

УДК 005.95:351

С.Н. Сычанина, С.К. Бреусова, Р.В. Схабо

Кубанский Государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, Краснодар,
email: sychanina.svetlana@mail.ru

ИННОВАЦИОННЫЕ КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ: ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Ключевые слова: управление персоналом, государственная служба, кадры, кадровые технологии, инновации.

Государственная служба является основным исполнителем полномочий Российской Федерации, федеральных государственных органов, а также субъектов Российской Федерации. Наличие профессионального кадрового состава и умелое управление им является необходимым условием исполнения полномочий государственной службы. Статья посвящена вопросам повышения эффективности применения кадровых технологий в органах государственного управления, а также рассмотрен пример использования инновационных кадровых технологий в администрации Краснодарского края.

S.N. Sychanina, S.K. Breusova, R.V. Shabo

Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar,
email: sychanina.svetlana@mail.ru

INNOVATIVE HR TECHNOLOGIES IN THE CIVIL SERVICE: FEATURES AND PROSPECTS

Keywords: human resources management, civil service, human resources, human resources technologies, innovations.

The Civil service is the main executor of the powers of the Russian Federation, federal state bodies, as well as subjects of the Russian Federation. The availability of professional personnel and their skillful management is a necessary condition for the fulfillment of the powers of the civil service. The article is devoted to the issues of increasing the effectiveness of the use of personnel technologies in public administration, and also an example of the use of innovative personnel technologies in the administration of the Krasnodar Territory is considered.

Продуктивное управление социально-экономическими процессами в регионе или в стране в целом во многом зависит от профессионализма работников, выполняющих свои трудовые функции на государственной гражданской службе, а также от эффективного управления ими, связанного с применением кадровых технологий. В этой связи совершенствование кадровых технологий становится одной из важных задач на государственной службе.

Как известно, кадровые технологии применяются во всех организациях независимо от видов и специфики деятельности, а том числе и в государственных органах. Однако состав и содержание инструментов кадровых технологий используется разный, связано это прежде всего со спецификой деятельности или со стилем управления организацией.

Понятие «кадровые технологии» включает в себя разнообразие подходов и точек зрения как отечественных, так и зарубежных ученых.

Некоторые авторы под кадровыми технологиями понимают инструменты по реализации кадровой стратегии, которые направлены на достижение задач кадрового обеспечения [1].

Ряд других авторов, рассматривают кадровые технологии с точки зрения механизма по эффективному управлению, благодаря которому появляется возможность с максимальной отдачей и правильностью применять весь массив информационной базы по возможностям сотрудников и сформировать необходимые для организации качества данных работников, что в итоге приводит к достижению организационных целей [2].

Прочие авторы определяют кадровую технологию как средство управления качественными и количественными характеристиками состава персонала, который обеспечивает эффективность функционирования организации и достижение ее целей [3].

В результате, под кадровой технологией можно понимать некий инструментарий для управления персоналом. Такие основные категории общей характеристики управления как задачи, цели, принципы, функции, методы, формы механизмы, критерии эффективности процедуры, результативная ориентация определяют сущностное содержание кадровой технологии.

К одной из главных особенностей кадровых технологий можно отнести воспроизводимость, т.е. возможность многократно использовать успешно зарекомендовавшие себя инструменты технологий в процессе управления персоналом, способствующие в будущем эффективно управлять организацией. Благодаря этому происходит преемственность и ритмичное использование инструментов, облегчая и ускоряя процесс управления. В то же время, в силу постоянных изменений внешней и внутренней среды организации, приходится периодически пробовать и оценить успешность новых инструментов кадровых технологий [4].

Специалисты выделяют еще одно преимущество таких технологий – это четкое соотнесение с задачами и целями, которые стоят перед организацией или отдельным подразделением. Многообразие инструментов кадровых технологий позволяет использовать разные варианты в соответствии с целями и задачами, что делает принятие управленческих решений и их результат более эффективным.

Результаты исследования

Как известно, выделяют два типа кадровых технологий: традиционные и инновационные.

Традиционные кадровые технологии позиционируются как хорошо знакомые, которые повсеместно и давно используются, а их содержание обосновано с точки зрения теории и методического применения [5]. К ним относят в большинстве случаев аттестацию, долж-

ностной рост, кадровый резерв, квалификационный экзамен, ротацию, подбор и отбор персонала и др. Как правило, применение традиционных технологий на практике обусловлено нормативными правовыми актами, в том числе федеральным законодательством.

Инновационные кадровые технологии напрямую связаны с понятием «инновация», под которой подразумевается преобразование потенциального научно-технического прогресса в реальный, который находит отражение в новых технологиях, продуктах, процессах и т.д. [6].

Опираясь на указанное понятие, инновационной технологией понимается совокупность методов, которые направлены на поддержание введения и осуществления инновации. Инновационные кадровые технологии включают в себя две группы:

- инновационные технологии формирования кадрового потенциала, в которые входят полиграф, ассесмент, аутплейсмент и пр.;
- инновационные технологии повышения эффективности кадровой работы, которые включают в себя аутсорсинг, информационные технологии, компетентностный подход и др. [7].

Главное отличие инновационных подходов от традиционных заключается в нетрадиционном появлении и развитии таковых, а также в отсутствии широкой апробации использования и распространения положительного результата.

Государственная служба как организация имеет свою специфику, которую необходимо учитывать при использовании кадровых технологий в том числе. Одной из важных особенностей является то, что деятельность любого государственного служащего, а также управление им, осуществляется в рамках нормативных актов, которые неукоснительно необходимо соблюдать [8].

Порядок осуществления государственной гражданской службы, принципы, на которых она базируется, требования к организации ее прохождения регламентированы Федеральным законом от 27.07.2004 №79-ФЗ (ред. от 24.07.2023) «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Согласно ст. 60 ФЗ от 27.07.2004 № 79-ФЗ кадровый состав гражданской службы формируется на основании комплекса принципов: учета компетентности, заслуг и деловых качеств служащего, готовности профессиональных служащих к развитию в профессии и нацеленности учреждения в котором работает служащий к предоставлению возможности развития своих работников.

Объектом воздействия кадровых технологий выступает человек, выполняющий в системе госслужбы социальную роль, которая обусловлена наличием необходимых для данной службы профессиональных способностей. Профессиональные характеристики всех работников в совокупности с их навыками совместной деятельности составляют человеческий капитал конкретного государственного органа.

Для эффективного управления человеческого капитала применяют кадровые технологии, позволяющие решать задачи обеспеченности профессиональными кадрами и модернизации российской системы государственной службы.

Рассмотрим на примере Краснодарского края использование кадровых технологий на государственной службе.

Систему органов государственной власти Краснодарского края составляют: законодательный орган Краснодарского края – Законодательное Собрание Краснодарского края, высшее должностное лицо Краснодарского края – Губернатор Краснодарского края, высший исполнительный орган Краснодарского края – администрация Краснодарского края, иные органы государственной власти Краснодарского края, образуемые в соответствии с Уставом Краснодарского края.

Администрация Краснодарского края, являясь высшим исполнительным органом, реализует функции управления в регионе в лице совокупности органов, состоящих из людей, обладающих определенными компетенциями, мотивацией, потенциалом, управление которыми позволит реализовать поставленные цели и задачи.

Изучив штатную численность персонала администрации Краснодарского края за 2018-2022 гг., можно сделать вывод, что за исследуемый период отмечается тенденция сокращения численности государственных служащих. Такая тенденция связана с Постановлением Правительства РФ от 16 ноября 2020 г. №1830, согласно которому предельная численность гражданских служащих должна сократиться на 5% – центральных аппаратах федеральных органов исполнительной власти и на 10% – в территориальных органах федеральных органов исполнительной власти.

С одной стороны, сокращение числа работников подтверждает исполнение Постановления Правительства, а с другой – предъявляет новые вызовы к управлению кадрами на государственной службе, связанные с поиском профессиональных работников, изменениями в процессе управления ими, использованием новых кадровых технологий.

Непосредственно управление кадрами в администрации Краснодарского края выполняет Управление кадровой политики администрации Краснодарского края. Основная функция данного управления состоит в разработке и реализации кадровой политики, определяющей принципы подбора и отбора персонала, профессионального развития, мотивации и карьерного роста, а также деловой оценки выполнения трудовых функций государственными служащими.

Помимо указанных выше функций, в настоящее время перед данным управлением стоит цель – сформировать команду профессиональных государственных служащих, ориентированных на реализацию стратегических задач региона. Выполнение такой цели возможно благодаря использованию инновационных кадровых технологий. Рассмотрим применение таковых в изучаемой организации.

Реализация указанной выше цели предполагает выполнение определенных задач, первостепенной из которых является привлечение и закрепление высококвалифицированных специалистов в органах государственной власти,

которое реализуется благодаря созданию условий для развития человеческого капитала и успешной деятельности.

В настоящее время Управление кадровой политикой разработало и успешно реализует программы по работе с кадрами в регионе. Одним из первых инновационных проектов, появившийся в 2018 году, стал кадровый проект «Лидеры Кубани». Основной целью данного конкурса является поиск и отбор талантливых, обладающих определенными компетенциями и потенциалом руководителей и специалистов, которых можно привлечь и реализовать их возможности на государственной и муниципальной службе.

В настоящий момент времени, эта программа охватила более полутора тысяч молодых людей, помогла реализовать большое количество инициатив в регионе, а, главное, позволила отобрать профессионалов и трудоустроить их на государственную службу.

Итоги реализации данной программы представлены в таблице 1.

Данные таблицы 1 дают основание считать эту программу эффективной. За пять лет реализации программы в ней приняли участие более 8 тысяч человек, которые создали и реализовали 150 социальных проектов. Реализовано грантов на сумму 19 млн. рублей. Таким образом, можно утверждать, что программа «Лидеры Кубани» демонстрирует положительную динамику и востребованность среди молодежи данного региона.

Большое внимание уделяется поиску талантливых людей и привлечению лучших среди них. Управлением кадровой политики разработан еще ряд программ, нацеленных на поиск талантливых людей и перспективную работу с ними.

Программа «Молодые профессионалы Кубани» предлагает программу стажировок для выпускников вузов в государственных структурах края. Такая стажировка включает в себя обучение и выполнение определенных проектов в течение одного года, по итогам реализации которых принимается решение о трудоустройстве или нет данного выпускника на государственную службу. Такая практика положи-

тельно зарекомендовала себя в коммерческих организациях уже много лет. Изучив данный опыт привлечения выпускников, обладающих необходимыми компетенциями и потенциалом, была разработана программа «Молодые профессионалы Кубани».

Программа «Кадровый резерв Кубани» – более сложная программа, включающая в себя несколько этапов отбора и подготовки потенциальных руководителей в государственных органах. Участники должны пройти оценку профессиональных компетенций и потенциала, затем пройти обучение в ведущих вузах страны. Полученные знания должны реализовать в рамках прохождения стажировок на государственной службе в виде организации и выполнения актуальных проектов. Конкурсанты, показавшие лучший результат, выдвигаются на руководящие должности.

Программа «Лифт в будущее» ориентирована на поиск талантливой молодежи, обладающей необходимым потенциалом. Она ориентирована на школьников 8-11 классов, включает в себя профессиональную диагностику, знакомство с востребованными на рынке труда профессиями, проведение мастер-классов. Основная цель такой программы – помочь определиться с выбором будущей профессии и учебным заведением.

Результаты реализации перечисленных программ отражены в таблице 2.

Из таблицы 2 видно, что всего лишь за пять лет в программу, реализованных Управлением кадровой политики администрации Краснодарского края, приняли участие более 25 тысяч человек. Самой масштабной стала программа для школьников «Лифт в будущее», в течение изучаемого периода ее участниками стали 24829 человек. В целом наблюдается положительная динамика числа участников за анализируемый период, общее увеличение числа участников составило 109,7%.

Следующей задачей для Управления кадровой политики администрации Краснодарского края является удержание профессионалов в организации, благодаря созданию условий, повышающих мотивацию сотрудников.

Таблица 1

Итоги реализации программы «Лидеры Кубани» за 2018-2022 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2022 к 2018, +/-	2022 к 2018, %
Заявки, чел.	1560	1642	1670	1789	1969	409	126,22
Участники, чел.	350	367	379	386	398	48	113,71
Выпускники, чел.	120	125	132	142	159	39	132,50
Проекты, ед.	25	27	31	33	38	13	152,00
Гранты, млн. руб.	3,2	3,5	3,8	3,9	4,8	1,6	150,00

Таблица 2

Количество участников программ, реализуемых Управлением кадровой политики администрации Краснодарского края за 2018-2022 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2022 к 2018, +/-	2022 к 2018, %
«Молодые профессионалы Кубани», чел.	87	102	96	103	97	10	111,49
«Кадровый резерв Кубани», чел.	112	127	134	117	125	13	111,61
«Лифт в будущее», чел.	4537	5212	4983	5125	4972	435	109,59
Итого:	4736	5441	5213	5345	5194	458	109,67

Таблица 3

Итоги реализации программы «Государственное управление 4.0» в Краснодарском крае за 2019-2022 гг.

Год	Основные итоги реализации
2019	Проведено обучение 500 госслужащих края по программам цифровой экономики
2020	Внедрена система видеоконференций для обучения персонала, проведено более 300 вебинаров
2021	90% кадровых процедур в госорганах края переведено в цифровой формат
2022	Проведена оценка уровня цифровых навыков 2500 госслужащих края, внедрена система наставничества для обучения молодых кадров цифровым технологиям

Ярким примером применения инновационных кадровых технологий в администрации является программа «Государственное управление 4.0». Перечислим основные задачи данного проекта:

- внедрить цифровые технологии в систему КРП и оценку эффективности государственных служащих;

- проводить регулярную оценку цифровых навыков государственных служащих и определить недостающий уровень знаний и умений для последующего обучения;

- перевести кадровый документооборот из бумажного формата в цифровой;

- разработать и реализовать подбор и отбор служащих, а также формирова-

ние кадрового резерва, с помощью цифровых технологий;

- внедрить цифровые технологии в процесс профессионального развития служащих, благодаря использованию видеолекций, вебинаров, моделированию кейсов на основе искусственного интеллекта;

- создать и реализовать систему наставничества опытных сотрудников для обучения цифровым технологиям работников, показавших при оценке цифровых знаний и умений недостаточный уровень.

В таблице 3 отображены итоги реализации программы «Государственное управление 4.0» за четыре года, в течение которых данная программа реализуется.

Итак, можно сделать вывод, что данная программа является действенным инструментом внедрения цифровизации кадровых процессов и развития цифровых навыков у государственных служащих Краснодарского края.

В то же время при проведении опроса государственных служащих были выявлены проблемы и недостатки использования кадровых технологий в администрации Краснодарского края.

Перечислим выявленные проблемы использования кадровых технологий:

- субъективизм в оценке, т.е. отсутствие валидных и надежных показателей эффективности и результативности деятельности служащих, что обуславливает высокий уровень субъективизма при проведении оценочных мероприятий;
- формальный подход подразумевает приоритет формальных показателей (отчетность, документооборот и пр.) над качественными и количественными показателями реальной эффективности труда служащих;
- отсутствие обратной связи, т.е. дефицит коммуникаций между субъектами и объектом оценки, что препятствует определению трудностей в трудовом процессе и их оперативному устранению;
- игнорирование личностных качеств, т.е. оценка ограничивается функциональными показателями без учета личностно-профессиональных характеристик работников;
- ориентация на текущие показатели, т.е. преобладание оценки оперативных целей и задач над стратегическими;
- низкая мотивационная роль, связанная с дефицитом стимулирующих факторов материального и нематериального характера, обусловленного результатами оценки;
- отсутствие связи с обучением, т.е. отсутствие интеграции оценочных мероприятий и системы обучения и развития служащих;
- сложность адаптации, подразумевающая низкий уровень гибкости системы оценки персонала к изменениям целей, задач и условий функционирования организации.

В связи с этим необходимо продолжать совершенствовать использование кадровых технологий в органах государственного управления.

Например, для повышения эффективности деятельности государственных служащих эксперты предлагают совершенствовать систему сбалансированных показателей результативности служащих. Эта система должна позволять оценивать личный вклад каждого работника в общий результат. Такой подход реализует система KPI, которую можно по-разному перевести: показатели результативности, ключевые показатели результативности, ключевые показатели эффективности. В данном случае мы понимаем под этим понятием совокупность объективных и измеримых показателей эффективности различных субъектов – руководителей, специалистов, организаций. Показатели устанавливаются с учетом зон ответственности чиновников и увязываются с целями организации.

В частности, целесообразно применить модель компетенций, которая дает возможность увязать стратегические цели и задачи администрации с компетенциями сотрудников. На основе модели можно выстраивать систему подбора и оценки персонала, планировать профессиональное развитие служащих. Также модель позволяет формализовать требования к должности и служит основой для конструктивной обратной связи и планирования карьеры.

Для успешного внедрения модели компетенций в систему управления государственными служащими администрации необходим учет специфики и особенностей государственного управления. Кроме того, важно обеспечить вовлечение руководителей организации в процесс разработки модели, что позволит наиболее полно отразить актуальные требования и задачи, стоящие перед сотрудниками администрации.

Кратко перечислим возможные рекомендации по совершенствованию компетентностной модели, используя инновационные кадровые технологии:

- проведение аудита и актуализация существующей модели компетенций с привлечением экспертов в области управления и оценки персонала;
- обеспечение связи модели компетенций с ключевыми показате-

лями эффективности деятельности руководителя;

- дополнение модели компетенциями в области цифровизации, управления изменениями;

- организация обучения по применению модели для кадровых работников администрации;

- проведение регулярного анализа эффективности модели и ее корректировку под задачи организации;

- разработка методических рекомендаций по применению модели для подбора, оценки и развития руководителей;

- усиление блока лидерских и управленческих компетенций, критически важных для руководителей;

- использование модели компетенций при назначении на руководящие должности для выявления пробелов;

- обеспечение связи модели с системой непрерывного обучения руководителей администрации.

Выводы

Таким образом, внедрение инновационных кадровых технологий позволит повысить объективность и обоснованность при подборе и расстановке кадров на управленческие должности в администрации. Это будет достигнуто за счет применения четких и понятных требований в виде компетентностной модели, которая обеспечит соответствие компетенций руководителей текущим и перспективным задачам организации.

Применение инновационных кадровых технологий позволит также повысить мотивацию государственных служащих, ориентированную на самосовершенствование, сформировать высококомпетентный корпус руководителей и специалистов, нацеленных на повышение качества и оперативность принятия решений в органах государственной власти.

Библиографический список

1. Чирко А.Д. Применение кадровых технологий как инструмент воздействия на качественные характеристики персонала в организации // Молодой ученый. 2020. № 46. С. 126-130.
2. Схабо Р.В., Сычанина С.Н. Кадровая политика на государственной гражданской службе: опыт России // Экономика и управление в условиях современной России: Материалы VIII национальной научно-практической конференции. Краснодар, 2023. С. 109-113.
3. Богатырева О.Н., Бармина Е.Ю. Кадровые технологии в системе управления персоналом. СПб: СПбГТУРП, 2020. 46 с.
4. Сычанина С.Н., Золкин А.Л., Бузулуцкая М.В., Свердликова Е.А. Стимулирование результатов трудовой деятельности менеджеров на основе ключевых показателей эффективности: Монография: Новация. Краснодар, 2023. 170 с.
5. Клычева Д.Е. Особенности кадровых технологий на государственной гражданской службе // Право и правопорядок в фокусе научных исследований: сборник научных трудов / Под общей редакцией С.Е. Туркулец, Е.В. Листопадовой. Том Выпуск 2. Хабаровск: Дальневосточный государственный университет путей сообщения, 2021. С. 177-181.
6. Никулина Ю.Н. Инновационные кадровые технологии: оценка эффективности внедрения и уровня востребованности // Креативная экономика. 2022. № 1. С. 45-62.
7. Сычанина С.Н., МIRONчук В.А., Голодок Д.А., Гавецкий Д.Е. Кадровая политика на государственной службе в условиях цифровизации // Экономика и предпринимательство. 2023. № 5 (154). С. 604-609.
8. Корж А.Е., Сычанина С.Н. Современные системы взаимодействия органов власти с гражданскими институтами в условиях цифровизации экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 1-1 (72). С. 170-172.