
УДК 331.108.2**Прокофьев А.А.****ПРАКТИКА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ: ОПЫТ РОССИИ И
ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН**

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ*

Аннотация: В статье анализируются наиболее успешные практики развития кадрового потенциала государственной гражданской службы, реализуемые в России и в ряде зарубежных стран. Нехватка квалифицированных кадров в данной сфере является ключевой современной проблемой развития отдельных регионов и государства в целом.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, кадровый потенциал, кадровый резерв, кадровая политика, кадровые технологии.

UDC 331.108.2**Prokofiev A.A.****THE PRACTICE OF FORMING THE PERSONNEL POTENTIAL OF THE
STATE CIVIL SERVICE: EXPERIENCE OF RUSSIA AND FOREIGN
COUNTRIES**

*The Russian Presidential Academy of National Economy and Public
Administration*

Abstract: The article analyzes the most successful practices of the development of the personnel potential of the state civil service, implemented in Russia and in a number of foreign countries. The shortage of qualified personnel in this area is a key modern problem of the development of individual regions and the state as a whole.

Key words: state civil service, personnel potential, personnel reserve, personnel policy, personnel technologies.

Институт становления и использования кадровых технологий формирования и развития кадрового потенциала государственной гражданской службы в России имеет глубокие исторические корни. Особо хотелось бы остановиться на современных, новейших технологиях, позволяющих оптимизировать и усовершенствовать процесс формирования кадрового резерва государственной гражданской службы.

В соответствии с федеральным законодательством о государственной гражданской службе одним из приоритетных направлений формирования кадрового потенциала является применение современных технологий при поступлении на службу и ее прохождении.

В целях популяризации применения современных кадровых технологий на гражданской и муниципальной службе Минтрудом России в 2016 году организовано проведение Всероссийского конкурса «Лучшие кадровые стратегии и практики на государственной гражданской и муниципальной службе». Участниками конкурса являлись федеральные государственные органы, государственные органы субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления. Проанализируем наиболее успешные практики развития кадрового потенциала госслужбы.

В 2016 году в Ленинградской области в целях единообразной реализации полномочий по управлению государственной службой создана Единая кадровая служба (ЕКС) в виде структурного подразделения аппарата Губернатора и Правительства Ленинградской области – Управление государственной службы и кадров, которое ведет кадровую работу всех органов исполнительной власти Ленинградской области. «Создание ЕКС привело к оптимизации штатной численности, сокращению работников отделов кадров отраслевых органов в 2 раза и позволило решить следующие задачи во всех органах исполнительной власти:

- 1) повысить эффективность защиты персональных данных
- 2) обеспечить единообразие и точность соблюдения требований законодательства о государственной гражданской службе;
- 3) обеспечить единый государственный заказ на обучение;
- 4) повысить открытость конкурсных процедур на замещение должностей;
- 5) разработать и внедрить единые требования к должностным регламентам и их типовые формы;
- б) повысить качество работы с кадровым резервом и резервом управленческих кадров» [1].

Опыт создания и функционирования единой кадровой службы в Ленинградской области показал высокую эффективность данной модели управления государственной гражданской службой и кадрам. Данная практика была воспринята Воронежской областью. В структуре правительства Воронежской области была создана единая кадровая служба – управление государственной службы и кадров Воронежской области. Его создание позволило:

- проводить единую кадровую политику в органах исполнительной власти и аппаратах мировых судей Воронежской области;
- добиться единообразия в применении норм законодательства о государственной гражданской службе;
- внедрить новые эффективные технологии кадровой работы (такие как, создать автоматизированную информационную систему оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов АК «Конкурс-Кадры»;
- сформировать единый кадровый резерв для всех органов исполнительной власти и аппаратов мировых судей с возможностью

доступа к нему всех органов исполнительной власти, что приводит к сокращению сроков замещения вакантных должностей;

- сформировать единый резерв управленческих кадров и организовать работу по обучению и использованию резерва управленческих кадров;

- формировать единый график проведения аттестации во всех органах исполнительной власти; сформировать единый банк данных независимых экспертов-специалистов и др.);

7) организовать централизованную работу по противодействию коррупции, соблюдению гражданскими служащими ограничений и запретов.

Представляет интерес практика по развитию управленческих кадров Тульской области «Команда развития». Ее основной целью является реализация комплексной программы подготовки управленческих кадров нового формата для решения приоритетных задач социально-экономического развития Тульского региона, укрепления его экономического и промышленного потенциала и повышения эффективности системы госуправления, включая уровень муниципального управления; выстраивание эффективного взаимодействия между властью и бизнесом для обеспечения реализации в регионе приоритетных задач социально-экономического развития эффективными управленческими кадрами [2].

Программа по формированию кадрового потенциала включает в себя 4 этапа.

1 этап состоит в проведении открытого конкурса «Команда развития: управленческий капитал». В рамках данного этапа осуществляется формирование системы инструментов для проведения открытого конкурса по формированию базы данных управленческих кадров; проведение мероприятий по привлечению кадров; проведение открытого конкурса. Результатами его проведения являются:

-привлечение максимального числа участников для участия в конкурсе, из числа представителей бизнес-структур, государственных и муниципальных органов исполнительной власти, бюджетных организаций и других категорий активных граждан Тульской области;

- поддержание положительного имиджа руководства региона;

- формирование базы данных перспективных руководителей Тульской области, включающей поля с детальным описанием их образования, профессионального и управленческого опыта, ключевых личностно-профессиональных ресурсов и возможных сфер последующего назначения/привлечения;

- определение 50 победителей для дальнейшего включения в комплекс образовательных мероприятий.

2 этап состоит в формировании молодежной платформы «Команда развития: таланты», т.е. формирование молодежного резерва будущих управленцев - руководителей в органах государственной и муниципальной власти, ориентированных на работу на благо региона.

3 этап заключается в реализации комплекса образовательных мероприятий для сотрудников органов исполнительной власти, органов местного самоуправления и участников реестра управленческих кадров в формате стратегических сессий и тренинговых программ. Его целью является формирование управленческой команды Тульской области, владеющей современными инструментами управления и готовой инициативно внедрять изменения, направленные на совершенствование системы управления регионом и повышение эффективности деятельности органов власти. Активный обмен опытом и лучшими практиками управления между руководителями, работающими в госсекторе и представителями бизнес-среды.

4 этап - проведение конкурса проектов с интегрированной программой обучения среди участников Молодежной платформы Тульской области «Команда развития: таланты» с последующей практической реализацией лучших проектов.

Применение данной практики Тульской областью направлено на популяризацию государственной гражданской службы и максимальное вовлечение талантливой и активной молодежной резерва в развитие органов государственной власти Тульской области. В Воронежской области также применяются различные методики привлечения молодежи к управленческой деятельности, но опыт Тульской области представляется наиболее успешным и системным.

Представляет интерес успешная практика подбора и оценки кадров для замещения должностей государственной службы, предложенная правительством Ярославской области. Она предполагает единую систему оценочных процедур, применяемых к кандидатам на все вакансии государственной гражданской службы. Данная система включает в себя два этапа. На первом этапе осуществляется профессиональный опыт, базовых (основы правовых знаний, знаний делового русского языка, IT – технологий, менеджмента) и специальных (решение практических заданий) компетенций. И только успешно прошедшие первый этап допускаются к 2 этапу, на котором проводится собеседование, и оцениваются личностные (активность, самостоятельность, интеллект, исполнительность, доброжелательность и иные) качества.

В современных условиях пандемии и системы ограничительных мер на первый план выходят практики, направленные на цифровизацию кадровых технологий. Поэтому в 2021 были отмечены как успешные, практики развития кадрового потенциала, предложенные Департаментом государственного

управления и кадровой политики Вологодской области - «Оценка профессиональных и личностных качеств кандидатов при назначении на «целевые» должности в органах исполнительной государственной власти Вологодской области (с использованием информационных систем)»; Администрацией Губернатора Санкт-Петербурга - «Цифровая трансформация: виртуальная образовательная экосистема и дистанционная оценка персонала»; Департаментом государственной службы и кадров при Президенте Республики Татарстан - «Система цифровых решений по управлению кадровым составом органов власти Республики Татарстан» (по результатам голосования участников конкурса) и ряд других.

Система формирования и развития кадрового потенциала государственной гражданской службы в зарубежных странах складывалась постепенно в процессе исторического развития страны.

Стабильность государственной власти и управления во многих странах мира позволила обеспечить высокий уровень результативности деятельности кадрового состава государственного аппарата. Хотелось бы подробнее остановиться на рассмотрении успешных практик в данном вопросе отдельных государств, с целью, возможного, заимствования некоторых методик.

Для формирования целостной картины системы подготовки кадров за рубежом необходимо рассмотреть три концептуальных подхода обучения: англосаксонский, французский и американский.

Англосаксонский подход основывается на децентрализации системы государственной власти и системы законодательства. Он реализован, прежде всего, в Великобритании. «В Великобритании обучение кадров считается приоритетным направлением. Поэтому существует широкая система практических занятий, образовательных курсов и конференций, организуемые различными ведомствами и министерствами, в уставе которых

есть упоминание об ответственности за обучение кадрового состава. Все ведомства разрабатывают свои программы подготовки кадрового резерва учитывая планирование его дальнейшего применения и мониторинг потребностей в обучении персонала. Программы и структура обучения профессионального роста государственных служащих формируются с учетом должности и особенностей функций, занимаемой руководителем. Таким образом, в Великобритании единая централизованная система подготовки кадров для госслужбы отсутствует, однако существует множество семинаров, курсов, программ с учетом индивидуального подхода к выбору образовательной программы.

В системе подготовки чиновников в Великобритании можно выделить несколько факторов, которые могут быть полезными для практики Российской Федерации: наличие четких критериев оценки компетентности государственных служащих создает большой положительный стимул для повышения профессиональных навыков и уровня образования. Внедрение подобных критериев в систему контроля качества выполняемой работы позволяет четко формулировать обязанности государственных служащих и определяет обязательность повышения уровня их мастерства, квалификации; благодаря гибкости содержания учебных программ, они позволяют оперативно откликаться на цели и задачи текущей социально-экономической и политической ситуации» [3].

Французский подход реализуется, в основном, в странах Европы. Он основан, в отличие от англосаксонского, на жесткой централизации.

Во Франции, например, конкурсный прием на государственную службу может происходить двумя способами:

- очные экзамены, собеседование и тестирование;

- заочное сопоставление послужных списков претендентов для тех кандидатов, кто уже имеет опыт государственной службы.

В Германии «начало карьеры государственного служащего возможно только с самых нижестоящих должностей, а дальнейшее назначение на должность возможно только после испытательного срока, что в прочем отражено и в российском законодательстве, только в отличие от 1 года до 5 лет в Германии, он составляет от одного месяца до одного года. Все эти черты свидетельствуют о карьерном или закрытом характере модели государственной службы в Германии. Для повышения по должности необходимо успешно сдать квалификационный экзамен, который отличается в зависимости от категории и группы должностей» [4].

Американский подход можно рассмотреть на примере США. В США вызывает интерес опыт разработки соглашений о результативности деятельности руководителей главной и высшей групп должностей. Каждый орган власти формирует собственную систему оценки результативности своих структурных подразделений и их руководителей. Введение подобной практики в России, могло бы стать дополнительным стимулом для служащих главной и высших групп должностей организовывать работу государственных гражданских служащих более эффективно.

Особо хотелось бы остановиться на практике Японии в развитии кадрового потенциала государственной гражданской службы, которая не вписывается в вышеназванную классификацию подходов. В Японии кадровые службы ведут работу по поиску потенциальных кандидатов на замещение государственных должностей в школах и в высших учебных заведениях. Наиболее перспективным школьникам предлагают воспользоваться особой формой бюджетного обучения – целевое обучение. После окончания высшего учебного заведения гарантируется наличие рабочего места, а в случае отказа от

работы по договору обучающимся выплачивается штраф. Хотя сегодня российским законодательством и предусмотрена возможность целевой подготовки кадров для системы государственной гражданской службы, но такая возможность органами государственной власти практически не востребована. Главным фактором для продвижения по службе работника является «принцип заслуг».

Отдельные элементы кадровой политики зарубежных стран требуют внимательного изучения и возможно внедрения в кадровую политику государственной гражданской службы в России, безусловно, с учетом национальной специфики.

Таким образом, в настоящее время сформировался значительный комплекс успешных практик развития кадрового потенциала государственной гражданской службы, применяемых в России и ряде зарубежных стран. Среди отечественных практик, проанализированных выше, следует особо отметить следующие:

1. Создание единой кадровой службы при высшем исполнительном органе государственной власти, предложенное и внедренное Ленинградской областью. Данная практика была воспринята Воронежской областью, что привело к проведению единой кадровой политики в органах исполнительной власти и аппаратах мировых судей Воронежской области; к внедрению новых эффективных технологий кадровой работы, к формированию единого кадрового резерва государственной гражданской службы в регионе, и иным положительным результатам.

2. Практика поляризации государственной гражданской службы и привлечение активной талантливой молодежи, реализуемая Тульской областью. В Воронежской области применяются технологии в данной области, но опыт Тульской области, на наш взгляд, является более эффективным. Ежегодное

формирование кадрового резерва на базе молодежной платформы станет основой для системы опережающей подготовки управленческих кадров области, направленной на поддержку реализации стратегических целей развития региона и реализации национальных проектов, повысит привлекательность региона для молодежи, в том числе сформирует позитивный имидж органов власти Воронежской области для молодых специалистов.

3. Практика применения единой системы оценочных процедур, применяемых к кандидатам на все вакансии государственной гражданской службы, реализуемая Ярославской областью, с одной стороны, обеспечивает конституционное право граждан на равный доступ к государственной службе, с другой стороны, позволяет всесторонне (как личность, как профессионала и др.) оценить кандидата.

Данные и многие иные успешные практики, апробированные в нашей стране, должны быть популяризированы и внедрены в деятельность органов государственной власти, в том числе Воронежской области.

Подводя итоги анализа практики развития кадрового потенциала государственной гражданской службы зарубежных государств, следует отметить, что отдельные ее элементы при условии их внедрения в кадровую политику гражданской службы России, конечно, обеспечили бы ее эффективность. Заключение соглашений со служащими категории руководители повысит ответственность последних за результаты служебной деятельности своих структурных подразделений, а активизация работы по подготовке кадрового состава для госслужбы, в том числе в рамках целевого обучения, позволит создать подготовленный высокомотивированный кадровый состав для органов государственной власти России. Адаптация зарубежного опыта кадровой политики в системе государственной гражданской службы к

требованиям российского законодательства может стать весомым вкладом в совершенствование государственной службы в Российской Федерации.

Применение современных и эффективных технологий развития кадрового потенциала, ориентированных на достижение поставленных целей и результативное исполнение полномочий государственных органов, позволит обеспечить конкурентоспособность государства, которая напрямую зависит от деятельности государственных гражданских служащих Российской Федерации, их ориентированности на общественно важные цели, лучшие мировые и региональные практики.

Список использованных источников

1. Григошина Л.Ю. Лучшие кадровые практики на государственной гражданской службе Российской Федерации / Л.Ю. Григошина, Д.В. Карташова // Вестник экспертного совета. 2018. №4. – С.74-78.

2. База данных лучших практик применения кадровых технологий на государственной гражданской и муниципальной службе [Электронный ресурс] // <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/base/2015-2021> (дата обращения 20.10.2021 г)

3. Муллагулов, А. Р. Мировой опыт кадровой политики в системе государственной службы / А. Р. Муллагулов. // Молодой ученый. 2018. № 52 (238). — С. 200-202. URL: <https://moluch.ru/archive/238/55175/> (дата обращения: 28.10.2021).

4. Андрюхина И.Ю. Совершенствование кадровой политики в системе государственной гражданской службы: зарубежный опыт / И.Ю. Андрюхина // Вестник экспертного совета. 2021. №2 (25). – С. 14-18.

5. Балашов С.С. Современные российские практики развития кадрового потенциала государственной гражданской службы / С.С. Балашов, В.В.



Сыроижко // Мегатренды мировой политики. Выпуск 8: сборник научных статей по материалам 8-ой межвузовской научно-практической конференции молодых ученых. – Воронеж: Редакционно-издательский отдел Воронежского филиала РАНХиГС, 2021. – 183 с.