

УДК 331.104

Соболь Татьяна Сергеевна,

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономики городского хозяйства и сферы обслуживания,
Московский университет имени С.Ю. Витте,
ЧОУ ВО «Московский университет имени С.Ю. Витте»,
г. Москва, Российская Федерация.

Луговая Вера Сергеевна,

специалист службы персонала,
ЧОУ ВО «Московский университет имени С.Ю. Витте»,
г. Москва, Российская Федерация.

Sobol Tatyana Sergeevna,

PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economy of Municipal Economy and Services Industry,
S.U. Vitte Moscow University,
Moscow, Russian Federation.

Lugovaya Vera Sergeevna,

HR specialist,
S.U. Vitte Moscow University,
Moscow, Russian Federation.

ВЛИЯНИЕ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

INFLUENCE OF PERSONNEL TECHNOLOGIES ON EFFICIENCY OF ACTIVITY OF PUBLIC AUTHORITIES

В статье рассматриваются проблемы проводимой кадровой политики и кадровых технологий, влияющих на деятельность органов государственной власти. Современные кадровые технологии — это средство управления качественными и количественными характеристиками персонала. Обеспечение эффективной кадровой политики в бюджетном секторе — одна из основных проблем для любой страны и общества. Как свидетельствуют последние исследования в области кадровой политики, на сегодняшний день в России преобладает существенный дефицит управленческих кадров. В связи с этим авторы, обобщая российский и зарубежный опыт, обосновывают применение компетентного подхода для установления квалификационных требований к должностям государственного управления. Особое внимание направлено на разработанную на основе компетентного подхода модель должности руководителя государственного аппарата. Кроме того, на основе анализа российского законодательства и обобщения опыта кадровой работы российских органов государственной власти в статье обоснованы актуальные методы, показатели и критерии, которые можно применять для оценки профессиональной служебной деятельности органов государственной власти. Приоритетными направлениями повышения эффективности деятельности органов государственной власти служит разработка и внедрение механизмов, которые обеспечивают результативность профессиональной деятельности государственных служащих. Материалы статьи, выводы и предложения авторов будут интересны для магистрантов, обучающихся по направлению «Государственное и муниципальное управление», а также для руководителей и специалистов кадровых служб органов государственной власти.

Ключевые слова: органы государственной власти, государственное управление, оценка эффективности, инструменты кадровой политики, государственная служба, кадровые технологии, мотивация, результативность, вовлеченность, мониторинг.

In article problems of the pursued personnel policy and personnel technologies influencing activity of public authorities are considered. In the Russian Federation the public civil service represents the central link of increase in system effectiveness of government as directly the quality of implementation of the state decisions depends on the level of effectiveness of professional office activity of public administration. Ensuring effective personnel policy in the budgetary sector — one of the main problems for any country and society. As the last researches in the field of personnel policy testify, today in Russia the essential deficiency of administrative shots prevails. In this regard authors, generalizing the Russian and foreign experience, prove application of competent approach for establishment of qualification requirements to positions of public administration. The special attention is directed to the model of a position of the head of government developed on the basis of competent approach. Besides, on the basis of the analysis of the Russian legislation and synthesis of experience of personnel work of the Russian public authorities in the monograph relevant methods, indicators and criteria which can be applied to assessment of professional office activity of public authorities are proved. As the priority directions of increase in efficiency of activity of public authorities serves development and deployment of mechanisms which provide effectiveness of professional activity of public servants. Article materials, conclusions and proposals of authors will be interesting to the undergraduates studying in the «Public and Municipal Administration» direction and also to heads and specialists of HR departments of public authorities.

Keywords: public authorities, public administration, efficiency assessment, tools of personnel policy, public service, personnel technologies, motivation, effectiveness, involvement, monitoring.

ВВЕДЕНИЕ

Современные кадровые технологии — это средство управления качественными и количественными характеристиками персонала. В настоящее время проведено большое количество научных исследований по различным аспектам применения кадровых технологий в деятельности государственных органов. Но прежде всего, необходимо рассмотреть понятие «Квалификация персонала». В справочно-научной литературе понятие «Квалификация» трактуется как степень профессиональной подготовленности работника к выполнению конкретного вида работы, включающей теоретические знания и практические навыки, которые должны соответствовать нормам Единого тарифно-квалификационного справочника (в Словарях бизнес терминов).

Газиева И.П. рассматривает квалификацию, как профессиональную зрелость работников, их подготовленность к качественному выполнению конкретных видов работ, определяемые наличием знаний, умений, профессиональных навыков, опыта [6, с. 112].

Ковтков Д.И. В. дает следующую характеристику квалификации работников — это «урегулированные трудовым правом отношения по определению уровня профессиональной подготовленности персонала в результате общеобязательных для данной профессии (специальности, должности) показателей (квалификационных разрядов)» [7, с. 29].

Обеспечение государственной гражданской службы РФ высококвалифицированными кадрами возможно посредством эффективного применения и совершенствования кадровых технологий. Применяемые кадровые технологии позволяют определять соответствие государственного гражданского служащего замещаемой должности, оценивать эффективность исполнения возложенных на него обязанностей, включая также профессиональные и личные качества и то, насколько они отвечают потребностям органа государственной власти [1, 2].

На наш взгляд, применение кадровых технологий в настоящее время в работе государственного аппарата носит в основном формальное значение. Во многом это говорит об отсутствии взаимосвязи между критериями оценочных процедур профессиональных компетенций государственных органов на всех этапах прохождения гражданской службы и принятия кадровых решений в государственном управлении, а также результативных показателей, которые зафиксированы в их должностных регламентах [1, 2].

Генеральной целью кадровой политики в сфере государственного управления является формирование такого кадрового потенциала, который в профессиональном, деловом и морально-нравственном отношении позволял бы обеспечивать реализацию общественно значимых целей. Обеспечение эффективной кадровой политики в бюджетном секторе — одна из основных проблем для любой страны и общества [4].

Согласно результатов проведенных исследований в области кадровой политики, в России преобладает существенный дефицит квалифицированных управленческих кадров. Отсутствие в кадровой работе органов власти учета таких показателей, как уровень профессиональной мотивации и компетентности государственных служащих предполагает образование в государственных органах недостаточно квалифицированных кадров, а также принятие неэффективных управленческих решений.

На протяжении последних десятилетий доказал свою эффективность в оценке персонала реального сектора экономики компетентный подход. Анализ профессионального показателя государственных служащих на основе компетентного подхода, внедрение моделей должностей, компетентных портретов государственного управления, на взгляд авторов статьи, представляют наиболее эффективные кадровые решения в виде технологий для деятельности государственных органов власти. Применение данного подхода позволит создать платформу по формированию всемирной базы моделей компетенций, шкал компетенций, межкультурных сравнений.

В связи с этим, особое внимание должно быть направлено на разработку и внедрение механизмов, которые обеспечивают результативность профессиональной деятельности государственных служащих, в том числе эффективной модели должности руководителя государственного аппарата, обоснование актуальных методов, показателей и критериев, которые можно применять для оценки профессиональной служебной деятельности органов государственной власти.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Одним из условий развития государственной гражданской службы Российской Федерации является совершенствование формирования его кадрового состава [4]. Это связано с тем, что деятельность каждого органа государственной власти зависит, в частности, от выстроенных кадровых процессов. Сам принцип профессионализма и компетентности государственной службы, установленный в Федеральном законе № 79-ФЗ от 27 июля 2004 года «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [1], является показателем эффективного функционирования органов государственной власти.

На наш взгляд, обеспечение государственной гражданской службы РФ высококвалифицированными кадрами возможно посредством эффективного применения и совершенствования кадровых технологий. Применяемые кадровые технологии должны быть эффективным средством управления качественными и количественными характеристиками персонала, позволять определять соответствие государственного гражданского служащего замещаемой должности, оценивать эффективность исполнения возложенных на него обязанностей, включая также профессиональные и личные качества и то, насколько они отвечают потребностям органа государственной власти.

Приоритетными направлениями повышения эффективности деятельности органов государственной и муниципальной власти служит разработка и внедрение механизмов, которые обеспечивают результативность профессиональной деятельности государственных служащих. Например, в Администрации Далматовского района для формирования квалифицированного кадрового состава органов государственной власти проводятся различные мероприятия. Организуется аттестация муниципальных служащих, с целью своевременного замещения вакантных должностей муниципальной службы на конкурсной основе формируется резерв кадров на должности муниципальной службы муниципального образования Далматовского района. Вакантные должности, на которые был сформирован резерв кадров, замещаются из резерва, на основании конкурса. Целью проведения конкурса является создание условий для реализации права граждан на равный доступ к муниципальной службе. Функциональная роль данной кадровой технологии состоит в поднятии престижа должности, в привлечении большего количества кандидатов, во внедрении новых кадровых технологий, в сборе персональной информации для планирования работы с принятыми на муниципальную службу кандидатами. [4].

Традиционно конкурс проводится в два этапа.

1 этап: публикация объявления о проведении конкурса, о приеме документов для участия в конкурсе, проверка представленных документов и достоверности сведений, представленных гражданином или муниципальным служащим; проверка соответствия указанных в документах сведений квалификационным требованиям.

2 этап: анализ документов, представленных претендентами, проведение конкурсных процедур и оценка их результатов. Применяемые методы оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов на вакантную должность муниципальной службы Администрации Далматовского района: тестирование, анкетирование, индивидуальное собеседование. Особое внимание уделяется работе с молодыми кадрами, впервые поступающими на муниципальную службу; ежегодно утверждается план повышения квалификации, профессиональной переподготовки и повышению квалификации своих служащих. Все муниципальные служащие соответствуют по уровню образования.

Для создания условий развития муниципальной службы с муниципальными служащими Далматовского района проводятся обучающие семинары по актуальным вопросам, возникающим в ходе реализации законодательства о муниципальной службе. Проводится ротация в составе членов комиссий.

Для побуждения служащих к изменению своей роли в организации, созданию климата доверия, удовлетворенности трудом служащие участвуют в культурно-массовых, спортивных, мероприятиях таких как: ежегодная акция, посвященная 9 мая «Бессмертный полк», карнавальное шествие, посвященное дню города, фестиваль работающей молодежи «Молодежная волна», «Кросс наций», уборка городского парка и леса и многих других мероприятиях. Применение кадровых технологий формирует в Администрации Далматовского района квалифицированный кадровый состав, ведь от компетентного состава отобранных кадров зависит эффективность работы администрации в целом.

В связи с этим, особое внимание должно быть направлено на разработку и внедрение механизмов, которые обеспечивают результативность профессиональной деятельности государственных служащих, в том числе эффективной модели должности руководителя государственного аппарата, обоснование актуальных методов, показателей и критериев, которые можно применять для оценки профессиональной служебной деятельности органов государственной власти.

Целью данной статьи является обоснование применения компетентного подхода для установления квалификационных требований к должностям государственного управления; разработку на основе компетентного подхода модели должности руководителя государственного аппарата; обоснование применения методов, показателей и критериев для оценки профессиональной служебной деятельности органов государственной власти.

РЕЗУЛЬТАТЫ

В настоящее время предложено и разработано достаточно большое количество рекомендательных норм в области определения квалификационных требований к органам государственной власти. К ним относятся, в основном, различные рекомендации Министерства труда и социального развития РФ.

Важным элементом улучшения качества кадровых технологий являются Профессиональный стандарт, который представляет собой характеристику квалификации (то есть, уровня знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы), необходимой работнику для осуществления определенного

вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции. Иными словами, стандарт устанавливает параметры в части наименования должности (1), уровня образования (2), стажа (3), навыков и умения (4) работников. [10].

Профессиональный стандарт по каждому отдельно взятому виду профессиональной деятельности принимается в виде нормативного правового акта, утверждаемого Министерством труда и социального развития РФ.

В таблице 1 представлены основные квалификационные требования к гражданским служащим.

Таблица 1. Квалификационные требования к уровню профессионального образования гражданских служащих *

Уровень профессионального образования	Категории и группы должностей гражданских служащих
Специалитет, Магистратура (Высшее образование)	1. «Руководители»: высшей, главной и ведущей групп должностей гражданской службы; 2. «Помощники (советники)»: высшей, главной и ведущей групп должностей гражданской службы; 3. «Специалисты»: высшей, главной и ведущей групп должностей.
Бакалавриат, Специалитет (Высшее образование)	4. «Специалисты»: старшей групп должностей; 5. «Обеспечивающие специалисты»: главной и ведущей групп должностей
Среднее профессиональное образование	6. «Обеспечивающие специалисты»: старшей и младшей групп должностей.

* [10]

Конкретные критерии к направлению профессиональной подготовки, на основании ФЗ №79, должны быть определены Указом Президента (для федеральных служащих) или законом субъекта Российской Федерации (для служащих субъекта).

На основе сформированных рекомендаций Минтруда в отдельных федеральных государственных органах разработаны пилотные проекты по апробации и внедрению в работу кадровых служб государственных органов современных кадровых технологий и инструментов, в том числе по определению квалификационных требований к государственным гражданским служащим. 26 федеральных государственных органов приняли участие в реализации пилотных проектов.

Анализ персонала в действующей структуре органов государственной власти носит свои характерные особенности, в том числе и на государственной гражданской службе. Суть особенности заключается, прежде всего, в нормативном регулировании кадровых технологий, осуществление которых является обязательным методическим аспектом исследуемого вопроса (рис. 1).

Основным правовым источником, служащий основой для оценки кадров в государственном аппарате, является Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ». Согласно данным нормативного регулирования основными кадровыми технологиями, с помощью которых осуществляется оценка персонала, являются обеспечение и проведение организации конкурсных мероприятий на замещение вакантных должностей государственной службы и включение гражданских служащих в кадровый резерв; обеспечение и проведение организации аттестации государственных служащих; организация проведения квалификационных экзаменов; организация работы с кадровым потенциалом и его эффективное применение.

Оценивая персонал по объекту, ее виды классифицируются на оценку кандидатов (потенциальных кадров) и оценку сотрудников (реальных). Главное отличие данных видов заключается в различных инструментах оценки.

По цели организации оценка может быть количественной, качественной и комплексной. Для разных целей применяются различные кадровые технологии (рис. 2).

Современные методы оценки, способствующие формированию кадрового потенциала в органах государственной власти, разнообразны:

1. Анкетирование. Данный метод позволяет, используя опрос, выявить наличие тех или иных качеств, навыков, необходимых для выполнения служебной деятельности.

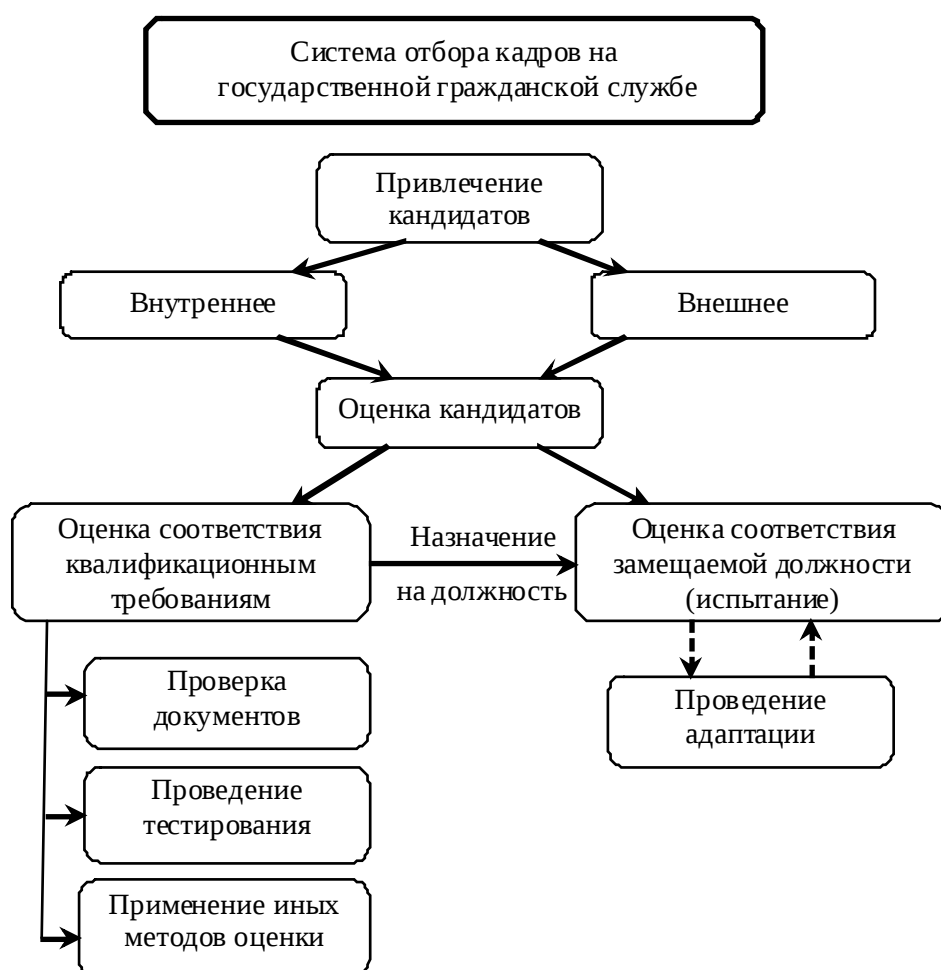


Рис. 1. Система отбора кадров в государственном управлении [10].

2. Интервью — это метод, во многом похожий с анкетированием, однако в данном случае результат фиксируется не опрашиваемым, а интервьюером.

3. Описательная оценка — наблюдение ведется за поведением служащего, выполнением им повседневных профессиональных обязанностей.

4. Тестирование — это очень удобный метод для оценки как реальных, так и потенциальных сотрудников.

5. Классификация — метод групповой оценки, который позволяет по одному, нескольким или совокупности критериев проранжировать персонал.

6. Сравнение кандидатов, находящихся в одной должности.

7. Рейтинг основывается на оценке соответствия сотрудника занимаемой должности. Он представляет собой оценку личных качеств с применением шкалы.

8. Оценка по решающей ситуации — рекомендуется пользоваться в случае профилактики конфликта интересов государственных гражданских служащих.

9. «360 градусов». Этот метод предполагает оценку сотрудника не только своим непосредственным руководителем, но коллегами и подчиненными.

10. Ассесмент — технология может применяться на этапах отбора кандидатов в резерв управленческих кадров. Процесс оценки может длиться 1-2 дня.

11. Полиграф — это технология проверки на детекторе лжи. Применяется в правоохранительных структурах, силовых ведомствах, в некоторых случаях используется для профилактики коррупционных правонарушений на гражданской службе.

12. Метод центров оценки. Данный метод считается наиболее подходящим для оценки руководителей, поскольку позволяет решить две задачи: оценить личные и деловые качества, а также определить программу индивидуальных тренировок руководителя.

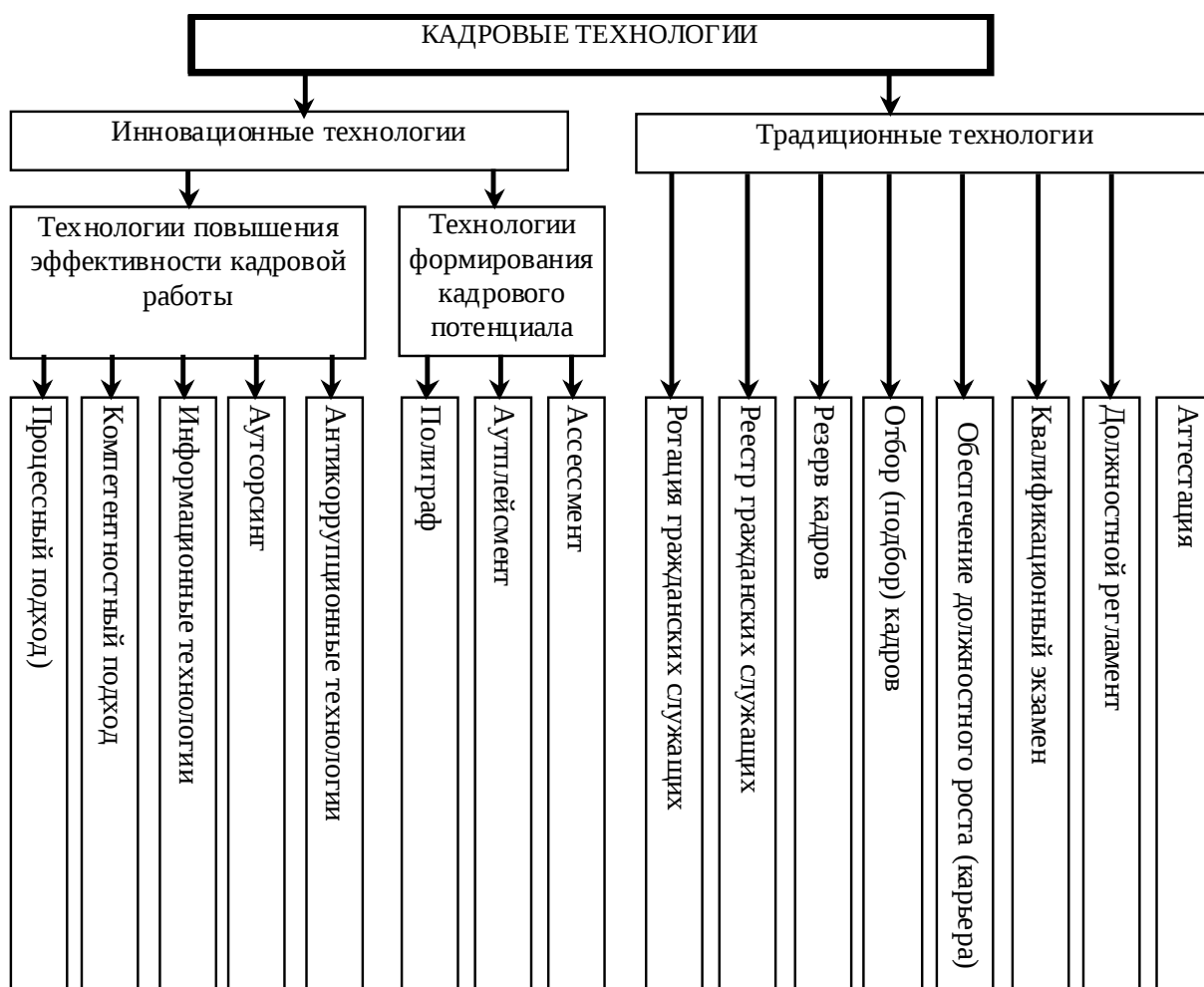


Рис. 2. Основные кадровые технологии, применяемые в органах государственного управления (Составлено на основании [5, 8]).

13. Метод деловых игр. Это комплексная технология позволяет определить степень готовности персонала к решению текущих и будущих задач, оценить вклад каждого участника в решение проблемы.

14. Метод оценки на основе моделей компетентности. Перспективный метод оценки для применения на государственной службе в контексте реализуемого компетентностного подхода.

По мнению исследователей, применяемые методы оценки персонала в РФ, имеют разную степень эффективности (табл. 2).

Таблица 2. Сравнительная эффективность применяемых методов оценки кандидатов при формировании кадрового потенциала в органах государственной власти Российской Федерации *

Применяемые методы оценки кандидатов при формировании кадрового потенциала в органах государственной власти	Оценка уровня эффективности применяемых методов, в %
Центры оценки персонала	70–80
Тесты на профессиональную пригодность	60
Общие тесты способностей	50–60
Биографические тесты	40
Личностные тесты	40
Интервью	30
Рекомендации	20

* Составлено на основании [1, 3, 8]

В настоящее время компетентностный подход является наиболее популярным методологическим подходом как в профессиональной подготовке будущих кадров для государственной гражданской службы, так и в кадровой работе. Основная идея подхода заключается в переходе от концепции оценки квалификации к концепции оценки компетенций, которыми должны владеть государственные гражданские служащие. Оценка квалификации, где фиксируются только знания, навыки и умения, теряет свою ценность [5, 9].

Концептуальной основой внедрения компетентностного подхода является модель компетенций, которая представляет собой перечень компетенций и инструментов, с помощью которых компетенции могут быть оценены и измерены. Модель может быть разработана для всей организации или только для отдельных функций, рабочих процессов или рабочих мест.

Компетентностные технологии ввиду их явных преимуществ все чаще используются для совершенствования кадровой работы в органах исполнительной власти.

Определенные действия по внедрению компетентностного подхода в органах власти предусмотрены в Указе Президента Российской Федерации 7 мая 2012 года № 601. В данном документе компетентностный подход рассматривается как основа для формирования перечня квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы.

В Российской Федерации на основе компетентностного и процессного подходов внедряются технологии комплексной оценки государственных гражданских служащих. Для реализации комплексной оценки Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации был разработан Методический инструментальный по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку).

Предметом оценки являются личные качества и результативность деятельности государственных гражданских служащих.

Внедрение новых принципов кадровой политики в деятельность государственных органов является одной из приоритетных задач современного этапа административной реформы, направленной на повышение эффективности государственного управления.

До сих пор правовой статус руководителя государственного органа четко не определен. Должности руководителей государственных органов относятся к двум группам. В субъектах Российской Федерации есть попытка конкретизировать правовой статус руководителей государственного органа, для этого утверждаются соответствующие реестры должностей государственной гражданской службы.

Выделяют следующие разновидности моделей специалиста:

— модель деятельности специалиста, в которую может входить описание видов профессиональной деятельности, сферы и структуры профессиональной деятельности, ситуаций профессиональной деятельности и способов их решения, в том числе типовые, профессиональные задачи и функции, профессиональные затруднения, типичные учреждения и рабочие места;

— модель личности специалиста, в которую включаются необходимые качества и свойства работника [11].

Модели специалиста в зависимости от задач применения могут быть следующих видов:

1. Профессионально-квалификационная модель — отражает виды профессиональной деятельности на различных должностях и разных рабочих местах, включая функции и обязанности, аспект качества, умения и навыки. Данные модели важны для выбора и расстановки кадров, аттестации, составления программы подготовки и переподготовки персонала.

2. Нормативная модель (квалификационная характеристика или квалификационный профиль) сотрудника отражает специальность (специализацию) и уровень квалификации. В составе квалификационного профиля учитываются виды профессиональной деятельности, как правило, не больше двух-трех.

На практике внедрение профессионально-психологических моделей должности определяется на теории профессиограммы и психограммы специалиста [3, 11].

Проблема проектирования модели личности руководителя в системе государственного управления в последние годы рассматривается в научных работах, имеющих как теоретический, так и сугубо прикладной характер. Анализ современных теоретико-методологических подходов к изучению профессионально-психологических качеств руководителя государственного органа позволяет сделать вывод о вариативности модели их структуры (рис. 3).

Система государственного управления России несовершенна, но вполне закономерно обладает тенденцией к совершенствованию. Принимая во внимание все условия, факторы и требования, приходится признать необходимость постоянного и системного совершенствования управленческих механизмов, приоритет человеческого фактора, а, соответственно, совершенствование кадровых механизмов и технологий в управлении персоналом государственной гражданской службы.

Оценка служащих — одно из основных направлений совершенствования государственного управления. Зачастую термин «оценка» связывается с понятием эффективности и результативности. Особен-



Рис. 3. Функциональная структура личности руководителя (Составлено на основании [4, 6]).

но актуальным этот вопрос стал в связи с переходом к новой концепции государственного управления New Public Management, которая предполагает управление, ориентированное на результат, а также широкое использование информационно-коммуникационных технологий [2].

Минтрудом РФ в 2019–2022 гг. были разработаны методические документы по внедрению современных кадровых технологий в работу кадровых служб государственных органов, в том числе по установлению квалификационных требований к профилю образования, знаниям и навыкам государственных гражданских служащих и внедрению системы комплексной оценки их деятельности. Рассмотрим основные направления кадровой работы [4].

Показатели эффективности и результативности деятельности государственного служащего — это набор количественных и качественных характеристик профессиональной служебной деятельности специалиста, который помогает установить уровень достижения целей, проанализировать объем и качество итогового результата, этапы исполнения и эффективность использования ресурсов [10].

Основным направлением кадровой работы, является результативность (продуктивность) трудовой государственной деятельности. В зависимости от эффективности трудовой деятельности органов власти выделяют следующие уровни профессионализма:

- 1) низкий (формально-исполнительский) — определяется низкими показателями эффективности государственной деятельности;
- 2) средний (репродуктивно-исполнительский) — определяется удовлетворительными значениями эффективности государственной деятельности;
- 3) высокий (творческо-мастерский) — определяется высокими значениями эффективности государственной деятельности [5].

Использование информационно-коммуникационных технологий позволяет кандидатам на вакантные должности в органы государственной власти или в кадровый резерв государственной гражданской службы осуществлять в полном значении процедуру самооценки.

Среди современных ИКТ — необходимо выделить федеральную государственную информационную систему «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров» (далее — Портал). Портал создан в целях обеспечения эффективного функционирования системы привлечения, отбора, профессионального развития и движения кадров на государственной гражданской службе. Он имеет современный дизайн, удобные пользовательские интерфейсы и, как и прежде, позволяет гражданам размещать свои резюме и ознакомиться с вакансиями [7].

Портал представляет собой информационный ресурс с базой вакансий и резюме. На портале есть доступная информация для граждан, необходимая для поступления на государственную службу. Органам власти этот ресурс дает возможность проводить конкурсы на замещение вакантных должностей.

В настоящее время на Портале есть возможность прохождения дистанционного тестирования на предмет определения соответствия и готовности кандидата к замещению вакантной должности. Основ-

ной тест содержит 60 вопросов по основам государственной службы, знанию информационных и компьютерных технологий, антикоррупционному законодательству.

Самопроверка дает следующие возможности кандидату государственного аппарата:

— сформировать понимание о гражданской службе как об особом направлении профессиональной деятельности;

— установить готовность к прохождению гражданской службы (наличие умений и навыков);

— определить области знаний, которые нуждаются в дополнительной проработке.

Итоги дистанционного тестирования при принятии решения о допуске кандидата к участию в конкурсе (отборе без проведения конкурса) носят рекомендательное значение за счет отсутствия определенных положений в нормативном регулировании РФ о гражданской деятельности. Однако они имеют серьезный вспомогательный характер, помогающий частично избежать подачи документов от большого количества некомпетентных органов власти.

Универсальность процедуры дистанционной оценки кандидатов и относительная объективность ее результатов обеспечивается сформированной Минтрудом России единой базой тестовых заданий, применяемых в рамках Портала.

ВЫВОДЫ

Становление разных видов российской государственной службы в течение последних пятнадцати лет способствовало совершенствованию кадровых технологий. В этот период одновременно осваивался зарубежный опыт органов государственной власти и накапливался собственный опыт. Благодаря рациональному осмыслению зарубежного опыта и осуществлению пилотных проектов минимизировались управленческие риски, связанные с ошибками принятия кадровых решений и финансовых затрат. Многие кадровые технологии были заимствованы из кадровой работы коммерческих организаций и успешно адаптированы в практику государственного управления.

Среди осваиваемых кадровых технологий наиболее востребованы технологии установления квалификационных требований к государственным гражданским служащим, комплексная оценка соответствия гражданских служащих утвержденным требованиям, оценка результатов деятельности гражданских служащих, а также разработка и реализация моделей компетенций. В настоящее время разработка и апробация этих технологий осуществляется на всех уровнях государственной власти. Например, разработка квалификационных требований к государственным гражданским служащим осуществляется как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов Российской Федерации, и исполнительных органов государственной власти. Результаты этой работы нашли отражение в нормативных актах и в виде рекомендаций.

На сегодняшний день стало очевидным, что осуществление кадровых инноваций должно сопровождаться серьезной методической работой, что было подтверждено активной методической деятельностью Минтруда России и кадровых служб государственных органов субъектов Российской Федерации.

Совместные усилия привели к определенным результатам: разработаны перечни квалификационных требований к гражданским служащим федеральных органов власти, а также государственных органов субъектов Российской Федерации. Также к положительным результатам можно отнести то, что осуществлена классификация квалификационных требований, разделение их на базовые, функциональные и специальные требования к гражданским служащим. Такое разделение квалификационных требований позволило конкретизировать требования, предъявляемые к гражданским служащим, осуществляющих деятельность в соответствии с отраслевыми направлениями органов государственной власти и группами должностей.

К положительным аспектам, характеризующим совершенствование кадровой работы в российских органах государственной власти, можно отнести разработки, связанные с освоением компетентностного подхода.

Дальнейшее внедрение компетентностного подхода в кадровую работу государственных органов, будет осуществляться на принципах системности, комплексности, сочетания теории и практики. Именно эти принципы нашли отражение в статье, авторы которой надеются на интерес к материалам не только теоретиков, но и практиков.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анисимов Е.Я. Интегральная оценка профессиональной компетентности государственных служащих / Е.Я. Анисимов [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». — 2017. — Том 9. № 2. (март-апрель). — Режим доступа: naukovedenie.ru (дата обращения: 08.05.2019).
2. Afuah A. Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits / A. Afuah. — Oxford: Oxford University Press, 2015.
3. Ботвина А.А. Управление талантами в процессе формирования кадрового резерва компании / А.А. Ботвина, И.С. Салихова // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. — 2018. — № 4 (27). — С. 107–113.

4. Войтович В.Ю. Государственная и муниципальная служба: учеб. пособие / В.Ю. Войтович. — Ижевск: Изд-во «Удмуртский университет», 2018.
5. Bloom N. Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries / N. Bloom, J. van Reenen // Journal of Economic Perspectives. — 2010. — Vol. 24., No 1. Pp. 203–224.
6. Газиева И.П. Кадровая политика в сфере государственной гражданской службы / Инна Газиева. — М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. — 196 с.
7. Ковтков Д.И. Наставничество на гражданской службе / Д.И. Ковтков // Законодательство и экономика. — 2016. — № 11. — С. 41–53.
8. Пасланов М.А. Проблемы перехода и модернизации инновационной экономики / М.А. Пасланов [Электронный ресурс] // Проблемы современной экономики. — 2014 — № 2 (50). — Режим доступа: m-economy.ru/art.php?nArtId=4942. (дата обращения: 05.05.2019).
9. Руденко Л.Г. Сущность КРП и его роль в управлении предприятием / Л.Г. Руденко, Н.П. Дегтярь // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. — 2017. — № 2 (21). — С. 50–54.
10. Савко Т.С. Государственная кадровая политика, кадровые технологии: монография / Т.С. Савко. — М: Русайнс, 2016. — 147 с.
11. Салихова И.С. Корпоративный менталитет как фактор развития экономических инноваций / И.С. Салихова // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. — 2018. — № 1 (24). — С. 97–107.

SPISOK LITERATURY

1. Anisimov Ye.YA. Integral'naya otsenka professional'noy kompetentnosti gosudarstvennykh sluzhashchikh / Ye.YA. Anisimov [Elektronnyy resurs] // Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIYE». — 2017. — Tom 9. № 2. (mart-aprel'). — Rezhim dostupa: naukovedenie.ru (data obrashcheniya: 08.05.2019).
2. Afuah A. Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits / A. Afuah. — Oxford: Oxford University Press, 2015.
3. Botvina A.A. Upravleniye talantami v protsesse formirovaniya kadrovogo rezerva kompanii / A.A. Botvina, I.S. Salikhova // Vestnik Moskovskogo universiteta im. S.Yu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravleniye. — 2018. — № 4 (27). — S. 107–113.
4. Voytovich V.Yu. Gosudarstvennaya i munitsipal'naya sluzhba: ucheb. posobiye / V.Yu. Voytovich. — Izhevsk: Izd-vo «Udmurtskiy universitet», 2018.
5. Bloom N. Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries / N. Bloom, J. van Reenen // Journal of Economic Perspectives. — 2010. — Vol. 24., No 1. Pp. 203–224.
6. Gaziyeva I.P. Kadrovaya politika v sfere gosudarstvennoy grazhdanskoj sluzhby / Inna Gaziyeva. — M.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. — 196 с.
7. Kovtkov D.I. Nastavnichestvo na grazhdanskoj sluzhbe / D.I. Kovtkov // Zakonodatel'stvo i ekonomika. — 2016. — № 11. — S. 41–53.
8. Paslanov M.A. Problemy perekhoda i modernizatsii innovatsionnoy ekonomiki / M.A. Paslanov [Elektronnyy resurs] // Problemy sovremennoy ekonomiki. — 2014 — № 2 (50). — Rezhim dostupa: m-economy.ru/art.php?nArtId=4942. (data obrashcheniya: 05.05.2019).
9. Rudenko L.G. Sushchnost' KPI i yego rol' v upravlenii predpriyatiyem / L.G. Rudenko, N.P. Degtyar' // Vestnik Moskovskogo universiteta im. S.Yu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravleniye. — 2017. — № 2 (21). — S. 50–54.
10. Savko T.S. Gosudarstvennaya kadrovaya politika, kadrovyye tekhnologii: monografiya / T.S. Savko. — M: Rusayns, 2016. — 147 s.
11. Salikhova I.S. Korporativnyy mentalitet kak faktor razvitiya ekonomicheskikh innovatsiy / I.S. Salikhova // Vestnik Moskovskogo universiteta im. S.Yu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravleniye. — 2018. — № 1 (24). — S. 97–107.

Статья поступила в редакцию 28 мая 2019 года

Статья одобрена к печати 23 октября 2019 года