

Иванова Н.Л.
Васильев О.А.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПОИСКИ ИХ РЕШЕНИЯ

Аннотация

Статья посвящена проблеме формирования кадровой политики в государственном управлении. Показаны основные тенденции развития, проблемы и принципы реализации кадровой политики. Особое внимание уделяется вопросам формирования гражданской и профессиональной идентичности работников органов государственного управления. На примере реализации кадровой политики в деятельности органов управления Вологодской области показаны некоторые эффективные способы решения проблем работы с кадрами в органах государственного и муниципального управления.

Ключевые слова: кадровая политика, государственное управление, гражданская идентичность, профессиональная идентичность, отбор и оценка кадров, кадровый резерв.

Жизнеспособность любого цивилизованного государства во многом зависит от качества государственной власти. Это относится и к России, которая проходит через путь экономических и социальных реформ. Очевидно, что без эффективной профессиональной государственной службы невозможно проведение модернизации общества.

Развитие системы государственной службы в нашей стране проходит в ситуации кризисных явлений в экономике и финансовой сфере и сопровождается ограниченностью ресурсов. Поэтому кадровая политика в государственных органах становится важным средством эффективного использо-

вания и оптимизации имеющихся ресурсов. Не случайно в последний день 2010 г. Президентом России был подписан Указ «Об оптимизации численности федеральных государственных гражданских служащих и работников федеральных государственных органов», который связан с вопросами государственных расходов в условиях дефицита бюджета и сокращением численности федеральных госслужащих. Указом предусматривается поэтапное сокращение предельной численности федеральных гражданских госслужащих и работников федеральных органов исполнительной власти не менее чем на 20% в течение 2011–2013 гг. Высвободившиеся в результате мероприятий по сокращению кадров средства направляются на материальное стимулирование гражданских служащих и работников этих органов. В этом Указе четко прослеживаются направленность на более эффективное использование кадров и повышение их материального благополучия, а также логика развития кадровой политики, намеченная в Указе Президента от 19 ноября 2002 г. № 1336, посвященном утверждению Федеральной программы «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003–2005 годы)» и Указах Президента РФ, продлевающих действие программы на 2006–2007 и 2009–2013 гг. Эти и другие документы последних лет, связанные с государственной службой, направлены на повышение эффективности, изменение статуса и в то же время механизмов контроля деятельности государственных служащих, создание условий развития гражданского общества, создание кадровых ресурсов.

Несмотря на то что в нашей стране идет реформа органов государственной власти и управления, вносятся серьезные изменения в трудовое законодательство и т.п., современная кадровая политика не может обеспечить привлечение в органы власти таких людей, которые бы в полной мере соответствовали современным социально-политическим и экономическим требованиям. Разработка эффективной системы кадровой работы является важнейшей задачей государства. Все это делает актуальным изучение кадровой политики и способов ее реализации в органах государственного управления.

Можно выделить следующие основные тенденции развития кадровой политики государственных организаций:

- экономия затрат на государственное управление;
- оптимизация структуры органов управления, внешних и внутренних взаимосвязей организации;
- направленность на подготовку кадрового ресурса, развитие профессиональных компетенций, ответственности и мотивации сотрудников, усиление дисциплины и т.д.

Система государственной и муниципальной службы имеет свои проблемы, которые связаны со многими факторами: реалиями современной жизни, особенностями самой деятельности представителей органов власти, сложившимися принципами кадровой политики и т.д. [11, 14]. На любом уровне управления практически всегда существует потребность в кадрах, способных продуцировать новые идеи, думать о благе страны и людей, противостоять «соблазнам власти» и т.д. Для удовлетворения этой потребности

требуется комплекс мер, связанных с эффективными механизмами рекрутинга, обучения, продвижения персонала, созданием правовых, социально-экономических и управленческих условий их деятельности.

Рассмотрим некоторые проблемы развития и реализации кадровой политики, которые, на наш взгляд, являются наиболее важными сегодня.

1. Одна из главных проблем заключается в том, что серьезные социально-экономические изменения в нашей стране привели к перестройке не только экономических основ общества, но и ценностно-смысловой сферы, политического мышления и т.д. Изменились взгляды на трудовые коллективы, ценности жизни и труда, жизненные перспективы и т.п. Поэтому те ценностные принципы, которые служили ориентирами при формировании кадровой политики в прошлые годы, пересматриваются и дополняются.

Какие цели и принципы работы с кадрами прошли проверку на прочность и которые необходимо сохранить? Какие принципы нужно изменить? Какие общественные ценности следует учесть или поддержать в концепции кадровой политики? Эти и другие вопросы являются важными особенно сегодня, при разработке кадровой политики на всех уровнях власти.

В развитии кадровой политики большое значение имеют принципы как основные правила деятельности, которые регламентируют работу с кадрами [6]. Применительно к сфере государственной службы сформировались определенные требования кадровой политики, например:

- подбор кадров по профессиональным, деловым и моральным качествам;
- гласность;
- законность в кадровой работе;
- принятие на работу на государственную службу претендентов в соответствии с их способностями и профессиональной подготовкой;
- обновление и развитие кадров;
- преемственность руководства;
- контроль и подотчетность кадров.

Но они пока что не нашли своего должного воплощения на практике.

Можно отметить попытки выделения новой плеяды принципов, которые бы учитывали реалии жизни и конкретизировали актуализированные требования к кадрам государственной службы. Например, действенный инновационный механизм реализации кадровой политики соотносится со следующими принципами [10]:

- отбор на государственную службу лучших россиян, способных работать на уровне новой управленческой парадигмы;
- продвижение государственных служащих преимущественно на основе конкурса и сложных экзаменов;
- ежегодная аттестация всех чиновников независимыми аттестационными комиссиями на основе четко определенных критериев;
- персональная ответственность государственных чиновников за результаты своей деятельности;
- гласности работы аппарата государственной службы;
- баланс интересов государственных служащих и потребностей общества.

Несмотря на то что реализация данных принципов сопряжена со многими проблемами, они служат хорошей основой для развития кадровой политики, выработки правил и положений, регулирующих работу с представителями государственной службы. Их необходимо учитывать в разработке конкретных концепций и механизмов реализации кадровой политики.

2. Следующая проблема касается реализации принципов кадровой политики в реальной деятельности органов государственного управления. Как отмечалось выше, декларируемые принципы не получили должного учета в реальной жизни. Это связано со многими причинами, прежде всего с особенностями современного общества в целом, которое пока что не обрело четкой ценностно-смысловой направленности. Соответственно и люди, разрабатывающие и реализующие кадровую политику, не обладают единым идентификационным стержнем, который бы позволил им как четко формулировать ценности и принципы кадровой политики, так и придерживаться этих требований на практике. Противоречивость наблюдается на уровне реализации любого из перечисленных выше принципов. Так, принцип подбора кадров по профессиональным, деловым и моральным качествам требует учета у специалистов государственного уровня подготовки, знаний, навыков, умения ставить цели и находить решения, организовывать и участвовать в совместной деятельности организаций и т.д. Но понятно, что при том уровне образования, которым обладает большинство работников, особенно в региональных и муниципальных службах, реализация этого принципа сопряжена с немалыми проблемами. Что касается принципа гласности, который должен придавать кадровой работе открытость и прозрачность, то он пока что в какой-то мере реализуется в процедурах конкурсного отбора, аттестации персонала, но этого нельзя сказать про остальные аспекты кадровой работы. Наблюдаются такие явления, как дискриминация кандидатов на должности по полу, возрасту, социальному положению, вероисповеданию. Реализация принципа обновления кадров зачастую приводит к противоположным относительно желаемых результатам. Например, могут подвергаться дискриминации специалисты в зависимости от возраста, пола и других факторов. Наиболее проблемной является реализация принципа контроля и подотчетности кадров, особенно в отношении тех сторон деятельности, которые связаны с взаимодействием государственных служащих с представителями бизнеса. Сегодня наблюдаются попытки власти поправить это положение, но, понятно, что это потребует больших усилий не только самих органов власти, но и других общественных институтов, а также самих граждан.

В связи с задачей реализации принципов на практике остро встает проблема идентичности кадров, адекватная тем социальным и профессиональным группам, которые составляют костяк организации. Проблематика социальной идентичности связана с задачами формирования определенного самосознания индивида как члена группы или организации [7]. Она имеет большое значение для жизнедеятельности человека и может проявляться в практике управления [8]. В отношении принципов

реализации кадровой политики обращение к феномену идентичности позволяет увидеть те ракурсы проблем, которые не видны на первый взгляд. Например, принцип контроля и подотчетности граждан превращается в утопию, если в обществе нет здоровых созидательных сил, способных работать в интересах людей. Понятно, что модернизация механизма кадровой политики в системе государственной службы требует контроля со стороны общества, иначе все проводимые реформы могут вылиться в консервацию существующей модели государственной службы. Но демократизация деятельности государственного аппарата возможна не только на основе правового регулирования, но и благодаря формированию у кадров социальной идентичности и ценностей тех групп, которые принимают ответственность за решение задач управления. Необходимо формировать у государственных служащих гражданскую и профессиональную идентичность, помогать им обретать чувство уважения к своей профессиональной среде.

Или другой аспект проблемы идентичности. Особенностью формирования государственной кадровой политики (ГКП) в современных условиях является ее многосубъектность. Согласно Конституции РФ, первосубъектом ГКП является многонациональный народ России, выступающий первоисточником государственной власти, который выполняет свою роль как непосредственно, так и опосредованно. Влияние на ГКП оказывают политические партии, общественные объединения и пр. Все это представляет собой достаточно сложную систему, отражается в самосознании работников госаппарата, усложняет процесс разработки и реализации кадровой политики. Требуется высокий уровень профессиональной подготовки, отбора и продвижения кадров, способных в своем сознании охватить всю многоплановость и в то же время четкую нацеленность на результат государственной службы.

3. Проблема, которая обозначилась в последние годы, заключается в расхождении запроса граждан на свободу выбора своей деятельности и растущих потребностях работодателей и общества в определенных видах работ.

Любая политика проявляется в стратегических планах, на основе которых строятся конкретные программы деятельности общественных структур. Кадровая политика связана с формированием правил и норм, определяющих содержание работы с кадрами в организациях. Она закрепляется в документах, регламентирующих правила внутреннего распорядка, и реализуется соответствующими структурами (например, департамент управления персоналом, кадровые службы и т.п.).

Государственная кадровая политика связана с формированием системы управления трудовыми ресурсами страны, выработкой стратегии работы с кадрами, созданием условий для их формирования, развития и рационального использования. Поэтому она является одним из элементов социальной политики общества. Особенно это важно учитывать, когда происходит развитие форм собственности, демократических институтов общества, социально ориентированной рыночной экономики [12]. С одной

стороны, кадровая политика должна быть направлена на утверждение демократических ценностей, расширение прав граждан на свободу выбора своей трудовой деятельности. Но, с другой стороны, она должна помочь обществу сохранить необходимый баланс трудовых ресурсов, позволяющий обеспечивать нормальное функционирование общества и оптимальное использование кадров.

4. Следующая проблема связана с тем, что, несмотря на усложнение задач, которые решают сегодня органы госуправления, ощущается нехватка в специалистах, способных на должном уровне выполнять свою работу, отвечать за результаты своей деятельности. Поэтому одной из основных целей реализации кадровой политики является создание эффективной системы профессиональной подготовки и личностного развития государственных служащих. Это требует разработки: а) подходов к регулированию кадровых процессов и отношений; б) критериев аттестации и переаттестации кадров; в) форм повышения квалификации персонала; г) методов рационального использования кадрового потенциала; д) современных кадровых механизмов и технологий и т.д.

Кадровые технологии работы с персоналом организации – это сложный комплекс форм, средств и методов воздействия на персонал организации в целях достижения нужных для руководства результатов. В то же время это и средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающее реализацию функций и задач организации. Надо отметить, что перечень кадровых технологий, которые могут использоваться в госуправлении, достаточно разнообразен. Например, технологии: аттестация персонала, конкурсный отбор персонала, технологии адаптации персонала, технологии мотивации персонала, технологии контроля, диагностики и разрешения социальных конфликтов, технологии информационно-аналитического обеспечения управления персоналом, технологии управления профессиональным развитием персонала, технологии документационного обеспечения управления персоналом [10].

5. Пятая проблема касается определения основных целей и приоритетных направлений в работе с кадрами. Кадровая политика зависит от уровня развития и состояния общества. Поскольку наше общество находится в состоянии реформирования, то и приоритеты и цели ГКП пока что не устоялись. В частности, наблюдаются различные взгляды на уровень централизации государственной службы, на соотношение платного и бесплатного обучения в системе подготовки и переподготовки кадров и т.д.

Можно отметить некоторые черты и цели кадровой политики, которые в нашей стране были ей свойственны на протяжении многих лет и находят развитие сегодня: приоритеты уровня подготовки специалистов, оптимального использования кадров, развития системы мотивации и стимулирования персонала. Кроме того, наблюдаются попытки выделить основные направления реализации кадровой политики [10]:

- создание эффективного механизма отбора кадров на государственную службу;

- совершенствование системы профессионального развития гражданских служащих;
- применение современных кадровых технологий прохождения гражданской службы, включая методы и способы расстановки, ротации, мобильности, служебного продвижения кадров;
- планомерное обновление кадрового состава государственной службы путем привлечения на государственную службу наиболее квалифицированных специалистов;
- формирование кадрового резерва на конкурсной основе и его эффективное использование;
- повышение социального статуса государственных служащих;
- установление объективных и всесторонних критериев эффективности государственной службы;
- внедрение современных кадровых технологий оценки персонала, документационного обеспечения кадровой деятельности;
- повышение роли и престижа кадровых служб в системе государственной службы;
- совершенствование кадровой работы в государственном органе.

Но в целом отметим, что пока не сформировался четкий, систематизированный подход к выделению приоритетных направлений кадровой политики.

6. Наконец, отметим шестую проблему оценки эффективности кадровой политики, мониторинг и анализ тех отношений, которые формируются в обществе между субъектами и объектами кадровой политики на всех уровнях ее реализации. В настоящих условиях взаимодействие субъектов и объектов кадровой политики трудно признать эффективным. Сложным является и вопрос о показателях эффективности и результативности гражданских служащих, что нашло отражение в соответствующем Указе Президента РФ. По мнению специалистов, принятие этого Указа позволит на практике внедрить современные принципы оценки и оплаты по результатам для государственных служащих [9].

К сожалению, в обыденном сознании кадровая политика воспринимается как манипуляция с кадрами, а применительно к высшим эшелонам государственного управления – как патронаж над ключевыми должностями, которые нередко оказываются предметом открытых или закулисных торгов. Такое упрощенное понимание государственной кадровой политики небезопасно для общественных интересов, поскольку ГКП демократических стран может строиться только на приоритете идей деятельностного подхода, т.е. привлечения к государственному управлению профессионалов. Если они работают в интересах общества, а механизм востребованности их профессионального опыта юридически надежно обеспечен, не важно, к какой партии или «команде» принадлежат эти специалисты [12].

Поэтому важно исследовать особенности содержания труда в государственном управлении, те профессиональные знания, компетенции, которые должны быть сформированы у специалистов государственного управления. Отме-

чается, что становление государственного служащего как профессионала требует не менее десяти лет. При этом нет гарантии, что специалист останется в органах госуправления, а не перейдет, например, в бизнес или не уедет работать в другую страну. В этом смысле кадровая политика рассматривается не только в более традиционном смысле как средство борьбы за власть, но и как один из ресурсов общественного развития [12].

Проведенный анализ проблем формирования и реализации кадровой политики в области государственного управления показывает, что явно не хватает научных исследований в этой области, позволяющих теоретически обосновать соответствующую практику и разработать комплексные подходы управления кадрами. Это должны быть междисциплинарные исследования, основанные на сочетании различных гуманитарных данных из области психологии, теории управления, социологии, философии и пр. Кроме того, необходим анализ примеров реализации кадровой политики на различных уровнях управления.

Рассмотрим пример реализации кадровой политики в деятельности органов управления Вологодской области, в частности при формировании и подготовке управленческого резерва в Вологодской области РФ. Этот пример позволяет выделить и существующие проблемы работы с кадрами в органах государственного и муниципального управления, а также те способы их решения, которые были найдены в данном регионе.

Отметим, что вопросы формирования резерва управленческих кадров госуправления неоднократно обсуждались на высшем уровне. Так, 23 июля 2008 г. Президентом Российской Федерации Д.А. Медведевым перед руководителями высших исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации была поставлена задача – создать полноценный резерв управленческих кадров в общенациональном масштабе. Эта задача была конкретизирована в Послании Президента Федеральному Собранию Российской Федерации от 5 ноября 2008 г., в котором, в частности, указывается на то, что управленческий резерв должен включать в себя три уровня: муниципальный, региональный и федеральный. А наиболее успешные руководители должны составить так называемую «президентскую тысячу». Все это доказывает важность проблемы подготовки кадров и развития кадровой политики для государственной службы, а также значение регионального уровня в данном вопросе.

Процесс реализации программы формирования и подготовки управленческого резерва в Вологодской области включал в себя несколько этапов.

На первом этапе была создана Комиссия по формированию и подготовке резерва управленческих кадров в Вологодской области, разработаны Методические рекомендации по формированию и использованию резерва управленческих кадров. Кроме того, была разработана нормативно-правовая база, регламентирующая вопросы формирования, введения резерва, финансирования необходимых мероприятий, устанавливающих требования к кандидатам на включение в резерв, порядок их отбора, включения в резерв, определяющих порядок работы с лицами, включенными в резерв.

В Вологодской области применяется углубленный подход к работе с кадровым резервом. Опыт работы с резервом управленческих кадров в Вологодской области уже хорошо зарекомендовал себя в прошлые годы и был рекомендован к использованию другими регионами Северо-Западного федерального округа. Такое решение было принято на заседании Координационного совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной службе при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном Федеральном округе от 8 декабря 2009 г.

Также на этом этапе была разработана технология отбора лиц для включения в кадровый резерв. В 2009 г. на ее основе проводился конкурсный отбор лиц для включения в резерв управленческих кадров в Вологодской области, в котором приняли участие 198 кандидатов.

Оценка кандидатов проводилась на основе соответствия квалификационным требованиям: формальным (возраст, образование, стаж и опыт работы) и компетентностным.

Оценивались следующие компетентности:

- корпоративная – для государственных гражданских и муниципальных служащих, а также лиц, замещающих государственные (муниципальные) должности;
- инструментальная, в первую очередь информационно-технологическая компетентность;
- профессионально-коммуникативная;
- управленческая.

В состав кадрового резерва включались кандидаты, профессиональный уровень которых выше минимальных требований к уровню их компетентности по установленным показателям.

Оценка и отбор участников осуществлялись на основании тестирования и собеседования с группой экспертов (табл. 1).

Таблица 1

Порядок отбора и оценки кандидатов в резерв управленческих кадров

№	Содержание	Основание для принятия решений	Критерии оценки
I	Отбор участников, подавших заявки на включение в кадровый резерв	Соответствие квалификационным требованиям	<p>Формальные требования: 30–50 лет, Высшее образование, Опыт работы</p> <p>Профессиональный уровень (компетентность)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Государственно-правовая 2. Информационно-технологическая 3. Профессионально-коммуникативная 4. Управленческая

II	Определение лиц для включения в кадровый резерв	Уровень развития управленческих компетенций	Управленческие компетенции: 1. Ориентация на решение задач развития 2. Способность к профессиональному росту и саморазвитию 3. Высокоразвитые коммуникативные навыки 4. Способность работать напряженно 5. Практические навыки управления
----	---	---	--

По итогам отбора в резерв управленческих кадров области были включены 49 человек (табл. 2).

Таблица 2

**Характеристики кадрового резерва
(выраженность в процентах)**

Пол		Возраст			Образование		
М	Ж	До 35	35–45	45–55	одно высшее	два высших	ученая степень
59	41	27	63	10	37	53	10

В составе резерва 59% мужчин (29 человек) и 41% женщин (20 человек). Подавляющее большинство резервистов в возрастной категории от 35 до 45 лет – 31 человек (63%), кандидаты до 35 лет – 13 человек (27%), от 45 до 55 лет – 5 человек (10%). Все они имеют высшее профессиональное образование: 18 человек (37%) – это лица, имеющие одно высшее профессиональное образование, 26 человек (53%) имеют два и более высших образования. А также, что немаловажно, 5 резервистов (10%) имеют ученую степень. Была сформирована автоматизированная база данных о лицах, включенных в резерв управленческих кадров области.

Все специалисты, включенные в резерв управленческих кадров в Вологодской области, были разбиты на три уровня: «базовый», «перспективный», «высший».

При проведении оценки руководителями проекта строго соблюдался принцип открытости и публичности. Список лиц, включенных в резерв управленческих кадров области, был размещен на официальном сайте Правительства Вологодской области.

На втором этапе реализации программы была проведена работа по обучению кандидатов, включенных в кадровый резерв.

Участники резерва проходили двухэтапное обучение по разным программам в Северо-Западной академии государственной службы в городе Вологде и Государственном университете – Высшей школе экономики (г. Москва). Был утвержден предельный объем средств на выполнение двух долгосрочных государственных контрактов на оказание услуг по обучению.

Обучение в целом основывалось на компетентностном подходе и было предельно индивидуализировано. В целях организации подготовки резервистов разработаны индивидуальные планы профессиональной подготовки (табл. 3), которые легли в основу программы профессиональной переподготовки, осуществляемой в рамках дополнительного профессионального образования на базе филиала Северо-Западной академии государственной службы в городе Вологде.

Таблица 3

Образец индивидуального учебного плана

Кадровый резерв Вологодской области. Индивидуальный учебный план Иванов Иван Иванович	Дата рождения: 1975 г. ВУЗ: Северо-Западная академия государственной службы. Специальность: Государственное и муниципальное управление Год окончания: 2005 г. Место работы: Управление ЗАГС Вологодской области Должность: специалист		фото
Модуль 1 <i>Развитие общих компетенций руководителя – 280 ч</i>	Модуль 2 <i>Развитие ключевых компетенций руководителя – 120 ч</i>	Модуль 3 <i>Самоподготовка и стажировка (обучение действием) – 100 ч</i>	Защита проекта
Обязательная программа: 1. Социально-экономический 2. Политико-правовой 3. Общеуправленческий 4. Информационные технологии 5. Лингвистическая подготовка Программа по выбору: 1. Стратегическое планирование 2. Орг. дизайн 3. Управление человеческими ресурсами 4. Информационно-аналитические системы 5. Управление по результатам в госоргане	1. Инновационный менеджмент и управление изменениями 2. Решение проблемных ситуаций креативными методами 3. Технологии самоменеджмента (разработка персональной стратегии) (семинар-тренинг) 4. Самоуправление индивидуальной карьерой 5. Психологическое влияние (тренинг) 6. Технология публичных выступлений (тренинг) 7. Управление конфликтами (тренинг) 8. Технологии тайм-менеджмента и самоорганизации (самомотивации) (семинар-тренинг)	Место стажировки: Департамент госслужбы Правительства Вологодской области Тема управленческого проекта: Отбор и аттестация персонала: организация и методика	

Организация обучения осуществлялась в соответствии с результатами отбора, который проводился на предыдущем этапе. Были сформированы две группы резерва управленческих кадров, которые проходили обучение по разным программам.

Кандидаты, включенные в резерв «базового» и «перспективного» уровней, – 37 человек, проходили профессиональную переподготовку в

филиале Северо-Западной академии государственной службы в городе Вологде по программе «Менеджмент в публичном администрировании». Программа была рассчитана на 500 учебных часов.

Организация обучения основывалась на следующих подходах:

- 1) модульный подход (модульная технология) в обучении;
- 2) компетентностный подход (модель корпоративных компетенций «чиновника нового поколения»);
- 3) технология проектирования;
- 4) индивидуализация образовательного маршрута каждого участника (программы с учетом специальности по базовому высшему образованию, результатов входного тестирования, анализа потребностей в обучении и профессиональном развитии, личных образовательных предпочтений).

Обучение было направлено на развитие и совершенствование:

- a) теоретической компетентности на основе углубления и обновления теоретических знаний в сфере государственного и муниципального управления;
- б) практических навыков управленческой деятельности на основе ознакомления и овладения современными технологиями, применяемыми в менеджменте;
- в) инновационного потенциала участников программы.

Обучение участников резерва осуществлялось в соответствии с индивидуальными планами по трем основным блокам: политико-правовому, социально-экономическому и общеуправленческому.

Участники резерва прошли входное тестирование и тестирование по итогам обучения. Анализ результатов обучения показал, что уровень знаний повысился на 25–46%. Согласно опросу участников резерва, все полученные ими в процессе обучения знания нашли применение в повседневной работе.

В целях применения полученных знаний участники программы принимали участие в следующих мероприятиях:

- проведение анализа состояния нормативной базы по противодействию коррупции и приведение муниципальных актов в соответствие требованиям федеральных законов и нормативных правовых актов области по вопросам противодействия коррупции;
- выработка предложений по оптимизации функций и полномочий структурных подразделений органов местного самоуправления;
- участие в работе по формированию реестра муниципальных услуг;
- участие в работе муниципальных комиссий по повышению результативности бюджетных расходов;
- подготовка докладов вышестоящим руководителям;
- участие в координационном Совете при Губернаторе Вологодской области по взаимодействию с политическими партиями, общественно-политическими организациями и движениями;
- участие в совещаниях, встречах с руководящим составом Правительства Вологодской области и т.д.

Заключительный модуль обучения в Северо-Западной академии государственной службы в городе Вологде (защита управленческого проекта), который завершился в октябре 2010 г., предполагал выполнение аттестационной работы (индивидуальной или групповой). Темы управленческих проектов имели практическую направленность и актуальность для области. В качестве примеров можно назвать следующие работы:

«Разработка механизмов повышения инициативы и творческой активности гражданских служащих департамента природных ресурсов и охраны окружающей среды Вологодской области»;

«Совершенствование системы оценки результативности деятельности в органе государственной власти (на материалах Комитета государственного заказа Вологодской области)»;

«Методика расчета бюджета рабочего времени и напряженности труда в архивных учреждениях Вологодской области»;

«Совершенствование технологии взаимодействия отдела организации назначения субсидий и мер социальной поддержки по оплате жилого помещения и коммунальных услуг управления социальных выплат департамента труда и социального развития с органами местного самоуправления муниципальных районов по вопросам предоставления субсидий»;

«Повышение эффективности использования площадей для размещения структурных подразделений органов местного самоуправления в Усть-Кубинском муниципальном районе»;

«Разработка механизмов преодоления коррупционных явлений в органах местного самоуправления»; *«Проект “Форсайт” города Череповца как инструмент диверсификации экономики моногорода»;*

«Анализ коррупционных рисков при размещении государственных (муниципальных) заказов и разработка механизмов их снижения».

Следующий этап реализации программы был связан с целью формирования навыков практической управленческой деятельности участников резерва. Для этого была организована работа в проектных группах, которая решала задачи развития практических навыков, необходимых управленцу:

- анализа и проектирования;
- управления подчиненными в проектной деятельности;
- участия в инновационной деятельности;
- оперативного решения реальных проблем.

Все эти навыки необходимы в практической управленческой деятельности.

Работа в проектных группах позволила оценить и развить реальную готовность участников к решению задач нового уровня; выявить эффективность разработки и принятия управленческих решений, а также оценить способность достигать реальных результатов даже при неблагоприятных условиях или в ситуации неопределенности.

Группа лиц, включенных в резерв на «высший» уровень (11 человек), в настоящее время продолжает обучение по программе «Специа-

лист по государственному и муниципальному управлению – Master of Public Administration» (МРА)» в Государственном университете – Высшей школе экономики (г. Москва). Продолжительность обучения составляет 1550 учебных часов.

Целью обучения является подготовка высококвалифицированных специалистов в области государственного и муниципального управления, обладающих современными знаниями, умениями и навыками, способных совершенствовать все системы государственной службы и применять новые технологии при принятии управленческих решений. Завершение обучения планируется в III квартале 2011 г.

Обучение лиц, проходящих профессиональную переподготовку в рамках подготовки резерва управленческих кадров в Вологодской области, осуществляется под постоянным контролем со стороны Комиссии по формированию и подготовке резерва управленческих кадров Вологодской области.

Несмотря на то что не все этапы реализации программы завершены, можно уже сделать предварительные выводы о качестве работы с резервом управленческих кадров в Вологодской области, в частности по тем назначениям, которые были сделаны за полтора года. Так, из резерва управленческих кадров на вышестоящие должности были назначены 15 человек, что составляет 30,6% от общего числа резерва.

Конечно, в формировании резерва управленческих кадров, подготовки включенных в него лиц и их эффективного использования есть еще немало проблем. Опыт создания подобного резерва заставил задуматься уже сейчас над пересмотром некоторых подходов к его формированию, в частности пересмотреть некоторые отборочные процедуры, требования к кандидатам и возрастному цензу, чтобы не упустить молодых и талантливых работников, а также внедрить систему наставничества в организации подготовки резерва.

Отметим те полезные выводы, которые мы можем сделать из опыта работы с кадровым резервом в Вологодской области, позволяющие лучше организовать дальнейшую работу в этом направлении.

Во-первых, работу с кадровым резервом целесообразно проводить в определенной последовательности:

1. Оценка реальной потребности в кадровом резерве.
2. Целеполагание при формировании кадрового резерва.
3. Планирование кадрового резерва.
4. Отбор в состав кадрового резерва.
5. Подготовка кадрового резерва.
6. Использование кадрового резерва.
7. Исключение из состава кадрового резерва.
8. Оценка эффективности организации работы с кадровым резервом.

Во-вторых, формирование резерва управленческих кадров следует проводить на основе предварительной оценки потребности в кадровом резерве, с учетом реальной или прогнозируемой текучести кадров, планируемых организационно-штатных мероприятий, реальной и перспек-

тивной потребности органов государственной и муниципальной власти в управленческих кадрах.

В-третьих, целесообразно разработать технологии формирования сводного кадрового резерва, включающего не только резерв управленческих кадров, но и кадровый резерв органов государственной власти, органов местного самоуправления.

В-четвертых, при формировании и использовании кадрового резерва необходимо, чтобы вся работа была технологизирована, проведены все этапы, включая оценку реальной потребности в кадровом резерве и оценку эффективности работы.

Таким образом, пример реализации задач формирования кадрового резерва в Вологодской области показывает, что проблемы отбора и подготовки квалифицированных кадров для госуправления по-прежнему выражены на региональном уровне. Но их решение зависит от продуманных действий местной власти, тщательно разработанных программ обучения и направленности на оптимизацию использования имеющихся ресурсов. На данном примере мы видим, что в тех случаях, когда руководители осознают кадровые проблемы и пытаются их комплексно решать, кадровая политика развивается в направлении экономии затрат, оптимизации структуры и функционала органов управления, развития профессиональных компетенций специалистов, т.е. в русле современных тенденций.

ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента РФ от 31.12.2010 № 1657 «Об оптимизации численности федеральных государственных гражданских служащих и работников федеральных государственных органов».
2. Указ Президента от 19 ноября 2002 г. № 1336 «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003–2005 годы)».
3. Указ Президента Российской Федерации от 12 декабря 2005 г. № 1437.
4. Конституция Российской Федерации. М., 2003.
5. О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009 – 2013 годы)». Указ Президента Российской Федерации от 10 марта 2009 г. № 261 // Российская газета. – 2009. – 11 марта.
6. Вагина Л.В. Кадровая политика. РАГС, 2009.
7. Иванова Н.Л., Мортон Т. Проблема социальной идентичности в исследовании организаций // Вопросы государственного и муниципального управления. – № 3. – 2010.
8. Иванова Н.Л., Румянцева Т.В. Социальная идентичность: теория и практика. М.: Изд-во СГУ, 2008.
9. Клищ Н.Н. Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих / Модернизация экономики и государство. Отв. ред. Е.Г. Ясин. Кн.1. – М.: Изд. дом ГУ–ВШЭ, 2007.
10. Прокопьева В.Г. Современные кадровые технологии государственной и муниципальной службы и новое качество государственной власти // Научный вестник Уральской академии государственной службы: политология, экономика, социология, право. – 2008. – Выпуск № 2 (3). URL: <http://vestnik.uapa.ru/issue/2008/02/09/>.
11. Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии. – М.: Изд-во РАГС, 2005.
12. Турчинов А.И. Социальное измерение государственной кадровой политики // Человек и труд. – 2001. – № 7. – С. 58–59.
13. Управление персоналом: Учебник / Под общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2008.
14. Черепанов В.В. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации. М.: ФА, 2006 (электронное издание).
15. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право 2007.