ДМИТРИЙ БАСНАК

Цель – привлечение и развитие талантов

Неотъемлемая составляющая эффективного государственного управления – профессиональные кадры, которые являются преимуществом государства, способного быстро принимать эффективные решения в условиях международной конкуренции.

Любая государственная функция может исполняться качественно при условии привлечения специалистов, в максимальной степени обладающих компетенциями, необходимыми для ее реализации, и мотивацией к получению позитивного результата.

В этой связи сохранение и развитие талантов – цель, ради которой должны выстраиваться все механизмы прохождения государственной службы. Необходимо находить, отбирать, развивать и сохранять компетентные кадры в системе государственного управления.

Реформа системы государственной службы Российской Федерации осуществляется по решению Президента Российской Федерации с 2001 года[1]. Актуальность задачи по совершенствованию кадровых технологий, направленных на развитие человеческого капитала государственной гражданской службы, также отмечена в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».

Понимая всю сложность введения новых инструментов управления кадровым составом, Министерство труда и социального развития России строит работу по трем направлениям.

Нормативное правовое регулирование вопросов прохождения государственной службы. На современном этапе назрела необходимость корректировки ряда положений Федерального закона от 27 февраля 2005 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе», например, в части квалификационных требований, предъявляемых к гражданским служащим, конкурса на замещение вакантной должности, аттестации, классных чинов, обучения.

Методическое содействие кадровым службам. Насколько ясно будет понимание того, как эффективно принять законодательство, настолько возрастает шанс, что те или иные технологии действительно заработают. Одновременно необходимо помнить, что законодательство – это общая рамка, а рекомендации, как оно должно быть соблюдено в ходе применения тех или иных кадровых технологий, должны быть в соответствующих методических документах. Министерство разрабатывает и размещает на своем сайте методические инструментарии по различным кадровым технологиям, стремясь обеспечить комплексную поддержку кадровых служб.

Обучение специалистов кадровых служб новым технологиям управления персоналом. Кадровые службы на современном этапе становятся проводниками тех актуальных задач, которые стоят перед гражданской службой. Именно от роли кадровой службы зависит то, насколько эффективно будет выстроена практическая работа с кадрами в конкретном государственном органе. **С моей точки зрения, значение кадровой службы сегодня недооценивается.**

Вопрос, который требует дальнейшего детального изучения: насколько целесообразна централизация тех или иных кадровых процессов. Необходимо отметить, что у субъектов Российской Федерации имеется разный опыт и позитивные примеры функционирования отдельных органов по управлению государственной службой.

Здесь нужно найти эффективный баланс между централизацией и местной или отраслевой спецификой. Целесообразно постепенно двигаться в сторону стандартизации кадровых процедур. При этом, уста-

1 Концепция реформирования системы государственной службы Российской Федерации. Пр-1496 от 15 августа 2001 года.

ДМИТРИЙ БАСНАК, директор Департамента государственной политики в сфере государственной и муниципальной службы, противодействия коррупции Министерства труда и социального развития Российской Федерации (127994, Москва, ул. Ильинка, д. 15). E-mail: BasnakDV@rosmintrud.ru

Аннотация: Статья отражает основные тезисы автора, представленные им в выступлении на заседании секции «Кадровый вектор развития государственного управления в современной России» Гайдаровского форума. Автор считает, что основная задача сегодня в сфере государственной службы – повышение профессионализации кадров, сохранение и развитие талантов.

Ключевые слова: государственная служба, кадры, кадровые технологии, повышение эффективности государственной службы, Министерство труда и социального развития Российской Федерации.

навливая определенную планку, нельзя ограничивать государственные органы в творчестве при внедрении тех или иных технологий. Лучшие практики нужно обобщать и тиражировать.

За прошедшие с начала реформы государственной службы 13 лет были реализованы две федеральные программы. Сейчас мы стоим на рубеже утверждения третьей программы.

Мы разделили программу на **восемь направлений**.

Внедрение современных принципов организации государственной службы, предусматривающее:

- совершенствование организационной структуры государственных органов, включая структуру кадровой службы;
- нормирование численности государственных органов, установление обоснованной численности кадровых служб (ведь всем очевидно, что не могут два человека «тянуть» работу десятерых);
- более четкую и определенную по содержанию взаимосвязь видов государственной службы (в настоящее время можно говорить скорее об их дисбалансе).

Формирование новой детализированной системы квалификационных требований, включающей:

1. Базовые квалификационные требования, которые устанавливаются к:

– уровню образования;

– базовым знаниям, навыкам и умениям;

– профессиональным качествам.

К базовым знаниям, навыкам и умениям предлагается отнести:

– знание основ Конституции Российской Федерации, законодательства о гражданской службе и антикоррупционного законодательства;

– знание государственного языка – русского языка (грамотная устная и письменная речь);

– знания и навыки в области информационно-коммуникационных технологий (владение компьютерной техникой и соответствующим программным обеспечением);

– знания и навыки в области делопроизводства и документооборота (составление, оформление, учет и хранение документов);

– знания, навыки и умения, связанные с профессиональной спецификой исполняемых должностных обязанностей.

2. Функциональные квалификационные требования, которые предполагается устанавливать к:

– специальностям (направлениям подготовки) профессионального образования;

– стажу (опыту) работы (службы) по специальности, направлению подготовки, в том числе стажу гражданской службы (стажу государственной службы иных видов, стажу муниципальной службы, продолжительности периодов замещения государственных должностей Российской Федерации, государственных должностей субъектов Российской Федерации, муниципальных должностей);

– профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей по соответствующим специализациям в рамках направлений деятельности.

Совершенно очевидно, что профессиональный специалист – это человек, обладающий достаточной теоретической подготовкой по предмету своей деятельности. Компетентностный подход, заключающийся в определении и оценке профессиональных качеств, как один из наиболее эффективных подходов, получил в настоящее время широкое распространение в организациях различных форм собственности, и его применение на гражданской службе будет способствовать ее ориентации на интересы экономики и общества, повышению эффективности кадрового состава гражданской службы.

Одновременно назрела необходимость изменить **механизм отбора на гражданскую службу**.

В настоящее время государственные органы слабо занимаются вопросами привлечения на гражданскую службу. Такие функции прямо не прописаны в Федеральном законе, поэтому и не реализуются.

В целях организации работы кадровых служб государственных органов, основанной на новом подходе, Минтрудом России осуществляется разработка справочника квалификационных требований к должностям гражданской службы, включающего направления деятельности федеральных государственных органов, которые отражают отраслевую специфику и на основании которых формулируются функциональные квалификационные требования. Данный подход согласуется со структурой и тематикой направлений подготовки (специальностей), обучение по которым осуществляется в организациях высшего образования.

Ясность и прозрачность квалификационных требований позволит профессионалам быстрее найти себя в сфере государственного управления, а также муниципального самоуправления, на сферу которого данный подход также будет распространен. Широкий доступ граждан к информации о квалификационных требованиях обеспечит возможность формирования у них реального понимания потенциальных возможностей для замещения должностей гражданской службы и возможностей самореализации на благо страны и общества.

Мощным импульсом для привлечения на гражданскую службу квалифицированных кадров может стать создание государственного кадрового агентства – Единого центра по поиску, привлечению, отбору, профессиональной ориентации и оценке кадров на гражданской службе.

Новым подходом к повышению эффективности кадрового состава государственных органов является **комплексная оценка** гражданских служащих, которая должна связать все важнейшие звенья кадровой работы, начиная с отбора и поступления на гражданскую службу, определять возможность продвижения по должностям, быть основой индивидуальных пла-

нов профессионального развития, влиять на материальное стимулирование гражданских служащих. Для этого оценка должна осуществляться постоянно, а не один раз в три года, да и то формально.

Оценка на гражданской службе, кроме контролирующего значения, приобретает значение фактора, стимулирующего профессиональное развитие и мотивацию гражданских служащих.

В этой связи оценка должна носить комплексный многофакторный характер и включать следующие элементы:

– оценку соответствия квалификационным требованиям;

– оценку профессиональных и личностных качеств;

– оценку результативности профессиональной служебной деятельности;

– общественную оценку (для некоторых направлений деятельности государственных органов и функциональных специализаций).

Компетентность и профессионализм государственного управленческого аппарата обеспечить возможно только посредством непрерывного развития профессионального, личностного и творческого потенциала гражданских служащих в соответствии с актуальными социально-экономическими условиями.

В этой связи необходимы новые подходы к повышению профессионализма и компетентности гражданских служащих, их исполнительской оперативности и эффективности, которые состоят в выявлении и продвижении наиболее перспективных и талантливых специалистов и руководителей.

Мероприятия по **непрерывному профессиональному развитию гражданских служащих** должны осуществляться на системной основе и предусматривать:

– обучение по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки или повышения квалификации;

– проведение обучающих мероприятий (лекции, семинары, тренинги и другие), обеспечивающих оперативное обновление знаний, умений и навыков с учетом текущих изменений действующего законодательства;

– проведение мероприятий по обмену опытом (круглые столы, конференции, стажировки и другие);

– самообразование гражданских служащих, в том числе с использованием дистанционных программ обучения;

– обучение гражданских служащих, включенных в кадровый резерв, в том числе наставничество и дальнейшая работа с резервистами по стимулированию их должностного роста.

Для внедрения непрерывного профессионального развития гражданских служащих необходимо модернизировать действующую систему дополнительного профессионального образования гражданских служащих посредством:

- внедрения индивидуального подхода к планированию мероприятий по профессиональному развитию и регулярной оценки профессионального потенциала гражданских служащих, их мотивации, карьерных перспектив и интересов;
- расширения иных мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих, включая дистанционное обучение, самообразование гражданских служащих, получение дополнительного профессионального образования за пределами территории Российской Федерации;
- стимулирования прохождения гражданскими служащими, замещающими должности гражданской службы высшей группы категории «руководители», профессиональной переподготовки по дополнительным профессиональным программам MPA и DPA и (или) их аналогам;
- совершенствования взаимодействия государственных органов с образовательными организациями, занимающимися обучением гражданских служащих, и профессионально-общественной аккредитации дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки.

Важнейшим фактором обеспечения эффективной и добросовестной деятельности гражданских служащих в течение продолжительного периода времени является **мотивация**. Использование моральных и материальных мотивационных факторов на современной гражданской службе явно недооценено.

Дальнейшее развитие кадровых технологий на гражданской службе, связано с развитием системы мотивации гражданских служащих, состоящей из материальных и моральных факторов.

Основные проблемы создания многофакторной системы мотивации гражданских служащих носят долговременный и комплексный характер и обусловлены отсутствием взаимосвязи материальной и нематериальной мотивации, слабым использованием мотивационных возможностей оплаты труда и преобладающим компенсационным характером государственных социальных гарантий.

Обеспечить наиболее эффективное сочетание личной мотивации гражданских служащих и их материального стимулирования возможно через трансформацию организационной структуры государственного органа, предполагающей расширение участия специалистов в процессе принятия управленческих решений, расширение их полномочий и ответственности, что, в свою очередь, требует наличия более высокой квалификации и адекватной уровню сложности оплаты труда.

Предлагаемые Минтрудом России факторы повышения мотивации гражданских служащих, которые вполне возможно реализовать в ближайшей перспективе, включают:

1. Усовершенствованную систему оплаты труда.
2. Развитую систему государственных социальных гарантий, в том числе пенсионного обеспечения и предоставления единовременной субсидии на приобретение жилого помещения.

3. Вариативную систему наград и поощрений.
4. Присвоение классных чинов в зависимости от уровня квалификации и стажа гражданской службы, не ограниченное одной группой должностей.
5. Самостоятельное принятие юридически значимых решений гражданскими служащими категории «специалисты» главной и ведущей групп должностей.

Важным направлением развития института гражданской службы является **внедрение антикоррупционных кадровых технологий**. За последние годы в нашей стране произошел целый ряд позитивных изменений в части внедрения антикоррупционных механизмов для государственных служащих. Можно с уверенностью говорить о том, что основная работа по правовому оформлению данного вопроса сделана. Теперь предстоит анализировать практику его применения и совершенствовать отдельные аспекты. Одновременно необходимо повышать уровень знаний антикоррупционного законодательства среди гражданских служащих.

Развитие механизмов **открытости гражданской службы**, позволяющих упростить взаимодействие граждан с государственными органами, обеспечить учет их мнений для совершенствования сферы предоставления государственных услуг, может быть осуществлено во взаимосвязи с изменениями системы формирования кадрового состава государственных органов. Для этого следует разработать и внедрить универсальные стандарты работы гражданских служащих, как представителей особой профессиональной сферы, такие, как стандарт «государственно-служебной культуры», предполагающий определение норм и правил поведения гражданских служащих при исполнении своих должностных обязанностей, стандарты эффективных управленческих механизмов по управлению качеством предоставления государственных услуг.

Обозначенные предложения по дальнейшему развитию гражданской службы на программной основе подготовлены с учетом имеющегося опыта реализации положений подпункта «р» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». Минтрудом России организовано проведение в 2013 году в 26 федеральных государственных органах четырех пилотных проектов, направленных на апробацию и внедрение в работу кадровых служб федеральных государственных органов современных кадровых технологий, в 2014 году апробация в пилотном режиме продолжена.

Кроме того, проведено обучение сотрудников кадровых служб федеральных государственных органов по вопросам применения данных технологий на практике, а также проведен конкурс лучших практик работы, показавший возможность и необходимость применения новых кадровых технологий в государственных органах.

Ключевой проблемой современного этапа является внедрение осуществленных разработок и полученных результатов.

Соответственно, основным вектором развития государственной службы на ближайшую перспективу должна быть модернизация кадровой службы, которой необходимо научиться работать по-новому, более современно – стать главным проводником кадровой политики и помимо формальных процедур осуществлять управление развитием и продвижением персонала, поиском и отбором лучших.

К осуществлению программы мы предлагаем привлечь субъекты Российской Федерации, которые будут реализовать ее положения в своих органах государственной власти, а также транслировать их на органы местного самоуправления. Как показывает опыт взаимодействия с субъектами Российской Федерации, интерес и потребность во внедрении новых кадровых технологий, разработанных на федеральном уровне, у них имеется.

В результате реализации программы общество получит государственную службу нового качества – профессиональную по сферам ведения, быстро реагирующую на внешние изменения и отзывчивую к потребностям граждан. Будут достигнуты следующие **главные результаты**:

– повышено качество государственного управления и оказания государственных услуг;

– оптимизирована численность государственных служащих;

– повышено доверие граждан к системе государственного управления.

THE GOAL: TO ATTRACT AND DEVELOP TALENTS

DMITRY BASNAK, Director of the Department of the State Policy in the sphere of state and municipal administration and anti-corruption of the Ministry of Labour and Social Development of the Russian Federation (Moscow 127994, ul.Iliynka, 15). E-mail: BasnakDV@rosmintrud.ru

Summary: The article reflects the main theses of the author, presented in his speech at the section «Personnel vector of public administration development in modern Russia» of the Gaidar Forum. The author believes that the main task of the civil service today lies in staff professionalization increase, preservation and development of talents.

Keywords: public administration, human resources, human resources technologies, public administration efficiency increase, the Ministry of Labour and Social Development of the Russian Federation.