

Научная статья

Original article

УДК 336.71

doi: 10.55186/2413046X_2024_9_7_320

**РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА ОТНОШЕНИЙ В
СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ**

**IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF RELATIONSHIP
MARKETING IN THE PUBLIC SERVICE PERSONNEL MANAGEMENT
SYSTEM**



Золотарева Юлия Владимировна, кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры общей педагогики и педагогических технологий, Филиал ГБОУ ВО «Ставропольский государственный педагогический институт», г. Ессентуки, E-mail: zolutulya@mail.ru

Хубулова Вероника Васильевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры истории, права и общественных дисциплин, Филиал ГБОУ ВО «Ставропольский государственный педагогический институт», г. Ессентуки, E-mail: wave71@yandex.ru

Сердюкова Ольга Ильинична, кандидат экономических наук, доцент кафедры общей педагогики и педагогических технологий, Филиал ГБОУ ВО «Ставропольский государственный педагогический институт», г. Ессентуки, E-mail: favoritka.24@mail.ru

Ласковый Александр Анатольевич, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и экономики, Пятигорский медико-

фармацевтический институт – филиал ФГБОУ ВО ВолГМУ Минздрава России, Пятигорск, E-mail: alexanatol@inbox.ru

Zolotareva Yulia Vladimirovna, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of General Pedagogy and Pedagogical Technologies of the Branch of the Stavropol State Pedagogical Institute in Essentuki, E-mail: zolotulya@mail.ru

Khubulova Veronika Vasilevna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of History, Law and Social Sciences of the Branch of the Stavropol State Pedagogical Institute in Essentuki, E-mail: wave71@yandex.ru

Serdyukova Olga Ilinichna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Departments of General Pedagogy and Pedagogical Technologies Law and Social Sciences of the Branch of the Stavropol State Pedagogical Institute in Essentuki, E-mail: favorite.24@mail.ru

Laskoviy Aleksandr Anatolevich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Economics of the Pyatigorsk Medical and Pharmaceutical Institute - branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education VolgSMU of the Ministry of Health of the Russian Federation, Pyatigorsk, E-mail: alexanatol@inbox.ru

Аннотация. В системе государственной службы серьезной проблемой является набор высококвалифицированного персонала и удержание его на руководящих должностях. Ключевую роль в системе набора персонала на государственной службе является маркетинг. Маркетинг персонала может решить все проблемы набора, адаптации и личностного роста государственного служащего.

Abstract. In the civil service system, a serious problem is the recruitment of highly qualified personnel and their retention in senior positions. Marketing plays a key role in the recruitment system in the civil service. Personnel marketing can solve

all the problems of recruitment, adaptation and personal growth of a civil servant.

Ключевые слова: маркетинг персонала, государственная служба, мотивация, карьера, интересы, системный подход

Keywords: personnel marketing, public service, motivation, career, interests, systematic approach

Введение

Маркетинговая концепция на государственном уровне означает создание и разработка грамотных законов, принятие актуальных решений для развития страны, как в макроэкономическом понимании, так и с целью повышения конкурентоспособностей ее отдельных субъектов. Деятельность маркетинга за пределами коммерческих структур направлена на формирование идеальной системы, в которой государственные служащие и иные субъекты такие как резиденты или нерезиденты страны были бы удовлетворены существующей или трансформирующейся структурой взаимодействия.

Маркетинговые инструменты дают возможность государственному управлению выглядеть не как какая-то абстрактная деятельность, лоббирующая интересы высших эшелонов власти, но и как субъективный подход в построении четкого института власти, который стоит на страже интересов различных сегментов общества.

Маркетинговая концепция в системе государственного управления приобретает форму механизма, в котором производители, посредники, потребители государственных услуг получают максимальную выгоду и удовлетворение нужд и потребностей в процессе обмена.

Исходя из высказываний Ф.Котлера маркетинг в государственной сфере должен продемонстрировать свою ценность за счет создания и распространения таких идей, услуги и продуктов, которые бы не противоречили интересам граждан, проживающих на территории страны. При существовании множества концепций маркетинга самой конкурентоспособной сегодня является социально-этическая концепция маркетинга, которая основана на безопасности граждан, создании

благоприятной среды, формировании толерантного общества в котором будут соблюдаться все принципы и методы маркетинговой концепции.

Особую роль в маркетинге играет маркетинг персонала или как иначе его называют маркетинг отношений, поскольку персонал в структурах власти и управления на государственном уровне требует особого внимания и анализа. От эффективной работы персонала на государственной службе зависят эффективность принятых решений в стране и в обществе и как следствие имидж государственной службы в целом.

Анализ подходов и методов

Чтобы доказать актуальность данной проблематики обратимся к теоретикам и практикам, которые изучают данную проблему. Эмпирическая школа представлена такими практиками как П. Друкер, А. Слоун, Х. Дейл, А. Коул, Т. Ливитт, А. Чандлер. Они проводили масштабные исследования в различных организационных структурах с целью понимания, что влияет на заинтересованность сотрудников и как повысить производительность труда. Все инновационные внедрения в практику управления персоналом они сочетали с классическим подходом и подходом на основе человеческого фактора.

Школа социальных систем представлена такими ученым как Ч.Бернард, Г. Саймонс, И. Ансоф, Р. Сайерт, Д. Марч. Они дали четкое понимание организации как системы, принимали решения на основе системного подхода, пытались выстроить логическую взаимосвязь между различными элементами организационной системы.

Новый подход к управлению персоналом представлен «новой школой науки управления». Здесь отметим работы Л. Барталанфи, А. Рапопорта, Р. Аккофа, Ч. Шульца, Э. Квейда, В. Леонтьева, Д. Гвишиани. Авторы предприняли попытки на основе математических моделей доказать эффективность принятия решений в условиях риска и неопределенности.

Данную тему затрагивали известные социологи такие как М.Вебер, Э. Дюркгейм, Т. Парсонс. В частности М.Вебер анализировал стиль управления

государственного служащего и пытался понять эффективность выбранного стиля в процессе принятия и реализации решений. Т. Парсонс анализируя социальную реальность пришел к выводу, что при всей ее сложности и противоречивости обладает некой структурой, которой можно вполне управлять. Кроме того, управлять необходимо всегда по новому, учитывая то, что в любой системе происходят преобразования под влиянием факторов внешней среды. Э. Дюркгейм серьезное внимание уделял разделению труда и утверждал, что успех реализации каких либо начинаний зависит от компетентности человека, исполняющего ту или иную роль. При грамотном разделении труда, по его словам, растет солидарность. Основной акцент Э. Дюркгейм делал на системе наказаний, так как иначе невозможно достичь поставленных целей. Только страх наказания способен мотивировать на высокорезультативный труд.

Все выше перечисленные подходы попытались систематизировать О. Виханский и А. Наумов. Они сформировали треугольник взаимодействия – задачи, человек, управленческая деятельность. В результате их исследований управленческая мысль разбилась на две группы. Первая группа – это одномерные учения об управлении в состав которых входят школа научного управления, бихевиористские учения менеджмента, двухфакторная теория Мак Грегора. Вторая группа синтетические учения об управлении, основанные на системном подходе в механизме управления персоналом.

Серьезную роль в изучении подходов к управлению персоналом играют работы А.Я. Кибанова, А.И. Турчинова, Т.П. Вернигоровой, В.С. Нечипоренко. Ими большое внимание уделено процессу набора, отбора, повышению квалификации, построению мотивационного механизма, разработке эффективной структуры управления персоналом.

Интерес для современных авторов представляют работы, которые дифференцируют понятия: «человеческие отношения», «человеческие ресурсы», «социальный капитал». Эти формулировки и их сущность отражены у Л.А. Василенко, В.И. Лукьяненко, В.Л. Романова.

Существенную роль играют исследования связанные с набором персонала на государственную службу. Здесь отметим труды И.В. Дураковой, С.А. Карташова, Т.А. Терентьевой, М.И. Магуры, И.П. Поповой, Л.В. Маркеловой.

Вопросы карьерного роста и мотивации на обучение рассмотрены в трудах С.И. Сотниковой, С.Г. Атаманчука, Е.В. Охотского, О. В. Фаллера.

Как видно из проведенного нами исследования теоретических разработок и практических выводов множество авторов уделяли внимание исследованию проблем управления персоналом в различных сферах деятельности и государственной службы.

Вопросы маркетинга персонала это новое направление в теории и практики управления персоналом. Небольшой акцент на применении маркетингового подхода в управлении персоналом сделан в работах Ф. Котлера, Е. Ромата, А.П. Панкрухина, Е.П. Голубкова, Э.М. Короткова, С.Г. Божук.

Объекты и методы

Объект исследования в работе – система управления персоналом государственной службы.

Предмет исследования – маркетинговая концепция отношений в системе управления персоналом на примере государственной службы.

Цель научной работы – разработка концепции маркетинга отношений в системе управления персоналом государственной службы.

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в том, что авторы:

- провели дифференциацию маркетинга внутреннего и внешнего, используемого в системе управления персоналом;
- доказали существенную роль HR бренда в сфере государственной службы в системе набора персонала;

- провели анализ системы управления персоналом на принципах маркетинга (на примере государственной службы);
- существенный акцент сделан на проблемах набора персонала на основе концепции маркетинга;
- доказали необходимость применения принципов маркетинга персонала в направлении подбора и профессионального развития;
- доказана роль мотивации в системе маркетинга персонала;
- предложена использование системного подхода с целью формирования грамотного потенциала государственных служащих;
- предложил формы организации профессионального обучения на государственной службе;
- доказал необходимость использования механизма грейдинга как системы повышения эффективности концепции маркетинга отношений.

Методологией и методами исследования послужили концепции и теории отечественных и зарубежных ученых, связанных с объектом и предметом исследования. Теоретическую основу исследования составляют фундаментальные труды, монографии, статьи отечественных и зарубежных авторов, посвященные различным аспектам государственного управления. В основу рассмотрения проблемы исследования положены системный, структурно-функциональный, институциональный, синергетический, поведенческий и социокультурный подходы. В ходе работы были использованы такие общенаучные методы исследования, как методы анализа и обобщения литературы, анализ эмпирических данных, методы сравнения и аналогий, а также комплекс социологических методов: контент-анализ документов, социологические наблюдения и интервью.

Результаты и обсуждение

Маркетинг персонала – механизм, который ориентирован на удовлетворении потребностей государственной службы в человеческих ресурсах, готовых служить отечеству и на благо народа. Маркетинг – это вид

деятельности или философия, которая позволяет грамотно позиционировать государственные структуры в глазах общественности. Если в бизнесе сегодня маркетинг больше воспринимается как лоббирование интересов производителей с целью максимизации доходов компаний и их владельцев, то на государственной службе маркетинг служит совершенно иным интересам, а в частности формирование команды специалистов, способных принимать тактические и стратегические решения в сфере государственного управления на различных уровнях.

«Маркетинг персонала помогает исследовать рынок труда, чтобы привлекать нужных компании специалистов и способствовать эффективному развитию бизнеса. Изучаем, что нужно людям, создаем для них привлекательное предложение, нанимаем лучших, выходим на новый уровень — вот так это работает. Маркетинг персонала держит руку на пульсе трендов рынка труда, учитывает долгосрочные социальные изменения и последствия технологических сдвигов. Не забывая при этом правовые аспекты трудовых отношений, конечно» [10].

Маркетинг персонала – mix – это комплекс средств и инструментов, которые влияют на целевого потребителя. Основная задача – вызвать интерес и необходимую реакцию потенциального респондента к деятельности государственного служащего. Главенствующую роль в формировании маркетинга персонала играют 4 элемента: сам процесс труда, заработная плата, организация рабочего места и перспективы роста на государственной службе.

Не стоит отрицать, что маркетинг персонала в государственной службе отслеживает тенденции поведения индивидов в других отраслях и сферах экономики и народного хозяйства. Необходимо четко понимать, какая сфера деятельности способна предоставить мотивационные механизмы, что привлекает молодежь и лиц среднего возраста в эту сферу, а не на государственную службу. Если причина кроется в более объективной мотивации, то следует на законодательном уровне пересмотреть и обновить

мотивационные механизмы с целью привлечения сегментов работать на государственной службе. Если есть понимание в портрете целевой группы, которую рассматривают как кадровый резерв, то легко подобрать инструменты, способные привлечь высококвалифицированных работников в сферу государственного управления сформировав ценностное предложение.

Честность со стороны руководителей государственных структур относительно ожиданий кандидата на вакантную должность это основное правило успешного набора персонала на государственную службу. Кроме того, большую роль играет создание благоприятного социально-психологического климата в отделах, поскольку этот фактор влияет на производительность труда.

Принимает решение о поиске на вакантную должность государственного служащего HR служба. Поиск может проходить в различных сегментах макро и микрорынка. Прежде чем приступить к поиску необходимо четко понимать каков заказ работодателя, что ожидает государственный «институт» от соискателя. Какие компетенции, навыки, умения хочет приобрести в лице государственного служащего. Уровень подготовки специалистов может различаться в зависимости от того, из какого региона РФ претендент на вакантную должность. Различия могут быть не только в знаниях, умениях, но и ментальных параметрах, таких как ценности, взгляды, мнения, воспитание, образ мышления, мобильность, гибкость мышления.

Активный поиск может осуществляться через:

1. Информацию, размещенную на официальном сайте.
2. Рассылка информации претендентам из резервной базы.
3. Поиск в региональных государственных структурах.
4. Приглашение из вузов.
5. Поиск специалистов через учебные и консалтинговые центры, где проходят обучение будущие или действующие государственные служащие
6. Поиск специалистов на конференциях и форумах.

7. Размещение тестов и заданий в сети Internet с целью подбора необходимых специалистов на официальном сайте.

8. Отбор резюме на специальных сайтах.

Поиск специалистов через Internet обладает простотой в плане привлечения массового гипотетического претендента на вакантную должность, однако затем требует более глубокой оценке потенциала претендента уже в реальных условиях, так как государственная служба имеет ряд ограничений в принятии решений по набору персонала.

Самым надежным вариантом поиска персонала на государственную службу является набор претендентов из вузов, причем обучающиеся по программе подготовки магистратуры более надежны, чем бакалавры. Этот сегмент уже имеет четкое понимание о деятельности государственного служащего и целенаправленно завершает вторую ступень высшего образования с целью оказаться одним из специалистов в госсекторе. Всегда можно получить отзыв о обучающемся со стороны компетентных преподавателей и руководителей структурных подразделений. Кроме того, получив информацию о степени подготовленности выпускника вуза, можно параллельно инвестировать в его подготовку к государственной службе, привив ему заблаговременно нужные компетенции. Эффективность при подборе персонала на государственную службу выше, если набор в кадровый резерв или на вакантную должность осуществляется через профильные вузы [9].

Набирает популярность поиск претендентов на сайтах, где размещают информацию о себе сами претенденты, это такие сайты, которые представляют собой сообщества ученых или специалистов в той или иной сфере РАЕ, Гильдия маркетологов, Союз экономистов и другие. Именно там отражены интересы и сферы деятельности, по которым можно определить насколько привлекательны знания респондента. Однако не всегда участники подобных сообществ обновляют о себе информацию, что вводит в

заблуждение специалистов при подборе персонала на государственную службу.

Инновационным подходом в подборе персонала на государственную службу является деятельность журналистов и специалистов пресслужбы. По долгу своей деятельности они общаются со многими людьми на конференциях, брифингах, форумах и вполне возможно смогут подсказать, где найти кандидата для выполнения тех или иных видов деятельности сфере государственного управления. Просматривая или прослушивая выступления предполагаемых кандидатов можно сделать выводы об их профпригодности в сфере государственной службы.

Актуальность поиска претендента на государственную службу через консалтинговые агентства, которые занимаются подбором персонала не теряет своей актуальности. Работниками таких фирм могут быть созданы опросные листы, которые дадут представление о претенденте.

Основным направлением, способствующим оптимальному функционированию маркетинга персонала, является обеспечение условий для подготовки государственных служащих при их поступлении на службу и повышение квалификации уже работающих в этой сфере. Слабая нацеленность на личностный рост и увеличение объема знаний и умений снижает результативность принятия решений в сфере государственного управления. Профессиональное развитие государственного служащего должно стать частью имиджа каждого претендента и служащего в различных управленческих звеньях аппарата управления.

При проведении исследований было выявлено, что наивысшую потребность в знаниях и повышении квалификации испытывают руководители высших звеньев управленческого аппарата, чем ниже статус государственного служащего, тем менее он нацелен на переобучение и повышение квалификации (Рис. 1). Следовательно, с целью повышения интереса к обучению необходимо вносить корректировки в организационную культуру, где будет престижным являться стремление к новому, особенно

необходимо развивать культуру к самообразованию.

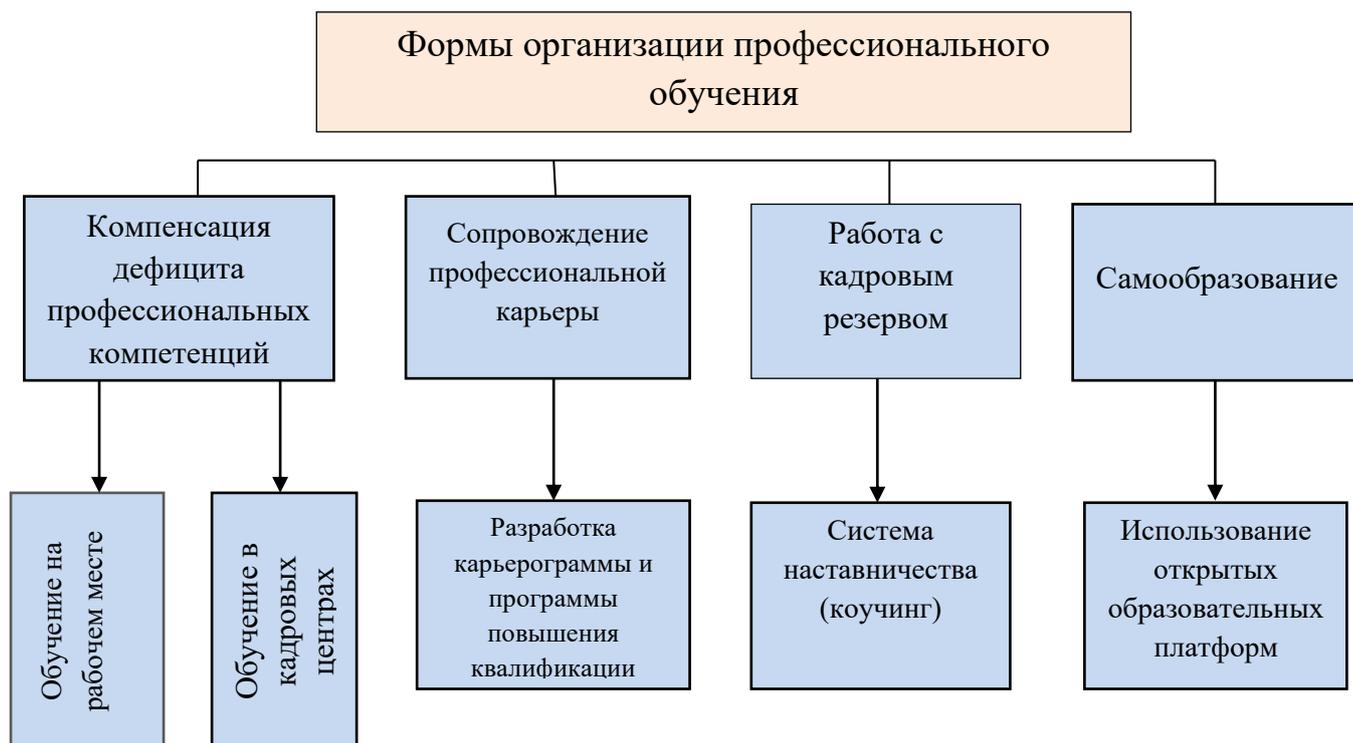


Рисунок 1 - **Возможные формы организации профессионального развития**

Предлагаем ориентироваться на следующие принципы, с помощью которых механизм профессионального обучения будет работать эффективно:

- на протяжении всего периода работы на госслужбе проходить непрерывное обучение;
- обеспечить логическую связь между карьерным и профессиональным ростом;
- погружение сотрудников в тренинги и современные виды обучения.

Главная задача при увеличении расходов на образовательные программы учитывать их актуальность, необходимость и возможность освоения государственным служащим. При подборе проблематики курсов уровень компетенций, знаний и умений государственного служащего необходимо брать во внимание.

В профессиональном обучении сегодня центральное место занимает коучинг. Основная задача коучера обучить специфики профессии, раскрыть ее секреты, понять корреляцию с другими видами деятельности. Набирает популярность такая форма обучения кадров как институт наставничества, что снимает нагрузку со специалистов отдела кадровой службы. Институт наставничества берет на себя миссию по работе с кадровым резервом. Фронт их работы состоит в предоставлении информации резервным специалистам, осуществление набора нужных профессионалов, оказание помощи при составлении индивидуальной траектории профессионального роста, создание планов повышения квалификации. Институт наставничества создается на основе принятия решения высшего руководства и в состав его делегируют специалистов не только высокой квалификации, но и психологически готовых помочь новым кадрам. Обучение посредством коучинга может осуществляться с отрывом от основной деятельности или же параллельно. Все зависит от готовности государственного служащего полностью погрузиться в обучающие программы и успешно сдать затем итоговый контроль. Этот вид обучения чрезвычайно интенсивный и требует психологической подготовки каждого служащего. Если обучение происходит в групповом формате, то необходимо предварительно провести тренинг психологической совместимости обучающейся команды, так как порой приходится решать групповые задания и кейсы. И если в группе сотрудники с диаметрально противоположными взглядами или поведением, то и сложно будет работать совместно. Стартовая подготовка к обучению посредством коучеров имеет важное значение в успешности самого процесса обучения государственного служащего. Лекции должны быть максимально интересными, насыщенными примерами, коррелирующими с объективным фронтом работы государственных служащих. Все материалы должны найти свое отражение в практических занятиях, которые максимально учитывают дифференциацию квалификации, знаний, умений команды государственных служащих.

В рамках кадровой службы составляются планы обучения сотрудников, как правило они носят индивидуальный характер, учитывающий специфику работы отдела в котором осуществляет свою деятельность государственный служащий. При составлении индивидуальной траектории обучения необходимо не только учитывать специфику функционала, возложенного на служащего, но и обязательную корреляцию с окружающей средой, поскольку деятельность государственных органов власти не может осуществляться в отрыве от состояния экономики, политики, социальной среды и других микро и макро факторов.

Если на государственной службе будет создан грамотный механизм обучения персонала на основе дифференцированного подхода к потребностям государственного служащего, то этот механизм будет способствовать эффективности управления и принятия решений в рамках государственного аппарата. Только в этом случае можно будет заявить о эффективности кадрового маркетинга на государственной службе.

С целью совершенствования системы маркетинга персонала на государственной службе предлагаем использовать систему вознаграждения.

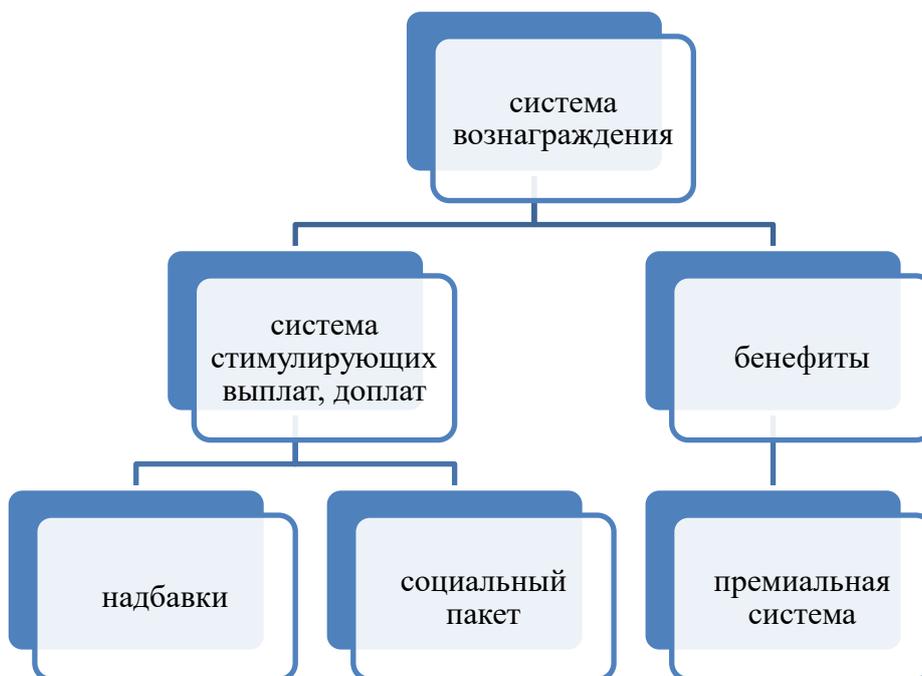


Рисунок 2 - Структура системы вознаграждения

Как видно из представленной системы, большую роль играют в системе мотивации стимулирующие выплаты и доплаты (Рис. 2). В случае увеличения объема выполняемых видов работ государственному служащему предлагают доплаты. Они компенсируют потраченное время и затраты труда при решении сложных задач.

Надбавки также играют важное значение, но носят постоянный характер. От 10-50% размера заработной платы это как правило надбавки. Государственные служащие, которые выполняют серьезный фронт работы и решают объемные задачи и принимают решения в условиях риска практически все получают те или иные надбавки. Особенно это ярко выражено среди тех служащих, которые несут материальную ответственность или совмещают несколько видов работ.

Бенефиты представляют собой классическую компенсационную политику и представляют собой социальные льготы и выплаты, которые не предусмотрены Трудовым кодексом РФ.

Премии носят характер периодический и конечно дифференцированы в зависимости от ситуации и условий внешней среды.

Социальный пакет, предлагаемый государственным служащим – это дополнительный вид стимулирования сотрудников, но является не обязательным, хотя при использовании великолепно стимулирует результативность и эффективность.

Важное значение имеет грамотно используемая компенсационная политика. В статье 165 ТК четко прописаны все формы компенсации, которые необходимо предлагать работнику. В идеальном случае руководители структурных подразделений самостоятельно должны определять какие компенсационные аспекты необходимо использовать в системе мотивации сотрудников, так как им лучше виден вклад своих подчиненных нежели руководителям высшего звена.

Эффективность компенсационной политики призвана выполнять следующие цели:

- повысить удовлетворенность при выполнении работ;
- обеспечить систему лояльного отношения к труду;
- увеличить степень ответственности всех сотрудников к достижению результатов;
- обеспечить рост по карьерной лестнице;
- грамотное распределение финансовых ресурсов.

Компенсационная политика как основной фактор мотивации должна постоянно корректироваться.

Можно предложить использовать в системе мотивации технологию грейдинга. «Грейдинг - это классификация должностей в организации по четким основаниям, связанным с ценностью этой должности для общего результата компании (насколько сотрудник, работающий в этой должности, создает общую ценность для компании, насколько он ценен для достижения общего результата) [5]». Грейдинг дифференцируется следующим образом:

1. Прегрейдовая система. Она внедряется и широко продвигается специалистами HR программ. Она предусматривает ранжирование системы мотивации государственного служащего по степени сложности выполнения работ. Специалисты отталкиваются при определении системы вознаграждения от должности и от репрезентативности подразделений.
2. Бально-факторная система предполагает дифференциацию системы вознаграждения исходя из баллов набранных государственным служащим в ходе заполнения опросных листов.
3. Оригинальная грейдовая система более сложный подход при определении вознаграждения, которые основаны на математическом расчете веса должности. Разработка его требует больших усилий и наблюдений за деятельностью должного лица в течение полугода.

Эффективность грейдинга очевидна когда на лицо факторы демотивации, оплата труда не коррелирует с ценами на рынке, работники считают, что отсутствует прозрачная система поощрений сотрудников.

Кадровый маркетинг предлагает опираться на грейдинг поскольку с помощью этой методики можно построить эффективную систему управления персоналом, включающую в себя не только оценку персонала и определение системы вознаграждения, но и определение перспективных затрат на развитие потенциала государственного служащего. Грейдинг четко показывает проблемы в структуре управления персоналом, позволяет осуществить ротацию государственных служащих между отделами. На основе грейдинга выстраивается траектория развития профессионализма государственных служащих и самое главное вырабатывается инструментарий мотивации и стимулирования сотрудников (Рис. 3).



Рисунок 3 - Технологический этап построения грейдинга [5]

Основная концепция грейдинга в том, чтобы повысить и имидж деятельности государственного служащего во внешней среде. Когда среди потенциального выпускника вуза будет более четкое представление о деятельности, о роли, о системе вознаграждения государственного служащего не придется затрачивать усилия и инструменты на повышение репрезентативности данной сферы деятельности. Ценность профессии если будет ясна, то и система управления персоналом будет эффективной.

Для того чтобы оценить как мотивировать того или иного сотрудника на занимаемой должности рекомендуется использовать методику грейдинга, которая позволяет четко ранжировать должности и исходя из этого определить вклад каждого сотрудника в деятельность структурного подразделения. Анализ должности может быть приведен в определенной форме (Табл. 1).

В грейдинговой системе очень удобно наглядно продемонстрировать дифференциацию мотивационных механизмов применяемой для той или иной должности. Здесь четко прослеживаются как требования к выполняемым видам работ, так и квалификационные требования к претендующему на ту или иную должность.

Таблица 1 – Критерии должности и ее содержание

Критерии анализа	Содержание
Подразделение	
Наименование должности	
Подчинение	Непосредственный руководитель Функциональный руководитель
Подчиненные	Непосредственные (с указанием количества человек) Функциональные
Характер выполняемой работы	Стратегический Тактический Операционный
Цель существования организации	
Образование	
Требуемый опыт работы	
Необходимые специальные знания	
Ответственность (ключевые функции)	

Финансовая ответственность	
KPI – ключевые показатели эффективности	

В пустых клетках таблицы конкретизируется параметр, дифференцируемый в зависимости от должности. Далее присваивается вес (ценность) должности.

Таблица 2 - Вес должности в системе грейдинга [5]

Позиционный статус	Вес по факторам	Грейд	Должность
Высшее руководство	100	10	Руководитель организации
	94	9	Директора
Менеджмент	90	8	Руководители финансовых подразделений
	80	7	Ключевые менеджеры
Специалисты	70	6	Главные специалисты
	60	5	Ведущие специалисты
	50	4	Специалисты
	40	3	Стажеры
Обслуживающий персонал	30	2	Технический персонал
	20	1	Поддерживающий персонал

В данной таблице представлен вес должности в организации (Табл. 2).

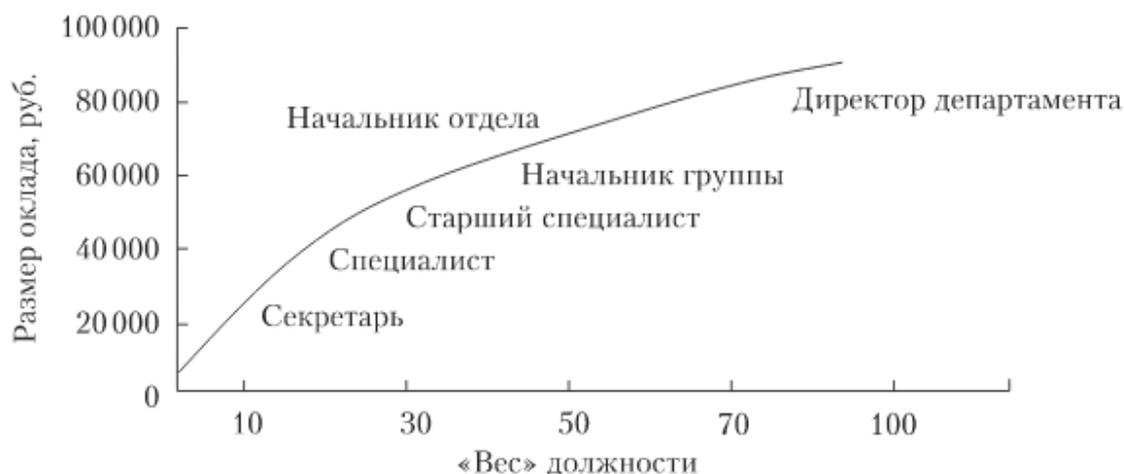


Рисунок 4 – Вес должности в организации

На основе разработанной таблицы можно представить систему должностных уровней в организации. На основе уровней разрабатывается и

мотивационная схема поощрения сотрудников. Итак, грейдинг позволяет определить ценность каждой должности для организации, ее вес и позволяет грамотно определить мотивацию для каждого должностного лица (Рис. 4). Преимущества грейдинга в том, что именно эта система позволяет реализовать такие мотивационные установки как личностный рост, движение по карьерной лестнице, самообучение.

Система грейдинга актуальна, поскольку четко определяет ценность должностей настоящих и перспективных и позволяет выдвинуть четкие требования к сотрудникам как настоящих, так и в перспективе. Таким образом при таком подходе эффективнее управлять персоналом.

Заключение

При проведении исследований было выявлено, что наивысшую потребность в знаниях и повышении квалификации испытывают руководители высших звеньев управленческого аппарата, чем ниже статус государственного служащего, тем менее он нацелен на переобучение и повышение квалификации. Следовательно, с целью повышения интереса к обучению необходимо вносить корректировки в организационную культуру, где будет престижным являться стремление к новому, особенно необходимо развивать культуру к самообразованию.

Если на государственной службе будет создан грамотный механизм обучения персонала на основе дифференцированного подхода к потребностям государственного служащего, то этот механизм будет способствовать эффективности управления и принятия решений в рамках государственного аппарата. Только в этом случае можно будет заявить о эффективности кадрового маркетинга на государственной службе.

С целью совершенствования системы маркетинга персонала на государственной службе предлагаем использовать систему вознаграждения. Можно предложить использовать в системе мотивации технологию грейдинга.

Эффективность грейдинга очевидна когда на лицо факторы демотивации, оплата труда не коррелирует с ценами на рынке, работники считают, что отсутствует прозрачная система поощрений сотрудников.

Кадровый маркетинг предлагает опираться на грейдинг поскольку с помощью этой методики можно построить эффективную систему управления персоналом, включающую в себя не только оценку персонала и определение системы вознаграждения, но и определение перспективных затрат на развитие потенциала государственного служащего. Грейдинг четко показывает проблемы в структуре управления персоналом, позволяет осуществить ротацию государственных служащих между отделами. На основе грейдинга выстраивается траектория развития профессионализма государственных служащих и самое главное вырабатывается инструментарий мотивации и стимулирования сотрудников.

Основная концепция грейдинга в том, чтобы повысить и имидж деятельности государственного служащего во внешней среде. Когда среди потенциального выпускника вуза будет более четкое представление о деятельности, о роли, о системе вознаграждения государственного служащего не придется затрачивать усилия и инструменты на повышение репрезентативности данной сферы деятельности. Ценность профессии если будет ясна, то и система управления персоналом будет эффективной.

Список источников

1. Положение об управлении правовой работы, государственной службы и кадров, утвержденным приказом Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки приложение №3 от 01.04.2021 года под №377. – URL: <https://obrnadzor.gov.ru/wp-content/uploads/2021/10/upr.-delami-org.-zak.-i-byudzheta.-prozessa.pdf>
2. Положение об управлении правовой работы, государственной службы и кадров, утвержденным приказом Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки приложение №5 от 01.04.2021 года под №377. – URL:

<https://obrnadzor.gov.ru/wp-content/uploads/2021/10/upr.-nadz.-i-kontr.-za-org.-osushh.-obr.-deyat..pdf>

3. Трудовой кодекс РФ от 30 декабря 2001 года N 197-ФЗ
4. Slepakov, S.S., Novoselova, N.N., Khubulova, V.V. Revival and renewal of political economy // В сборнике: The Future of the Global Financial System: Downfall or Harmony. Сер. «Lecture Notes in Networks and Systems» Cham, Switzerland, 2019. С. 443-450.
5. Грейдинг в системе управления персоналом. – URL: <https://hr-portal.ru/article/greyding-v-sisteme-upravleniya-personalom> Маркетинг персонала: понятие, принципы и функции. – URL: <https://surgay.ru/blog/marketing-personala/>
6. Казаков, М.Ю., Агибалова, В.Г. Ограничители разработки региональной социально-экономической политики: сущность, типология и варианты устранения // Экономика и предпринимательство. 2021. - № 9 (134). - С. 588-591.
7. Киреев, И. Содержание отдельных составляющих маркетингового комплекса компаний, работающих в сфере услуг // Маркетинг в России и за рубежом. - 2012. - № 3.
8. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров; под редакцией Е. А. Родионовой. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 279 с.
9. Новоселов, С.Н., Горкуша, О.А., Воронов, А.А., Казаков, М.Ю. Терминологический аспект современной экстернальной трансформации дефиниции «Ресурсный потенциал региона»: управленческие и маркетинговые особенности // Экономика устойчивого развития. - 2023. - № 3 (55). - С. 155-158.
10. Родионцев, Н.Н. Теория инновационного развития как основная парадигма цифровизации экономики // Московский экономический журнал. 2019. - № 10. - С. 61.

11. Федорец, М. Маркетинговые исследования и анализ потребителя рынка услуг // Маркетинг в России и за рубежом. - 2012. - № 6.

12. Чашин, В.В., Рожкова М.В. Маркетинг персонала: актуальные проблемы и практические предложения // Экономика: вчера, сегодня, завтра, 2020. - №3. – С. 15-19. – URL: <http://publishing-vak.ru/economy.htm>

13. Что такое маркетинг персонала и как его реализовать – URL: <https://blog.calltouch.ru/marketing-personala-funktsii-i-vidy-osobennosti-vneshnego-i-vnutrennego-marketinga-personala/>

References

1. Regulations on the Department of Legal Work, Public Service and Personnel, approved by Order of the Federal Service for Supervision of Education and Science Appendix No. 3 dated 04/01/2021 under No. 377. – URL: <https://obrnadzor.gov.ru/wp-content/uploads/2021/10/upr.-delami-org.-zak.-i-byudzheta-procressa.pdf>

2. Regulations on the Department of Legal Work, Public Service and Personnel, approved by Order of the Federal Service for Supervision of Education and Science Appendix No. 5 dated 04/01/2021 under No. 377. – URL: <https://obrnadzor.gov.ru/wp-content/uploads/2021/10/upr.-nadz.-i-kontr.-za-org.-osushh.-obr.-deyat..pdf>

3. The Labor Code of the Russian Federation No. 197-FZ of December 30, 2001

4. Slepakov, S.S., Novoselova, N.N., Khubulova, V.V. Revival and renewal of political economy // In the collection: The Future of the Global Financial System: Downfall or Harmony. Series "Lecture Notes in Networks and Systems" Cham, Switzerland, 2019. pp. 443-450.

5. Grading in the personnel management system. – URL: <https://hr-portal.ru/article/greyding-v-sisteme-upravleniya-personalom> Personnel marketing: concept, principles and functions. – URL: <https://surgay.ru/blog/marketing-personala/>

6. Kazakov, M.Yu., Agibalova, V.G. Constraints on the development of regional socio-economic policy: essence, typology and options for elimination // Economics and entrepreneurship. 2021. - № 9 (134). - Pp. 588-591.
7. Kireev, I. The content of individual components of the marketing complex of companies operating in the service sector // Marketing in Russia and abroad. - 2012. - No. 3.
8. Motivation and stimulation of labor activity: textbook and workshop for universities / E. A. Rodionova, V. I. Dominyak, G. Zhushman, M. A. Copies; edited by E. A. Rodionova. - Moscow: Yurayt Publishing House, 2020. - 279 p
- . 9. Novoselov, S.N., Gorkusha, O.A., Voronov, A.A., Kazakov, M.Yu. Terminological aspect of the modern external transformation of the definition of "Resource potential of the region": managerial and marketing features // The economics of sustainable development. - 2023. - № 3 (55). - Pp. 155-158.
10. Rodiontsev, N.N. Theory of innovative development as the main paradigm of digitalization of the economy // Moscow Economic Journal. 2019. - No. 10. - p. 61.11.
- Fedorets, M. Marketing research and consumer analysis of the service market // Marketing in Russia and abroad. - 2012. - No. 6.
12. Chashchin, V.V., Rozhkova M.V. Personnel marketing: actual problems and practical suggestions // Economics: yesterday, today, tomorrow, 2020. - No.3. – pp. 15-19. – URL: <http://publishing-vak.ru/economy.htm>
13. What is staff marketing and how to implement it – URL: <https://blog.calltouch.ru/marketing-personala-funksii-i-vidy-osobennosti-vneshnego-i-vnutrennego-marketinga-personala/>

© Золотарева Ю.В., Хубулова В.В., Сердюкова О.И., Ласковий А.А., 2024.

Московский экономический журнал, 2024, № 7.