

Кашина Екатерина Сергеевна

Магистрант

**Направление:** Государственное и муниципальное управление

**Магистерская программа:** Государственная и муниципальная служба

**Направления совершенствования механизма управления профессиональной культурой государственного служащего**

**Аннотация.** Статья посвящена теме направления совершенствования механизма управления профессиональной культурой государственного служащего. Актуальность данного вопроса обусловлена тем, что только квалифицированные, компетентные и мотивированные кадры способны эффективно решать стоящие перед ними задачи и обеспечивать устойчивое развитие страны. Поэтому данная тема должна рассматриваться как приоритетная и требовать постоянного внимания со стороны государства.

**Ключевые слова:** мотивация, государство, карьера, образование, закон, направление.

Профессиональная культура государственных служащих – это комплексное, содержательное состояние личности, отражающее степень социально-профессиональной зрелости работника госсектора, а также масштаб и метод применения его потенциала в ходе выполнения служебных обязанностей.

В повседневной жизни государственный служащий сталкивается с людьми, которые вызывают у него разные эмоции. Однако деловой этикет требует, чтобы каждый сотрудник относился к коллегам и посетителям с доброжелательностью и вниманием, независимо от личных симпатий или антипатий.

Нормы служебного поведения определяют систему моральных стандартов для государственных служащих. Они устанавливают конкретные правила поведения при реализации полномочий государственных органов и отражают этические принципы,

которые должны руководить действиями служащих. Моральные ориентиры госслужащих не могут основываться исключительно на личных представлениях о нравственности – они также определяются общественными ожиданиями и ценностями [1].

Совершенствование системы управления развития профессиональной культуры госслужащих подразумевает осуществление ряда мероприятий по трем ключевым векторам: обеспечение тщательного профессионального отбора и расстановки кадров в государственных учреждениях; проведение оценки квалификации государственных служащих независимыми аттестационными комиссиями; улучшение системы социально-профессионального роста государственных служащих.

Модернизация механизма управления развитием профессиональной культуры государственных служащих в наиболее приоритетных областях требует сокращения формального подхода к управлению персоналом и создания эффективных инструментов карьерного и квалификационного роста специалистов.

Эти направления связаны с повышением объективности и прозрачности конкурсных процедур, с трансформацией аттестации кадров из формальности в реальную оценку их состояния и перспектив профессионального роста; с внедрением мониторинга кадров по количественным и качественным параметрам государственных служащих; с созданием инструментов, гарантирующих достоверность данных, и с приятием процессу профессионального развития системной основы.

Для поддержания высокого уровня компетентности государственных служащих представляется разумным формирование единой национальной структуры, наделенной достаточными правами для оценки квалификации кадров. Отделы кадров в государственных учреждениях должны получать систематическую поддержку в применении, как стандартных кадровых инструментов, так и в разработке и соблюдении должностных инструкций.

Рассмотрим итоги исследования, проведенного международным кадровым агентством KellyServices [4], целью которого было определение ключевых

мотиваторов для работников различных организаций, включая государственные. Это исследование поможет установить общие тенденции в отношении к трудовой деятельности и сформировать заключение о связи между нематериальным стимулированием и удовлетворенностью работой.

Ожидаемо, ведущие позиции занимают факторы материальной мотивации: размер оплаты труда и экономическая стабильность организации – 60%.

Среди значимых критериев, принимаемых во внимание соискателями при выборе работы, оказались компетентность коллег и потенциал для карьерного продвижения, благоприятный климат в коллективе, то есть нематериальные аспекты.

В погоне за достойной оплатой труда и стабильным рабочим местом, многие сотрудники готовы идти на компромиссы. Почти половина опрошенных – 49% не против монотонной работы, треть – 34% согласна на систематические переработки, а еще треть – 33% примирится с отсутствием перспектив карьерного роста. Четверть респондентов – 23% готова к неофициальному оформлению, а 13% согласны работать без социальных гарантий. Небольшая часть – 9% закроет глаза даже на неприятные отношения с начальством или коллегами [4].

Однако, существуют факторы, с которыми мириться работники не намерены: неудовлетворительные условия труда согласны лишь – 7% и плохое отношение со стороны руководства всего – 6%. При этом, 16% опрошенных не готовы терпеть ни один из перечисленных недостатков, вне зависимости от предлагаемой заработной платы [4].

Признание важности благоприятного отношения руководства к сотрудникам и обеспечения комфортной рабочей среды неоспоримо. Эти факторы играют существенную роль, и необходимо, чтобы руководители и отделы кадров государственных или муниципальных учреждений учитывали их при разработке стратегий нематериальной мотивации.

В исследовании Н.В. Проказиной особое внимание уделяется анализу текущего состояния корпоративной культуры в системе государственной службы РФ.

Результаты показывают: более половины респондентов – 51,4% склонны оценивать этот уровень как «скорее низкий», в то время как «скорее высокий»

отметили – 19,0%. Третьим по популярности ответом стал «низкий» – 17,3%. Затруднились дать оценку около – 9% опрошенных, и лишь небольшая доля – 3,4% указала на «высокий» – уровень культуры [3, с. 38].

В социологическом опросе, проведенном Н.В. Проказиной, изучалась управленческая профессиональная культура государственных служащих. Опрос выявил, что стремление быть полезным обществу и государству занимает лишь седьмое место среди мотивов, побуждающих людей к поступлению на государственную службу [3, с. 37].

В числе главных мотивов выделяются стремление к высокому социальному статусу, уверенность в завтрашнем дне, прочность и незыблемость занимаемой позиции в обществе, увеличение круга общения, гарантия материального благополучия и продвижение по карьерной лестнице. Схожие результаты были получены в исследовании, проведенном Р.К. Овчаренко, И.А. Луневой и М.А. Штепа, которые изучали мотивацию государственных служащих.

Согласно их данным, полученным в ходе опроса, наиболее значимыми мотиваторами оказались:

- «стабильность – 74,26%;
- применение профессиональных навыков – 39,69%;
- развитие личности – 32,65%;
- возможность служить обществу – 29,71%;
- привлекательность государственной службы – 10,24%» [2, с. 53].

На основании анализа ответов, полученных от опрошенных, наблюдается тот факт, что, хотя стремление к личной выгоде играет роль при поступлении на государственную службу и в процессе работы, значительная часть госслужащих, их число составило 60,11% в большей степени ориентирована на удовлетворение потребностей и запросов общества. Эти исследования указывают на то, что успешность их работы напрямую связана с ожиданиями общества. Основные факторы, обуславливающие данную ситуацию, включают в себя бюрократические процедуры, недостаточный уровень профессиональной подготовки и превалирование частных интересов над общественными.

Для более глубокого изучения исследуемой темы было проведено анкетирование и интервьюирование государственных служащих.

Значительная часть ответов подтвердила данные, полученные из социологических опросов, упомянутых ранее: для большинства специалистов приоритетными являются стабильность, личное материальное благополучие и социальный статус, связанный с государственной службой. Однако, по мере продвижения по карьерной лестнице, приоритеты руководителей претерпевают изменения.

Совершенствование механизма управления профессиональным развитием государственных служащих включает в себя этапы отбора, оценки и повышения квалификации кадров. Ключевыми направлениями здесь являются оптимизация процедур подбора персонала.

Для обеспечения высокого уровня компетентности государственных кадров необходим системный подход. Он предполагает пересмотр критериев отбора кандидатов на службу и модернизацию методик отбора, в частности, посредством конкурсных процедур и аттестаций.

Анализ показал, что значительным препятствием на пути к развитию профессиональной культуры госслужащих является отсутствие единого федерального органа, координирующего деятельность по формированию этой культуры и занимающегося кадровыми вопросами в общегосударственном масштабе.

Для совершенствования системы управления профессиональным развитием государственных служащих требуется внедрение многогранной структуры, охватывающей обучающие курсы, практические занятия, семинары, ориентированные на совершенствование навыков и расширение профессиональных умений.

Существенную роль играет интеграция передовых информационных технологий в процесс обучения и обмена опытом, построение площадки для обмена знаниями и передовыми методиками. Следует акцентировать внимание на формировании системы поощрений, мотивирующей профессиональный рост и развитие, а также создание комфортной рабочей среды, способствующей

самовыражению государственных служащих. Ключевым аспектом является укрепление организационной культуры, базирующейся на принципах этики, моральных норм и высокого профессионального уровня.

Предложенные практические рекомендации по совершенствованию механизма профессионального уровня госслужащих включают в себя ряд мер, нацеленных на расширение профессиональных знаний и навыков, активизацию творческого мышления, формирование системы ценностей и укрепление моральных принципов в работе.

Внедрение данных предложений будет способствовать росту продуктивности работы государственных органов и усилению лояльности населения к сотрудникам государственной службы. Для успешного внедрения предложенных решений необходим комплексный подход и согласованная работа всех участников процесса, в том числе государственных структур, учебных заведений и общественных организаций.

Важно разработать и утвердить специальную программу развития профессиональной культуры госслужащих, включив в нее конкретные действия, сроки исполнения и источники финансирования.

Необходимо отслеживать и анализировать результативность реализованных действий, оперативно внося изменения в план работы, учитывая достигнутые успехи и меняющуюся обстановку.

Ключевым аспектом является активное вовлечение специалистов и консультантов из разных сфер, включая научное сообщество, бизнес-среду и общественные организации, в процесс совершенствования профессиональных навыков государственных служащих. Их участие может быть полезным при создании образовательных курсов, организаций обучающих мероприятий и предоставлении консультаций по вопросам управления и развития организаций.

Безусловно, важно сформировать возможности для обмена навыками и взаимодействия между государственными служащими из разных регионов России и других стран.

В связи с этим, необходимо разработать всестороннюю систему мер,

ориентированную на повышение профессиональной компетентности государственных служащих. Эта система должна включать не только учебные курсы, но и инструменты мотивации и стимулирования, а также формирование благоприятной рабочей атмосферы, которая способствует развитию инициативности и творческого подхода к решению поставленных задач.

Важно внедрять инновационные кадровые стратегии, позволяющие более точно оценивать профессиональные навыки и потенциал сотрудников.

Крайне важно создать условия для обмена знаниями и навыками как между коллегами одного уровня, так и между сотрудниками разных отделов и уровней иерархии. При этом необходимо учитывать уникальные характеристики и нужды каждого работника. В этих целях следует разработать персонализированные программы развития, принимающие во внимание сильные стороны и зоны роста каждого специалиста. Существенно обеспечить возможность получения отзывов о работе и внесения оперативных изменений в план профессионального роста.

В заключение, становление высокого уровня профессионализма государственных служащих – это вклад в будущее страны. Только грамотные, компетентные и заинтересованные кадры могут эффективно справляться с задачами, стоящими перед государством, и обеспечивать его стабильное развитие. В связи с этим, данную задачу следует считать приоритетной и требующей пристального внимания со стороны руководства области.

Для успешной реализации данных направлений необходимо установить четкие параметры оценки профессиональной культуры государственных служащих. Эти параметры должны включать не только профессиональные знания и умения, но и принципы этики, навыки общения и умение работать сообща. Важно, чтобы эти параметры были ясными и понятными для всех работников, чтобы каждый осознавал, что от него требуется.

Совершенствование механизма управления профессиональной культуры государственных служащих – это процесс, длищийся постоянно и требующий неустанного внимания и вложений. Только в этом случае можно достичь повышения эффективности государственного управления и удовлетворения потребностей

общества. Успех данной инициативы зависит от открытости руководства и сотрудников к переменам, а также от их стремления к постоянному развитию.

## **Литература**

1. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол № 21) / [Электронный ресурс] / URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_113505/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/) (дата обращения 01.12.2025);
2. Овчаренко Р.К., Лунева И.А., Штепа М.А. Мотивация гражданских служащих и результативность их профессиональной служебной деятельности (по данным социологического опроса) // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 1. С. 50-54.
3. Проказина Н.В. Управленческая культура государственных гражданских служащих: теоретическое обоснование и социальная практика // Алтайский вестник государственной и муниципальной службы. 2021. № 19. С. 36-39.
4. Исследование Kelly Services: что мотивирует в работе жителей России / [Электронный ресурс] / URL: <https://www.e-xecutive.ru/sections/hr-news/news/2095384-issledovanie-kelly-services-cto-motiviruet-v-rabote-zhitelei-rossii>