

УДК 338.242

И. А. Васильева, В. В. Ильина, П. В. Николаева

Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова, г. Чебоксары,
email: inka107@mail.ru

РАЗВИТИЕ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Ключевые слова: цифровая трансформация, кадровые технологии, государственная служба, муниципальная служба, цифровая экономика, конкурентная борьба, управление на основе данных, цифровые компетенции.

Цифровая трансформация экономики и государственного управления Российской Федерации – актуальный вызов и амбициозная задача, которая требует привлечения, развития и удержания профессионалов в государственном секторе экономики. При этом в эпоху цифровизации конкурентная борьба за высококвалифицированные кадры обостряется, что наиболее заметно в таких областях, как разработка высокотехнологичных решений, создание цифровых сервисов, управление на основе данных и др. [1]. В работе рассмотрены основные методы и современные подходы по реализации кадровой политики на государственной и муниципальной службе.

I. A. Vasileva, V. V. Ilyina, P. V. Nikolaeva

Chuvash State University, Cheboksary, email: inka107@mail.ru

DEVELOPMENT OF PERSONNEL TECHNOLOGIES IN THE PUBLIC CIVIL SERVICE IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Keywords: digital transformation, human resources technologies, public service, municipal service, digital economy, competition, data-based management, digital competencies.

The digital transformation of the economy and public administration of the Russian Federation is an urgent challenge and an ambitious task that requires the involvement, development and retention of professionals in the public sector of the economy. At the same time, in the era of digitalization, the competition for highly qualified personnel is intensifying, which is most noticeable in such areas as the development of high-tech solutions, the creation of digital services, data-based management, etc. The paper considers the main methods and modern approaches to the implementation of personnel policy in the state and municipal service.

Главное назначение кадровой политики раскрывается в рыночной экономике. Этот аспект является основой управления человеческими ресурсами и управляется посредством HR-процессов. Вот почему кадровая политика – это не только постановка основных целей, но и выбор ресурсов, методов и приоритетов. Политика кадрового обеспечения основана на определенных правилах, поступках, традициях, ряде мер, связанных с доставкой, необходимым содержанием, передачей, переподготовкой, использованием, продвижением по службе и поощрением, связанных поэлементно в единой системе управления. Эффективная система кадрового обеспечения способствует и мотивирует персонал для дальнейшей работы, тем самым увеличивая производительность труда и удов-

летворенность данной работой. Поэтому для руководителя важно, чтобы каждый сотрудник был высококвалифицированным специалистом и ответственно подходил к своей работе.

Оценка персонала служит в основном трем важным целям:

– административной – возникают как результат деятельности работника, могут выражаться, например, в переводе на более высокую должность, направление на повышение квалификации, поощрение, или же напротив, наказание и понижение в должности;

– мотивационной – определение сильных работников и их поощрение, тем самым создание высокой производительности, что должно привести к аналогичному поведению и среди других сотрудников;

– информационной – оценка результатов деятельности сотрудника и выработка мер по совершенствованию.

Эффективность работы государственных и муниципальных служащих полностью связана с использованием имеющихся ресурсов и тем, как наилучшим образом их задействовать с наименьшими затратами. Она рассчитывается как отношение количества оказанных услуг к стоимости организационных, материальных и других ресурсов, используемых для этой цели. При оценке эффективности учитываются внутренние факторы и личный вклад сотрудников. В настоящее время одной из важнейших социально-экономических характеристик любого хозяйствующего субъекта является кадровая политика, реализуемая с использованием современных цифровых технологий.

Современная кадровая политика в государственном и муниципальном управлении должна иметь ориентиры с уклоном на человеческие отношения, социальную политику, социальные ценности современные тенденции цифровой трансформации. Социальная и цифровая некомпетентность отечественных кадров и руководителей в значительной степени ослабляет внедрение новых разработок кадровой политики, ориентированных на образование социального управления и социальную политику.

Цель проводимого исследования заключается в определении основных направлений и развития кадровых технологий на государственной гражданской службе в условиях цифровой трансформации.

Вопросы влияния современных информационных технологий на формирование кадрового потенциала рассматривались в работах Кирокасян Р.Г., Язовцевой Е.А., Галиахметова Р.Н., Гоцевой А.В., Максимова Д.Б., Кофтиной Ю.Н. и др.

Исследование базируется на системном, процессном и стратегическом подходах.

Кадровая политика важное стратегическое направление работы с кадровым составом, которое опирается на определенный набор принципов, реализуемых кадровой службой организации [2]. Кадровая политика оказывает значительное влияние на деятельность трудового

коллектива с целью объединения цели, приоритеты руководства хозяйствующего субъекта и персонала.

Кадровая политика – система теоретических взглядов, принципов, правил, норм, определяющих основное направление в области работы с кадровым составом, обеспечивающих приведение человеческого ресурса в соответствие с целью, стратегией и принципами учреждения.

Составляющими элементами кадровой политики являются политика найма и поведения на рынке труда (привлечение высококвалифицированных кандидатов, создание благоприятных и безопасных условий труда, продвижение по карьерной лестнице), политика использования персонала (список требований, предъявляемый к работнику организации), политика обучения (обучение и развитие персонала), компенсационная политика (предоставление достойной заработной платы, при соблюдении квалификационных требований к работнику и его способностей, привлекательные социальные возможности, льготы своим сотрудникам), политика высвобождения, политика в трудовых отношениях (предотвращение конфликтов между персоналом).

Прерогативным направлением в работе с кадровым составом организации является постоянное и всестороннее повышение качества работы сотрудников, повышение квалификации, совершенствование их знаний и профессиональных умений и навыков.

Кадровая политика это не только работа по приему сотрудников на работу, но и работа по адаптации нанятого персонала в трудовом коллективе, разработка методов мотивации и сохранения приверженности работников организации, внутрифирменное обучение и разработка форм аттестации трудового коллектива.

Гибкость – неотъемлемая характеристика кадровой политики в современных условиях. С одной стороны, кадровая политика сосредоточена на интересах персонала, ожиданиях работников и связана с организационной культурой учреждения, т.е. она должна быть стабильной. А с другой стороны динамичной, чтобы легко скорректироваться

в соответствии с изменениями, которые не смогла предсказать. Будучи гибкой, она сможет адаптироваться и своевременно подстроиться под изменения потребностей организации и реагировать на внешние факторы, принимая необходимый комплекс решений в работе с трудовым коллективом.

Важным аспектом управления персоналом является выбор методов анализа кадрового потенциала организации. Для этого используются такие методы оценки как метод системного анализа, экспертно-аналитический метод и метод главных компонентов, опытный метод и метод коллективного блокнота.

В настоящее время система государственной гражданской службы также продолжает свое развитие, охватывая все существующие уровни государственной службы в нашей стране, в том числе институт управления персоналом. Нельзя говорить о повышении результативности государственной службы без соответствующего применения все более новых инструментов и технологий системы управления государственными служащими.

Во все времена существование государственной службы и развитие этой деятельности в нашей стране было значимо. Вопросы, связанные с управлением персонала государственной службы в наше время, являются крайне актуальными. Любой руководитель вне зависимости от должностных полномочий должен управлять кадрами, должна проводиться осознанная кадровая политика, которая будет учитывать потребности и государственного управления и работника. Для результативности такого управления нужны новые научные знания и действенные инструменты взаимодействия с кадрами.

Кадровая политика государственной службы зависит от методологических принципов. Научная методология позволяет проводить оценку кадровой работы, определить характер и сущность кадровых взаимоотношений. Методология кадровой деятельности рассматривает непосредственно механизм организации и продвижения кадровой деятельности.

Современная служба управления персоналом в системе государственной службы осуществляет во взаимо-

действии с менеджментом интеграцию в процесс управления современных технологий в области управления персоналом, материального стимулирования, организационного развития, обучения и развития персонала.

Основная цель кадровой политики в системе государственной службы – использование имеющегося состава и кадрового потенциала общества для достижения целей государства, в то же время создание условий для полноценного развития служащего в кадровой сфере.

При изучении управления персоналом в системе государственной службы важно понимать значения: субординация, при котором один орган, подразделение либо работник напрямую подчиняется другому; реординации, при которой один из участников, не подчиняющийся напрямую осуществляет контроль над другим; координации, при котором отношения складываются на взаимодействии равноправных субъектов.

Таким образом, управление персоналом в системе государственной службы является основой создания и развития государственной службы и обеспечения ее кадрами.

Современные модели управления в Российской Федерации основаны на идеологии и принятых населением системы ценностей, моральных соглашений, рекомендаций, норм. В современном мире информация в сфере государственного управления является открытой, когда как при советской системе управления являлась централизованной и закрытой. В данный период учитываются все больше мнение населения путем создания форумов в сети интернет, комиссий, опросов, тогда как в традиционной власти решение принималось правительством без учета мнения. В Российской Федерации же данное направление недавно начало набирать обороты и в настоящее время находится на стадии формирования.

Во времена советского союза движущей силой выступала идея равенства и лучшего будущего для всех без исключения, однако в настоящее время данная идея разрушилась, главным сегодня стала личная материальная выгода. Разрушение старого сознания процесс крайне сложный, ко всему прочему происхо-

дит под всяческим воздействием то дефолта, то экономического кризиса [3]. Следовательно, очень удобным вариантом будет заимствование уже функционирующей модели, которая действует результативно.

По мнению исследователей, модель управления кадрами выступает комбинацией методов, способов, используемых для наиболее действенного применения потенциала служащего.

В соответствии с моделью Фреда Фидлера (1960-е годы) американского исследователя, руководитель, не имеет возможности поменять стиль управления. В связи с этим, следует создать условия для максимального его проявления, а также решения сформировавшихся задач действенным способом.

В научной литературе существует матрица, которая утверждает, что при налаженном контакте руководителя с коллективом, он может себе позволить во взаимоотношениях с коллективом выражать диктаторские качества. Однако это состоятельно лишь когда поставленные задачи несложные и понятные, не требуют дополнительного толкования: диктаторство в небольшой степени народ воспринимает, а вот необоснованную тиранию не будет терпеть. Для начала работники находятся в состоянии скрытого саботажа, однако позже, после истечения времени переходят к открытому отрицанию.

Описанная ситуация основана на взаимоотношениях коллектива. Как свидетельствует матрица, при благоприятных взаимоотношениях всего коллектива кадровый состав будет дисциплинированным.

Вместе с тем, в организациях, где трудящиеся считают главной задачей достижение значимых результатов, руководителю, подстраиваясь к энтузиазму служащих, следует своевременно раздавать указания по выполнению определенных функций, при этом необходимо учесть исполнимость данных задач.

Исследование определяет, что модель управления персоналом государственной службы в России отражает ценности японской модели, такие как подготовка кадров и повышение квалификации, аспекты кадровой ротации, мотивации, здесь также присутствуют признаки американского стиля. Таким образом, мож-

но сказать, что в части обучения очень много сходства с японской моделью. В России принято обучать кадры, повышать их квалификационный уровень посредством различных тренингов, курсов, создавать кадровые резервы и все это за счет государственных учреждений, в то время как американская модель обязывает служащего увеличивать уровень знаний самому за свои личные инвестиции и от его знаний зависит получаемый доход. Но отрицательным можно отразить в Российской системе то, что после обучения и повышения квалификации работник не становится ценнее, а дальше работает на той же должности и с тем же уровнем дохода.

В американских компаниях самым важным компонентом является профессиональные достижения, в Российской же модели имеют значение пол, семейное положение, национальность, сексуальная ориентация. В нашей стране также очень большое влияние имеет родственные и дружеские отношения, преуспеваемость и протектирование.

Также все эти факторы могут повлиять на заработную плату, несмотря на одинаковую должность, что приводит к конкуренции между сотрудниками, профессиональной ревности и к мотивации работников улучшать результаты своего труда. При понимании работника того, что он должен выполнять определенные обязанности лучше и тем самым сможет достичь результатов вне зависимости от родственных и дружеских связей способствует профессиональному развитию.

Одним из обязательных условий повышения положительной динамики развития системы государственной и муниципальной власти является наличие профессионально подготовленных государственных и муниципальных служащих, обладающих необходимыми знаниями, умениями и навыками, способных на высоком уровне исполнять свои функциональные обязанности [4].

Выбор способа подбора персонала зависит от характера предлагаемой работы и требований к кандидату, от требуемых сроков поиска, количества потенциальных кандидатов на вакантную должность, выделяемого на поиск персонала бюджета и других факторов [5].

При подборе персонала используют следующие способы:

- подбор персонала внутри организации – специалисты отдела управления персоналом размещают на территории организации объявления об имеющихся вакансиях. При необходимости отдел управления персоналом обращается к руководителям структурных подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками на определенные должности;

- подбор персонала с помощью сотрудников – отдел кадров осуществляет информирование работников об открытых вакансиях с целью привлечения для работы в организации их родственников, знакомых или коллег с предыдущих мест работы [6];

- самопроявившиеся кандидаты – люди, занимающиеся поиском работы самостоятельно без обращения в агентства и службы занятости, обращаются в отдел кадров или присылают свое резюме [7];

- при помощи сети Интернет – отдел управления персоналом осуществляет подбор персонала через специализированные сайты, позволяющие оперативно размещать объявления о вакансиях и обрабатывать информацию откликнувшихся кандидатов, также информация о вакансиях размещается на официальном сайте организации;

- реклама в средствах массовой информации – информация об открытых вакансиях размещается в печатных изданиях и на телевидении, в данном случае соискатель обращается непосредственно в отдел управления персоналом;

- сотрудничество с центрами занятости населения – при открытии свободных вакансий отдел управления персоналом подает заявку в центры занятости населения с целью привлечения персонала, перечень свободных вакансий обновляется по мере поступления заявок от структурных подразделений;

- контакты с учебными заведениями – с целью привлечения молодых специалистов организация сотрудничает с высшими учебными заведениями и другими образовательными учреждениями, проводит презентации в профильных высших учебных заведениях.

После проведения презентаций представители организации проводят собеседования с заинтересовавшимися учащимися с целью оценки потенциальной возможности их работы в организации;

- участие в ярмарке вакансий – для привлечения молодых специалистов организация ежегодно участвует в ярмарках вакансий выпускников высших и средних специальных учебных заведений, организуемых ГУ «Республиканская молодежная биржа труда» министерства образования Чувашии и центром занятости населения города;

- привлечение иностранных граждан – привлечение на работу иностранных граждан производится с соблюдением требований Федерального закона № 115-ФЗ и Трудового кодекса РФ.

Процедура предварительной оценки соискателей (отбора персонала) направлена на выявление возможностей и взглядов заявителя для определения его соответствия условиям и особенностям работы на основании матрицы компетенций.

Предварительную отборочную беседу проводит руководитель группы комплектования или специалист по персоналу. При отборочной беседе выясняют только самые общие данные о кандидате (образование, опыт работы, квалификацию). Если кандидат соответствует предъявляемым требованиям, то группа комплектования направляет его на собеседование к руководителю структурного подразделения – оформляет направление на переговоры с целью трудоустройства.

Российская модель управления кадрами представляет собой микс из советской, американской и японской. В отечественных государственных учреждениях предпочитают не копировать чей-то чужой, чуждый русскому менталитету, опыт, а нарабатывать свой, систематически работая над ошибками.

Кадровое планирование преследует цель укомплектования организационных структур специалистами, знания и практические навыки которых соответствуют квалификационным характеристикам соответствующих должностей. Именно от результатов планирования трудовых ресурсов зависит результативность ее деятельности. Кадровое планирование осуществляется

как в интересах проведения эффективного государственного управления, так и в интересах самих работников. Важно спланировать размещение персонала таким образом, чтобы учесть потребности во времени, в нужном месте, в нужном количестве, необходимой квалификации для решения поставленных задач. Кадровое планирование должно создавать условия для более продуктивной работы и удовлетворения работой. Сегодня планирования является важным элементом кадровой политики, помогает при определении ее задач, стратегий и целей, ориентированных на будущее, способствует их выполнению через соответствующие мероприятия [8].

Основополагающим смыслом кадровой политики в системе государственной службы основана на привлечении, закреплении и применении на государственной службе кадров, в соответствии с квалификационными требованиями и знаниями для исполнения возложенных обязанностей.

Кадровая политика реализуется в соответствии с основными принципами, такими как научность, комплексность, целенаправленность, законность, демократизм, меритократия.

Кадровая работа охватывает весь творческий потенциал работников, их энергию, таланты и возможности. При данном направлении есть возможность улучшения качества работы сотрудников и обеспечения решения основных государственных программ в различных сферах.

Основной целью кадровой политики в системе государственного управления является организация благоприятных и одинаковых социальных условий и юридических гарантий для выражения каждым сотрудником своих умений и знаний; сохранение высокой квалификации управленческого и технологического процесса, укомплектованности всего состава добросовестными сотрудниками; определение надежных преград на назначение на руководящие и управленческие должности работников недостойных, склонных к карьеризму.

Для реализации кадровой политики широко используются кадровые технологии, такие как аттестация, ротация, кадровый резерв.

Кадровое планирование в системе государственной службы имеет свои специфические особенности исходя из целей и задач государственного органа и его структурных подразделений.

К основным задачам кадрового планирования относятся:

- установление потребности в кадрах;
- осуществление поиска источника пополнения кадрового состава;
- привлечение профессиональных работников;
- адаптация новых работников, молодых специалистов;
- планирование карьеры служащего, а также продвижение специалистов.

В качестве субъекта кадровой деятельности в государственном управлении выступает государство в целом. Государство разрабатывает и осуществляет управление в области государственной кадровой политики [9].

Объектом кадровой политики государства выступает система взаимоотношений между государством и кадровым составом. Государство воздействует на общество в целом, а также трудовые ресурсы.

Основу кадрового состава органов государственной власти составляет весь персонал и выступает объектом государственного управления.

Обеспечение результативного существования кадрового состава органов государственной власти, его формирование, повышение квалификации, распределение по соответствующим требованиям и квалификациям специалистов различных структур и направлений отрасли государственных органов и формирование управленческой элиты и есть ключевая цель реализации политики государства в кадровой деятельности.

Таким образом, основными задачами государственной кадровой политики являются:

- осуществление единой кадровой политики во всех областях общественно-политической жизни;
- научное объяснение потребности государственных органов в персонале;
- обеспечение кадрового резерва;
- организация действенной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих;

– разработка нормативных документов осуществления государственной кадровой политики [10].

Политика в области кадров должна быть направлена на решение вопросов касающихся кадровых проблем со всех позиций, а именно управленческие, социальные, юридические, эмоционально-психологические, а также иные стороны.

Исходя из перечисленных выше вопросов, приоритетными направлениями планирования персонала выступают следующие:

- подбор и расстановка кадров;
- мотивация и стимулирование персонала;
- организационное и профессиональное развитие;
- профессиональная этика;

- антикоррупционная деятельность;
- государственно-служебная культура.

Стратегия кадровой службы по управлению персоналом ориентирована на эффективность результата деятельности государственного служащего с применением кадрового потенциала каждого сотрудника в учреждении.

Век информационных технологий дает человечеству обширные возможности для эффективного развития и совершенствования деятельности в области управления персоналом. Стремительное научно-техническое развитие позволяет освоить новые технологии.

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 20-010-00683

Библиографический список

1. Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления. [Электронный ресурс]. URL: <https://cdto.work/2020/03/12/model/> (дата обращения: 15.12.2021).
2. Карасёва К.А. Соотношение кадровой и социальной политики организации в современных рыночных условиях // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2019. № 1. С. 7-13.
3. Жильников А.Ю., Комаров И.В. Кайдзен по-русски. 10 способов улучшить российскую модель управления // Территория науки. 2016. № 2. С. 70-74.
4. Мужуренко К.А. Современные кадровые технологии в системе государственной и муниципальной службы // Молодой ученый. 2019. № 8. С. 130-133.
5. Раннала Н.В., Моница Г.Б. Психология управления персоналом: учебное пособие. Спб.: Институт электронного обучения Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, 2020. 282 с.
6. Мирзоян К.А. Технологии формирования и развития кадрового резерва на государственной гражданской службе // Вестник экспертного совета. 2020. № 4. С. 35-39.
7. Максимов Д.Б. Формирование кадровой политики организации в России в условиях развития цифровых технологий // Via scientiarum – Дорога знаний. 2019. № 4. С. 11-16.
8. Кияшко С.А. Основы кадрового планирования и подходы к процессу кадрового планирования в органах государственной власти // Вестник экспертного совета. 2018. С. 84-89.
9. Исаев Ю.Н. Состояние и перспективы развития системы образования Чувашской Республики // Образование: теория, методология, опыт. 2019. С. 5-29.
10. Гоцева А.В. Особенности использования кадровых технологий в муниципальных образованиях // Современные тенденции в науке, технике, образовании: сборник науч. трудов по материалам VI Межд. науч.-практ. конф. Изд-во: МНИЦ «Наукосфера», 2019. С. 43-45.