профессиональной деятельности; и 2) на внутриведомственном уровне, который связывается с созданием и поддержанием в коллективе организационной культуры, которая исходит из представления о высокой ценности для организации пожилых работников, предполагает проведение аудита таких кадровых процессов как подбор и отбор кадров на предмет устранения дискриминационных по возрасту аспектов, редизайном рабочих мест, обучением и профессиональным развитием персонала в аспекте обеспечения эффективной передачи знаний и опыта молодым специалистам.