

УДК 342.5

ББК У24(2)0-21

## Современные кадровые технологии в органах государственной власти

Канд. экон. наук **Асланов М. А.** mail@marataslanov.ru

*Институт менеджмента и внешнеэкономической деятельности Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна  
Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, д. 18*

*На ряде примеров в статье анализируются процессы инновационного развития технологий управления персоналом в органах государственной власти. Дается характеристика основных особенностей рассмотренных технологий, приведены конкретные примеры их использования на федеральном и региональном уровнях управления. Обосновано предложение о необходимости формирования единого методологического подхода к разработке и внедрению технологий персонал-менеджмента в органах государственной власти.*

**Ключевые слова:** государственные служащие, персонал органов государственного управления, управление персоналом, технологии управления персоналом, инновационные персонал-технологии.

---

## Modern personnel technologies public authorities

Ph.D. **Aslanov M.A.** mail@marataslanov.ru

*Institute of management and foreign economic activity of Saint-Petersburg state University of technology and design  
Saint-Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18*

*On a number of examples in the article analyses the processes of innovation development of the technologies of personnel management in public authorities. The main features of the considered technologies, specific examples of their use at the Federal and regional levels of government. Justified proposal on necessity of formation of uniform methodological approach to the development and implementation of technologies of personnel management in public authorities.*

**Keywords:** government officials, personnel of bodies of state management, personnel management, personnel management techniques, innovative personal technologies

---

Одной из важнейших задач на пути инновационного социально ориентированного развития России является разработка и внедрение инновационных технологий работы с персоналом во всех отраслях экономики и социальной сферы. Поэтому важными направлениями научных исследований являются, во-первых, формирование целостных представлений об инновационных процессах в рамках персонал-технологий, применяемых в органах власти, и, во-вторых, разработка обобщенных методологических подходов к разработке и продвижению инноваций в управление персоналом органов государственной

власти. В данной статье мы попытаемся выявить имеющиеся в данных аспектах возможности, используя в качестве примеров анализ перспективных персонал-технологий в органах власти.

**Информационные технологии.** Одно из самых бурно развивающихся направлений в совершенствовании технологий управления персоналом в органах власти связано с внедрением информационных систем. Автоматизированные информационные технологии управления персоналом — это совокупность методов и программно-технических средств, объединенных в технологическую цепочку, обеспечивающую сбор, обработку, хранение и транспортировку информации по кадрам с целью снижения трудоемкости процессов использования информационного ресурса, а также повышения их эффективности, надежности и оперативности [1, с.390]. Автоматизированные информационные технологии на современном этапе их развития позволяют решать весьма широкий комплекс задач в кадровом менеджменте, в частности:

- управление организационной структурой и штатным расписанием (ведение полной централизованной структуры организации с учётом всех возможных уровней);
- расчёт заработной платы;
- кадровый учёт (ведение личных дел сотрудников, учёт движения персонала, подготовка на основании данных системы необходимых бумажных документов);
- учёт рабочего времени (ведение графиков сотрудников, централизованное и автоматическое формирование табелей);
- планирование затрат на персонал;
- планирование карьеры и отслеживание продвижения персонала по структуре;
- работа с кадровым резервом;
- подбор персонала на вакансии;
- обучение персонала;
- системы аттестаций;
- управление компетенциями (оценка и поддержание уровня профессиональных и личностных компетенций за счёт системы аттестаций и непрерывного обучения персонала и т.п. [2]).

В качестве конкретного примера следует указать на разработку и открытие в Интернете сайта «Федеральный портал управленческих кадров». Пилотная версия сайта была размещена в сети 1 апреля 2009 года на основании распоряжения Правительства Российской Федерации от 27 января 2009 года № 62-р и во исполнение перечня поручений Президента РФ, в соответствии с которым предполагалось, в частности, формирование базы данных вакансий на государственной гражданской службе в рамках разработки и внедрения Программы формирования резерва управленческих кадров.

Статистические данные о деятельности Портала по состоянию на 01 ноября 2013 г.  
Всего посещений - 4 213 935,

Количество актуальных вакансий - 3 229.

Количество лиц, включенных в федеральный резерв управленческих кадров - 3 488 [3].

**Аутсорсинг** - это передача организацией на договорной основе каких-либо непрофильных функций стороннему исполнителю (организации или физическому лицу), который является специалистом в данной области и обладает соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами. В качестве наглядных иллюстраций приведем отдельные примеры по результатам практических наработок в рассматриваемом нами направлении:

1) В Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 годах (одобрена распоряжением Правительства РФ от 25 октября 2005 г. № 1789-р) отмечалось, что одной из составляющих оптимизации функций органов исполнительной власти является разработка и обеспечение широкого применения аутсорсинга. В связи с данной установкой в ряде регионов РФ были приняты основополагающие документы по внедрению аутсорсинга в практику деятельности органов государственной власти. Примерами в данном случае может служить утвержденный Правительством Ленинградской области Порядок применения аутсорсинга в органах исполнительной власти Ленинградской области [4].

2) В Пермском крае по итогам реализации проекта по внедрению аутсорсинга в малом и среднем бизнесе в 2010 году было создано более 3,5 тыс. рабочих мест. Сейчас услуги учреждениям оказывает более 200 малых предприятий, из которых около 30% созданы в 2010 году [5].

**Бенчмаркинг.** Одной из наиболее многообещающих технологий в управлении персоналом органов государственного управления следует признать технологию «бенчмаркинга», состоящую в заимствовании и использовании отработанных достижений лучших практик в той или иной сфере. Приведем конкретные примеры технологии бенчмаркинга в управлении кадрами государственных органов России.

1) В качестве одного из наиболее показательных образцов следует рассматривать опыт Ярославской области, где Управлением Правительства области по организационному развитию органов исполнительной власти совместно с Государственным университетом – Высшей школой экономики проводилось пилотное внедрение системы бенчмаркинга качества государственных услуг, предоставляемых областными органами исполнительной власти. По результатам пилотного проекта было принято решение о дальнейшем совершенствовании и развитии системы бенчмаркинга качества услуг [6], [7].

2) Еще одним примером применения технологии бенчмаркинга в рамках инновационных персонал-технологий в российских органах власти является проект по развитию многофункциональных центров (МФЦ) в Ростовской области. Областное правительство изучило несколько ведущих мировых моделей создания такого рода центров, т.е. в дан-

ном случае были фактически использованы подходы бенчмаркинга. За пять лет на развитие сети МФЦ в области из бюджетов всех уровней было выделено 886 млн. руб. Помимо 55 МФЦ в области были открыты еще 296 отдельных пунктов доступа к их услугам, т.е. в общей сложности были задействованы 1134 «окна» [8].

**Компетентностный подход.** Управление компетенциями (компетентностный подход) - это новейший этап развития концепций управления персоналом. Основной посыл компетентностного подхода состоит в переходе от концепции квалификации к концепции компетенций, которая приложима как к персоналу, так и к деятельности самих организаций в экономике и социальной сфере. Компетенция представляет собой совокупность знаний, навыков, способностей, личностных качеств и стереотипов поведения сотрудника, позволяющая ему добиваться качественных результатов при решении задач, стоящих перед организацией. Компетентность сотрудника выступает как степень развитости необходимых компетенций. При этом квалификация стала рассматриваться как **один** из параметров оценки работника, а качественное выполнение обязанностей требует привлечения как различных личностных качеств, так и дополнительно приобретенных, не связанных напрямую с профессией навыков [9, с.3].

Для иллюстрации приведем несколько конкретных примеров:

1) Определенные шаги по внедрению компетентностного подхода к персоналу в государственных организациях предусмотрены в Указе Президента Российской Федерации 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления», который обозначает компетентностный подход как основу для формирования перечня квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы [10].

2) В качестве конкретного примера следует также привести весьма распространенный программный продукт «1.С Предприятие 8.0» по разделу «Кадры», в который в результате последних модернизаций был встроен стандартный программный блок по оценке компетенций [11]. Встроенный справочник «Компетенции работников» предназначен для хранения списка компетенций и системы оценки компетенций.

**Процессный подход.** В последние годы технология процессного подхода начинает привлекать все большее внимание как в научных разработках, так и в практической деятельности органов управления. Согласно стандарту ИСО 9000-2011, «любая деятельность, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Для того, чтобы результативно функционировать, организация должна определять и осуществлять менеджмент многочисленных взаимосвязанных и взаимодействующих процессов. Часто выход одного процесса является непосредственным входом следующего. Систематическое определение и менеджмент процессов, применяемых организацией, и особенно взаимодействие этих процессов могут рассматриваться как «процессный подход» [12, с.2].

Процессный подход рассматривает управление не как серию разрозненных действий, а как единый процесс воздействия на организацию и персонал. Данный подход дает возможность осуществлять управление персоналом не изолировано от общего менеджмента, а в совокупности с другими элементами и процессами, такими, как: оценка внешней и внутренней среды организации, планирование, контроль и т.д. Приведем несколько конкретных примеров использования процессных технологий в работе с кадрами.

1) Формирование системы управления персоналом в Банке России. В нашем случае наибольший интерес представляет система управления персоналом на основе процессных технологий. Поскольку процессный подход охватывает все виды деятельности, то и управление персоналом рассматривается как совокупность процессов, в том числе:

а) Управление организационной структурой. Традиционно этот процесс не включается в управление персоналом. Однако для эффективной реализации процессов и создания возможностей для наилучшего использования потенциала человеческих ресурсов необходимо, чтобы организационная структура формировалась с учетом требований процессов и рациональной организации деятельности персонала;

б) Комплектование штата. Результатом этого процесса является удовлетворение потребности банка в человеческих ресурсах в необходимом объеме и соответствующего качества. Требования к человеческим ресурсам становятся известными по итогам описания процессов;

в) Развитие персонала. Цель этого процесса обеспечить (в рамках возможного) постоянное повышение потенциала имеющихся человеческих ресурсов с целью максимального достижения предъявляемых требований [13].

2) Процессные технологии весьма тесно соприкасаются с таким интенсивно разрабатываемым в последние годы направлением, как разработка и внедрение в практику административных регламентов. Только за пятилетие 2007-2011 гг. в Российской Федерации было принято несколько тысяч такого рода документов на всех уровнях государственного управления.

Рассматривая приведенные выше примеры кадровых технологий и другие, используемые на практике подходы к управлению персоналом в органах государственной власти, уместно поставить вопрос о возможности формирования общего методологического подхода к их разработке и внедрению. Отвечая на этот вопрос, целесообразно сначала выяснить, насколько универсальна та или иная технология, т.к. построение искомой общей методологии для локальных технологий вряд ли возможно. С этой целью рассмотрим таблицу 1, где представлены результаты соответствующих экспертных оценок. Степень универсальности той или иной технологии оценивалась экспертным путем по ее применимости в управлении персоналом органов государственной власти. Анализ таблицы 1 дает возможность судить о том, какие именно персонал-технологии могут быть разработаны и внедрены на основе универсального методологического подхода. Форми-

рование той или иной инновационной кадровой технологии в этом случае распадается на ряд этапов, которые вполне поддаются планированию на основе сетевого графика:

1. Выполнение мониторинга ситуации и определение необходимости в разработке и внедрении инновационной технологии управления персоналом.
2. Формирование «команды» разработчиков.
3. Подготовка и утверждение нормативного правового акта о разработке инновационной кадровой технологии.
4. Анализ научных публикаций, материалов СМИ и изучение лучших практик по выбранному направлению.
5. Подготовка рабочей документации, в т.ч. пошагового регламента новой технологии.
6. Апробация и утверждение документации.
7. Обучение персонала применению новой технологии.

Таблица 1. Экспертные оценки степени универсальности технологий кадрового менеджмента в органах государственной власти.

№	Технология	Оценка степени универсальности		
		высокая	средняя	низкая
1	Административные регламенты	×		
2	Адаптация кадров			×
3	Антикоррупционные технологии	×		
4	Ассесмент			×
5	Аттестация	×		
6	Аутсорсинг, аутстаффинг, фриланс		×	
7	Бенчмаркинг		×	
8	Информационные технологии	×		
9	Кадровый аудит	×		
10	Компетентностный подход	×		
11	Конкурсные процедуры	×		
12	Контроллинг		×	
13	Метод 360 градусов			×
14	Технологии обучения, переподготовки и повышения квалификации			
15	Процессный подход	×		
16	Ротационные механизмы		×	

17	Сбалансированная система показателей		×	
18	Социальный эксперимент			×
19	Стандартизация функций	×		
20	Тайм-менеджмент		×	
21	Технологии высвобождения кадров			×
22	Формирование кадрового резерва		×	
23	Этический кодекс	×		

Таким образом, специальный анализ показывает, что в органах государственной власти Российской Федерации существует мощный поток инновационных решений в области управления кадрами. В этом потоке затрагиваются все направления кадрового менеджмента, начиная от подбора и расстановки кадров и заканчивая процедурами высвобождения кадров. При этом главную роль играют технологии, обеспечивающие существенное повышение эффективности кадровой работы: информационные технологии, компетентностный и процессный подходы, аутсорсинг и т.п. Детальный анализ показывает, что может быть разработан единый методологический подход к разработке и внедрению инноваций в кадровом менеджменте в органах государственной власти, что, несомненно, будет способствовать повышению эффективности государственного управления в стране.

### Список литературы

1. Управление персоналом организации: учебник; под ред. д.э.н., проф. А.Я.Кибанова. - Москва : ИНФРА-М, 2011. –693 с.
2. Информационные системы управления персоналом. URL: <http://www.atlantconsult.com/products/hr/hrsystem/> (дата обращения: 30.10.2013).
3. Федеральный портал управленческих кадров. URL: <http://rezerv.gov.ru/Start.aspx> (дата обращения: 01.11.2013).
4. Порядок применения аутсорсинга в органах исполнительной власти Ленинградской области (утв. постановлением Правительства Ленинградской области от 27 февраля 2010 г. № 43).
5. Благодаря аутсорсингу в Пермском крае создано 3,5 тыс. рабочих мест. URL: <http://www.regnum.ru/news/economy/1364938.html> (дата обращения: 20.01.2011)
6. Бенчмаркинг качества государственных услуг в Ярославской области. URL: <http://gosreforma.ru/press-centr/benchmarking-kachestva-gosudarstvennyix-uslug-v-yaroslavskoj-oblast.html> (дата обращения: 15.10.2013).

7. О внедрении системы бенчмаркинга качества государственных услуг в органах исполнительной власти Ярославской области. Распоряжение Губернатора Ярославской области от 21 марта 2011 г. №91-Р. URL: <http://www.garant.ru/hotlaw/yaroslavl/318220/> (дата обращения: 15.10.2013).
8. Диалог с властью //Российская газета. -2013. -29 октября.
9. Страхова О.А. Развитие конкурентоспособности организации на основе управления компетенциями : учебное пособие. -Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. -68 с.
- 10.Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента Российской Федерации 7 мая 2012 года № 601 //Российская газета. -2012. -9 мая.
- 11.Оценка персонала по компетенциям. URL: [http://buhbest.com/prosmotr/podstatii.php?id\\_statii=17&page=8](http://buhbest.com/prosmotr/podstatii.php?id_statii=17&page=8).
- 12.Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. ГОСТ ISO 9000-2011. –Москва: Стандартиформ, 2012. -27 с.
- 13.Управление персоналом на основе процессных технологий. URL: <http://www.vivakadry.com/16.htm> (дата обращения: 19.10.2013).