Сергей СУХАРЕВ

Повышение эффективности государственного управления на основе поддержки молодых госслужащих

Достижение личного успеха граждан до настоящего времени не являлось объектом прямого государственного и корпоративного управления. На наш взгляд, потребность в такой деятельности очевидна, а ее отсутствие связано с недостатком необходимых технологий.

По данным исследования Института социологии РАН, в 2007 г. стремление к карьерному и профессиональному развитию зафиксировано у 63% молодых граждан России [1]. Задачи опережающего государственного развития России требуют направить эту колоссальную энергию в русло практических результатов. Решить эту задачу возможно только совместными усилиями государства, бизнеса и общества. Но на первом этапе определить необходимость и создать условия для развития этого направления повышения благосостояния нашей страны должны соответствующие органы государственной власти. В этой связи в статье описана одна из сформированных технологий, опыт разработки и апробации которой позволит уже на данном этапе активизировать деятельность ведомств по решению соответствующей задачи – концептуализации деятельности по управлению достижением гражданами нашей страны личного успеха. Особое внимание при этом в статье уделяется управлению достижениями личного успеха той части граждан, которые занимают должности государственной гражданской службы.

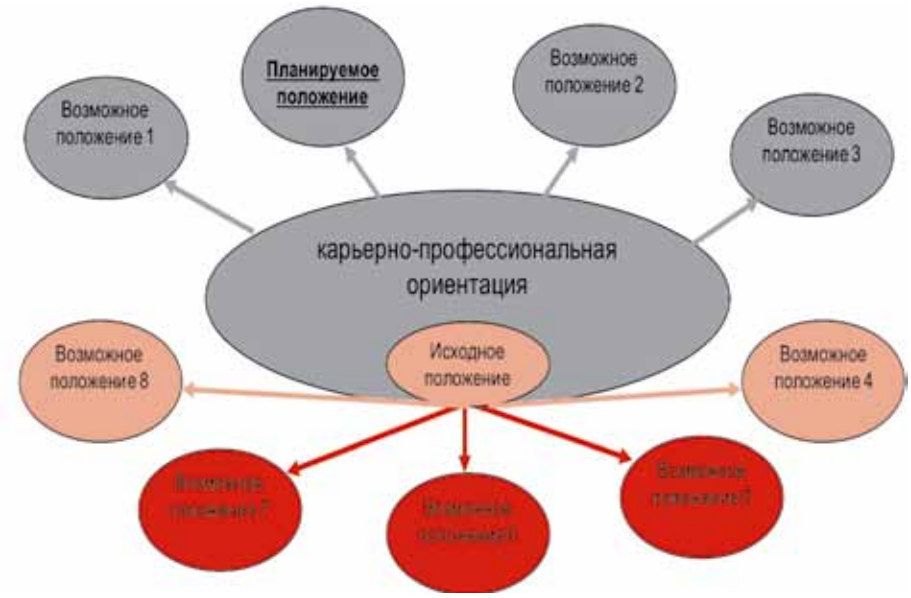
Предлагаемая к обсуждению технология измеримого карьерно-профессионального развития включает карьерно-профессиональную самоориентацию гражданина и ресурсное сопровождение его деловой успешности. По сути, это осознанный подход к собственной жизни, умение использовать внешние обстоятельства, которые могут благоприятствовать успеху. Получается сочетание «необходимого» и «достаточного», означающее, что при всей благоприятности создания условий и доступности ресурсов первостепенное значение для достижений имеет именно осознанная гражданином карьерно-профессиональная самоориентация.

Речь идет о личном выборе, который в совокупности определяет итоговую успешность общества (**рисунок 1**). Какие достижения будет иметь человек и будет ли их иметь вообще? Наряду с позитивными карьерно-профессиональными решениями могут быть и решения с отрицательными последствиями, причем как для человека, так и для связанных с ним организаций и общества в целом. Следовательно, поддержка «позитивных» карьерно-профессиональных решений работает в интересах всего общества.

«Позитивность» карьерно-профессиональных траекторий – это синергетическая интеграция целей развития организаций различных типов и уровней и их человеческих активов.

Для наиболее общего государственного уровня действует следующее правило: «Успешность государства более или равна сумме успешности профессионалов – граждан этой страны». Иными словами, система измеримого карьерно-профессионального развития может играть роль фильтра, реализующего государственные приоритеты социально-экономического развития страны, в том числе за счет минимизации воз-

Рисунок 1. Карьерно-профессиональная ориентация: общая потребность правильного выбора



Сергей СУХАРЕВ – генеральный директор ООО «Измеримые кадровые технологии», кандидат экономических наук

можных потерь личной неуспешности ее граждан*».

Одним из важных направлений предлагаемой к обсуждению технологии является применение ее для совершенствования инфраструктуры повышения успешности молодых государственных служащих.

Сложности в кадровой работе с молодыми государственными служащими являются отражением действующих нормативных и технологических ограничений. При осознании этого желание применять технологию измеримого карьерно-профессионального развития скорее всего предопределит необходимость совершенствования нормативной базы, регулирующей вопросы кадровой работы в сфере государственного и муниципального управления. Безусловно, с учетом развитости инструментальной составляющей – различного рода способов автоматизации, необходимо рассмотреть результат внедрения данной технологии, как автоматизированную систему поддержки личной деловой успешности молодых государственных служащих. Интегрированная система ведомственных и региональных интернет-порталов карьерно-профессионального развития (далее – система «Профессионал госслужбы») обеспечит инновационный канал мониторинга и управления кадровым потенциалом государственной службы для решения актуальных задач государственного развития в рамках отдельных федеральных и региональных органов исполнительной власти, а также системы управления государственной службой в целом.

При этом, сравнивая систему «Профессионал госслужбы» с существующими технологиями кадровой работы, в том числе с наставничеством, которое по своей сути является прекрасной сетевой технологией, но полностью зависит от субъективных характеристик наставника, предлагаемая технология будет реализовывать в автоматизированном режиме функции наставника, но без квалификационных, моральных и логистических ограничений его традиционной формы.

Предполагается, что система «Профессионал госслужбы» не будет иметь ограничений по числу пользователей и не потребует дополнительных затрат по мере возрастания их числа. Она призвана обеспечить молодым госслужащим возможность повысить эффективность продвижения по службе за счет предоставления автоматизированного сервиса на разных этапах карьеры.

В этой связи предлагается рассмотреть разработку и внедрение системы «Профессионал госслужбы», реализующую также технологию измеримого карьерно-профессионального развития, как крупный проект, целью которого является создание уникальной сети интернет-порталов для достижения общих целей в повышении качественных и количественных результатов работы молодых государственных служащих. Ожидаются следующие результаты его практической реализации:

– создание базовой инфраструктуры для управления государственным кадровым потенциалом [3];

– удержание кадров, сокращение текучести, рост потенциала и повышение результатов работы молодых госслужащих;

– отбор наиболее перспективных кадров на разных стадиях карьерно-профессиональных траекторий, формирование структурированной команды государственных служащих, для которых задачи личного и государственного развития в высокой степени интегрированы;

– выявление системных препятствий для повышения результатов работы молодых госслужащих, их профессионального и карьерного продвижения;

– повышение эффективности системы затрат на содержание государственной службы и оптимизация численности кадров, а также системное повышение эффективности затрат на привлечение, адаптацию, обучение, повышение квалификации.

При этом для реализации данного проекта необходимо соблюдать преемственность в развитии кадровых технологий для государственной службы. Так в основу проекта должны быть заложены апробированные авторские методики, предложенные в 2008 г. в рамках поиска новейших подходов к кадровому управлению, и проведенный под руководством помощника Президента Российской Федерации О.А. Маркова критический анализ их крупномасштабного внедрения.

В 2009 г. технология была усовершенствована, адаптирована под задачи кадрового управления государственной службой, апробирована и по поручению Президента Российской Федерации [4] внедрена в отношении силового блока федеральных органов исполнительной власти (более четырех тысяч руководящих сотрудников), кроме спецслужб, а также резервов управленческих кадров. В ходе внедрения технология оценки кадрового потенциала была доработана до уровня системы мониторинг-контроля и планирования кадрового потенциала государственной службы.

Несопоставимость кадровых характеристик и связанная с ней непрозрачность кадровых решений является препятствием для эффективной кадровой работы не только на государственной службе, но и в бизнесе. Это связано с отсутствием необходимых технологий. Повышение прозрачной управляемости ситуацией имеет две стадии: сбор информации по кадрам и обеспечение комплексного видения за счет сопоставимой измеримости и консолидации индивидуальной кадровой информации.

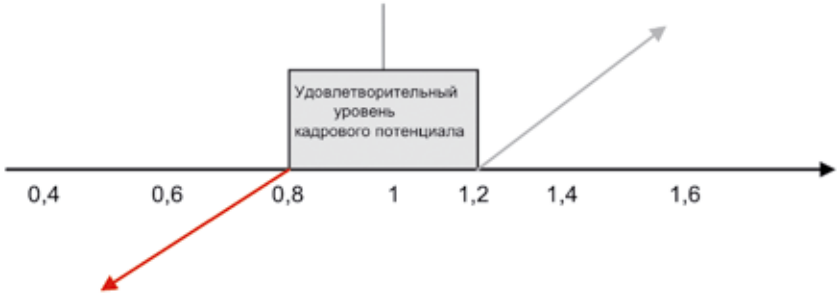
Видение всей картины и детализация технологически определяются сопоставимостью, и в этом смысл кадровых измерений. Оценка кадрового потенциала сформирована как универсальный и сквозной измеритель на уровне отдельных сотрудников и в отношении крупных систем организаций. Именно величина кадрового потенциала, рассчитанная для разного уровня объектов управления, представляется в разнообразных отчетных формах, нацеленных на системное обеспечение кадровой управляемости.

Особенностью сформированной системы кадровых измерений является ее относительная простота. Определение индивидуального кадрового потенциала

---

* В современной мировой экономике конкурентные преимущества многих стран базируются на высоком качестве их человеческого капитала. Между тем в России за 15–20 лет объективные данные и проводимые учеными исследования показывают ухудшение качества человеческого потенциала по многим параметрам – от уровня образования и квалификации до состояния здоровья и продолжительности жизни населения» [2].

Рисунок 2. Шкала кадрового потенциала



в текущей версии производится по формуле [5]:

$$КП_i = Д_i \cdot Обр_i \cdot Оп_i \cdot ВиТ_i$$

где: $КП_i$ – кадровый потенциал i-го служащего;

$Д_i$ – показатель достижений i-го служащего;

$Обр_i$ – показатель образования i-го служащего;

$Оп_i$ – показатель опыта i-го служащего;

$ВиТ_i$ – показатель возраста и трудопотерь i-го служащего.

Прозрачность кадровой ситуации достигается, в том числе, за счет математического аппарата системы измерений, когда нормальное состояние по каждой шкале качественных отличий определяется в качестве «1». Достижения, образование, опыт, возраст и трудопотери представляют собой группы показателей. Значение по каждой группе рассчитывается перемножением их составляющих. В текущем состоянии система кадровых измерений содержит около 30 множителей в зависимости от специфики организации-заказчика. Практика внедрений доказывает достаточность этого объема кадровых измерений. Использование математического произведения как инструмента консолидации позволяет сохранить привязку к «1» по организациям любого масштаба.

Для большей наглядности цвета ячеек таблиц с результатами оценки соотносятся со шкалой, представленной на **рисунке 2**. Более 1,2 – зеленый цвет, менее 0,8 – красный цвет, сигнализирующий о недостаточном кадровом потенциале. Диапазон, определенный в качестве удовлетворительного уровня кадрового потенциала (от 0,8 до 1,2), выражает приемлемое отклонение от стандарта (коэфф. 1).

Сопоставимая измеримость многообразия характеристик открывает возможность консолидации и перехода к управлению кадровой ситуацией в целом по крупным организациям, вплоть до всей системы государственной службы (**таблица**). Значимость консолидированных данных связана с результатами индивидуальных оценок кадрового потенциала. Без этой сквозной прозрачности до индивидуальных составляющих оценки кадрового потенциала отдельного сотрудника итоговые цифры были бы не более чем абстрактной статистикой.

По итогам реализованного проекта для Администрации Президента Российской Федерации были сформированы инструменты комплексного видения или «мониторинг-контроля» для управления кадровой ситуацией, а также системного управленческого воздействия в форме планирования кадрового потенциала. Критический анализ результатов внедрения и актуальных задач корпоративного и государственного управления позволил за период с 2009 по 2012 гг. сформировать комплекс автоматизируемых инструментов «Измеримых кадровых технологий». Особое место среди них занимает технология измеримого карьерно-профессионального развития.

Важным моментом данной технологии является карьерно-профессиональная траектория, которая рассматривается как производная трех групп факторов: текущей позиции человека, целей, которые он ставит перед собой, и ресурсов, обеспечивающих их достижения (**рисунок 3**). Все эти факторы находят свое измеримое выражение на основе оценки кадрового потенциала.

В технологическом смысле карьерно-профессиональная траектория представляет собой план улучшения кадровых характеристик или в измеримом выражении план повышения кадрового потенциала и его эффективного задействования в достижении результатов работы. Для формирования этого плана в первую очередь необходим анализ текущего состояния в конкретике оценки кадрового потенциала по позициям «пространства» карьерно-профессиональных траекторий. Во-вторых, необходимо определение искомого положения, той позиции в социальном, профессиональном и экономическом измерениях, к которому стремится человек в движении к личному успеху. Именно комплексное видение карьерно-профессиональных перспектив позволяет стойко относиться к временным сложностям и «самопожертвованию» начальных стадий траекторий успеха молодого госслужащего.

Особое внимание необходимо уделять и выделению ресурсов для достижения молодым государственным служащим личной успешности. Смыслом технологии измеримого карьерно-профессионально-

Таблица. Оценка кадрового потенциала на условном примере госслужбы

Федеральные органы исполнительной власти / Уровень управления	Министерство "1" с подведомственными Федеральными службами (агентствами)	Министерство "2" с подведомственными Федеральными службами (агентствами)	Министерство "3" с подведомственными Федеральными службами (агентствами)	Министерство "4" с подведомственными Федеральными службами (агентствами)	Министерство "n" с подведомственными Федеральными службами (агентствами)	ИТОГО
Второй	0,784684682	2,45388	3,8827932	2,9172	1,117654	24,3762
Третий	9,549252903	1,559661143	1,985194979	0,470486016	0,528528	7,3522
Четвертый	1,959378308	1,670015279	0,328515087	0,541953952	0,8957	0,52472
Пятый	0,102952047	0,469256117	0,122481606	1,117757	2,959178508	0,01957
ИТОГО	1,511533756	2,999258929	0,310151309	0,836042006	1,565702032	1,84053

го развития для пользователей является получение актуальных (по позициям карьерно-профессиональных траекторий, мотивационных, информационных, образовательных, репутационных и рекрутинговых) ресурсов для достижений. Равенство возможностей в значительной степени означает именно равенство в доступе к ресурсам достижений. В интересах общества обеспечить максимальное число его членов наилучшими возможностями для достижения личного успеха. И в этом смысле технология измеримого карьерно-профессионального развития выражает стратегические приоритеты государственного управления, сформулированные В.В. Путиным: «Развитие человека – это и основная цель, и необходимое условие прогресса современного общества. Это и сегодня, и в долгосрочной перспективе наш абсолютный национальный приоритет. Будущее России, наши успехи зависят от образования и здоровья людей, от их стремления к самосовершенствованию и использованию своих навыков и талантов» [6].

Предлагаемая технология измеримого карьерно-профессионального развития позволяет выработать алгоритм карьерно-профессиональных решений, в том числе при помощи программных средств, и предлагает автоматизированный сервис, выполняющий многофакторную оптимизацию «траекторий успеха». Можно отметить следующие сервисы интернет-портала измеримого карьерно-профессионального развития для молодых госслужащих:

– формирование траекторий карьерно-профессионального развития, сопровождаемых в динамике, в отличие от существующих статических отчетов, баз анкет или профилей;

– планирование КП траектории. Формирование позитивного стремления и осознание выбора из имеющихся возможностей;

– сопровождение, постоянное обновление и доставка актуальной информации пользователям;

– самоконтроль выполнения траекторий как инструмент вовлечения пользователей в процесс непрерывного позитивного развития;

– взаимосвязь траекторий с реальными образовательными ресурсами региона. База дополняется дистанционными материалами лучших вузов страны;

– взаимодействие и участие в реальных и общественно значимых мероприятиях региона.

Принципиальным преимуществом является то, что сервисы интегрированной сети ведомственных интернет–порталов одновременно сочетают в себе возможности массового охвата и аналитического структурирования информации с точными настройками индивидуальных траекторий для каждого пользователя.

Одной из основных задач, которую необходимо заложить в основу при создании системы «Профессионал госслужбы» является необходимость восстановления разрыва понятийной взаимосвязи между кадровыми характеристиками и ожидаемыми результатами работы, необходимо преодолеть превалирование непроверенных и зачастую нереализуемых зарубежных концепций кадрового и генерального управления организациями.

Очевидны и другие преимущества и системное влияние данного проекта, среди которых можно отметить следующие:

– низкая стоимость проекта (на основе возможностей автоматизации) в сочетании с высоким планируемым эффектом в повышении результатов работы системы государственной службы и уменьшении социальной напряженности;

– интеграционные возможности управления системой государственной службы;

– стимулирование повышения эффективности труда молодых государственных служащих, системы государственной службы и связанных отраслей экономики;

– создание среды для повышения прозрачности кадровых характеристик и преодолению кадрового голода;

– построение прозрачной для общества системы социальных лифтов;

– возможности аргументированного PR-сопровождения карьерно-профессиональных перспектив системы госслужбы.

Современная оболочка информационных технологий соответствует стилю жизни и мышлению нового типа информационно ориентированных людей, живущих в электронном формате общения. Реализованный проект не только восполнит нехватку специальных знаний, но и создаст мотивацию для начинающего сотрудника на конкретные ежедневные действия в рамках четко определенного плана движения к успешности.

Рисунок 3. Факторы и сущность карьерно-профессиональной траектории



Литература

1. Аналитический доклад «Молодежь новой России: образ жизни и ценностные приоритеты». Институт социологии РАН. URL: http//www.isras.ru. С. 13-15.
2. *Миронов С.М.* К читателям Доклада ООН о развитии человеческого потенциала в Российской Федерации 2006/2007 «Регионы России: цели, проблемы, достижения». URL: undp.ru, http://www.undp.ru/nhdr2006_07rus/NHDR_Russia_2006-07rus.pdf
3. *Глотов В.И., Сухарев С.А.* Управление государственным кадровым потенциалом. Методические подходы в схемах. Монография. М.: МФЮА, 2009. 64 с.
4. Поручение Президента Российской Федерации от 11.07.2009 г. № Пр-1764.
5. *Глотов В.И., Ротов А.Г., Сухарев С.А.* Кадровая методика оценки руководящего состава федеральных органов власти // Государственная служба. № 5. 2009. С. 32-36.
6. Выступление В.В. Путина на расширенном заседании Государственного совета «О стратегии развития России до 2020 г.», 8 февраля 2008 г. URL: http:// president.kremlin.ru