DOI: 10.22394/2070-8378-2019-21-3-29-31

ЛУЧШИЕ ЗАРУБЕЖНЫЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Рецензия на книгу *Сороко А.В., Бакланова П.А., Абрамова М.В., Ковалева Д.С., Яцук Т.А.* Управление персоналом в системе государственного управления Республики Сингапур: зарубежный опыт (в схемах). Учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. М.: НПФ «Планета», 2019. 207 с.

ИГОРЬ НЯЗБЕЕВИЧ БАРЦИЦ, доктор юридических наук, профессор, директор Института государственной службы и управления РАНХиГС
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация. 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: in.bartsits@igsu.ranepa.ru

Аннотация: Статья представляет собой рецензию на книгу, посвященную систематизации опыта Республики Сингапур в сфере управления человеческими ресурсами в системе государственного управления, практическому применению современных кадровых технологий в целях повышения результативности и эффективности государственной службы, вышедшую в издательстве НПФ «Планета» в 2019 году. В учебном пособии представлен опыт Сингапура в построении эффективной системы государственного управления, в частности, эволюция подходов к государственному управлению, вопросы реформирования государственной гражданской службы, особенности управления человеческими ресурсами и т.д.

Автор подчеркивает, что рецензируемое пособие имеет теоретическую и практическую ценность, способствует более глубокому пониманию содержания процессов реформирования и развития государственной службы, в частности, их непрерывном и системном характере, где каждый этап является не конечным процессом, а очередной итерацией на пути совершенствования государственного управления, отвечающему современным реалиям и обеспечивающему готовность к будущим вызовам, в том числе обусловленным технологическими прорывами и постоянно меняющейся картиной мира.

Ключевые слова: государственное управление, управление персоналом, кадровые технологии, Республика Сингапур, оценка персонала, мотивация гражданских служащих, подход «целостное правительство»

Статья поступила в редакцию 26 июня 2019 года.

Барциц И.Н. Лучшие зарубежные практики управления персоналом в системе государственного управления. *Государственная служба*. 2019. № 3. С. 29–31.

BEST FOREIGN PRACTICES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

Review of the book by *Soroko A.V., Baklanov P.A., Abramov M.V., Kovalev D.S., Yatsuk T.A.* 'Personnel Management in the system of public administration of the Republic of Singapore: foreign experience (in schemes)'. Textbook for bachelor's and master's degrees. M.: Publishing house 'Planeta', 2019. 207 p.

IGOR N. BARTSITS, Dr. Sci. (Law), Professor, Director of the Institute of Public Administration and Civil Service
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, prospekt Vernadskogo, Moscow, Russian Federation, 119571). E-mail: in.bartsits@migsu.ru

Abstract: The article is a book review on the systematization of the experience of the Republic of Singapore in the field of human resource management in the public administration system, the practical application of modern personnel technologies in order to improve the efficiency and effectiveness of public service, published by Publishing house 'Planeta' in 2019. The textbook schematically presents some individual aspects of Singapore's experience in building an effective system of public administration, in particular, the evolution of approaches to public administration, issues of the state civil service reform, special features of human resources management, etc.

The author emphasizes that the peer-reviewed textbook has theoretical and practical value, contributes to a deeper understanding of the content of the processes of reform and development of the public service among readers, in particular their continuous and systematic nature, where each stage is not the final process, but the next iteration on the way to perfection that meets modern realities and ensures readiness for future challenges, including those caused by technological breakthroughs and an ever-changing picture of the world.

Keywords: personnel management, personnel technologies, Republic of Singapore, personnel evaluation, civil servants motivation, 'holistic government' approach

The article was received on June 26, 2019.

Bartsits I.N. Best foreign practices of personnel management in the public administration system. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2019. № 3. P. 29–31. In Russian

Эффективное государственное управление является одним из базовых условий обеспечения стабильности страны, национального развития и повышения благосостояния населения и всецело зависит от компетенции и профессионализма государственных служащих [Pynes, 2009]. В свою очередь, ряд характеристик делает государственный сектор особенно интересным и специфичным с точки зрения управления человеческими ресурсами, в частности, централизация и строгая иерархия организационной структуры, множественные, расплывчатые, политизированные и не поддающиеся измерению цели, высокая доля регулирующих норм в деятельности органов государственной власти; значимое влияние политических и неформальных процедур на процессы принятия государственных решений; особенности трудоустройства и т.д.

Во многих странах государственный сектор является крупнейшим работодателем. Деятельность государственных служащих, как специфическая профессиональная деятельность, характеризуется высокой ответственностью и компетентностью, требует особой подготовки и непрерывного организационно-научного совершенствования, поскольку именно от нее зависит качество выполнения государственных функций и предоставления государственных услуг. Быстро меняющиеся социально-экономические условия современного мира, развитие информационных и коммуникационных технологий, распространение социальных сетей и Интернета ставят перед органами государственной власти, и, в частности, перед институтом государственной гражданской службы, новые амбициозные цели и задачи, значительно отличающиеся по своим масштабам и сложности от предыдущих. Это выражается и в новых подходах к кадровой политике органов государственной власти, внедрения современных кадровых технологий, и в разработке более совершенных методик оценки качества профессиональной деятельности и т.п.

Всё этоподтверждает особую актуальность вопросов управления персоналом в системе государственного управления. При этом они еще более сложны для развивающихся стран. «… Хотя природа управления человеческими ресурсами из неактивного, административного состояния постепенно трансформировалась в упреждающую практическую деятельность, она не характерна для развивающихся стран» [Boxall, Purcell, 2011]. В этом смысле уместно предположить, что несмотря на значительные исследования в области управления человеческими ресурсами во всем мире, большинство из них сосредоточены исключительно на развитых обществах, а уникальные проблемы, нюансы и специфика управления персоналом в развивающихся странах зачастую не получают должного внимания исследователей [Knies, Leisink, 2017. P.15–46].

В этой связи издание настоящего пособия имеет важное теоретическое и практическое значение для развития государственной гражданской службы в Российской Федерации. Динамично развивающаяся Республика Сингапур, быстрый скачок ее экономики до уровня развитых стран в немалой степени связаны с эффективностью государственного управления и, в частности, качественного управления человеческими ресурсами в системе государственной службы.

В настоящем учебном пособии представлен опыт Сингапура в построении эффективной системы государственного управления, в частности, эволюция подходов к государственному управлению, вопросы реформирования государственной гражданской службы, особенности управления человеческими ресурсами и т.д. Материал представлен в виде аналитических схем, что значительно повышает эффективность восприятия информации.

Учебное пособие разбито на три основные части.

В первой части «Государственное управление: вопросы теории и практики» авторами рассмотрены особенности государственного управления в Республике Сингапур, факторы, усложняющие процессы государственного управления и способы их преодоления, основанные на внедрении технологии управления человеческими ресурсами, проанализированы современные вызовы государственному управлению, отмечена значимость инструментов планирования и прогнозирования.

Особо стоит отметить процессы постановки и использования глобальных целей и индикаторов, в том числе посредством декларации ценностей государства и общества («каждый гражданин имеет значение», «нацеленность на согласие, а не конфликт», патриотизм, «активные неравнодушные граждане как основа общества будущего» и др.), формулировку новых вызовов государственному управлению, связанных как с существующими и зарождающимися прорывными технологиями (например, программируемая материя, интернет вещей, замкнутые экосистемы), так и с ключевыми характеристиками среды (изменчивость, неопределенность, многофакторность, неоднозначность), систематизацию и анализ взаимного влияния «целей устойчивого развития».

Во второй части «Управление персоналом в системе государственной службы» авторами рассмотрены принципы, направления и технологии совершенствования системы государственной службы в Республике Сингапур, исследован метод анализа должностей, проанализированы особенности формирования рейтинга государственных служащих на основе поведенческих практик, выявлены факторы мотивации гражданских служащих к продуктивной деятельности и т.д.

В этой главе представлен инструментарий для проведения анализа должностей как последовательности этапов (сбор сведений, оценка должностных факторов); формирования матрицы классификации

должностей, ее актуализации; оценки и ранжирования должностей на основе должностных факторов; формирования рейтинга работника, оценки рейтинговой и ранговой позиции.

Для формирования вышеперечисленных методик были использованы такие инструменты, как «шкала требуемых усилий», «процедура инвентаризации задач», «техника значимых событий» и т.д. Для наглядности и понимания авторы приводят примеры использования каждой методики при анализе и оценке конкретной должности (например, инспектор контрольно-надзорной деятельности) и рассчитывают соответствующие показатели (рейтинг должности или рейтинг работника).

В третьей главе «Примеры внедрения управленческих технологий» рассмотрены такие вопросы, как направления совершенствования государственного управления, особенности реализации подхода «целостное правительство», стратегия и тактика повышения мотивации к гражданской службе, описан практический пример создания эффективной таможенной службы, обеспечивающий конкурентные преимущества страны в сфере международной торговли.

Как один из значимых результатов главы стоит отметить некоторую формализацию подхода «целостное правительство», в частности, выявление его содержания, в том числе применительно к государственной гражданской службе, ключевых целей задач, и, соответственно, инструментарий по оценке результативности этого подхода как для правительства в целом, так и для каждого государственного органа.

С практической точки зрения интересно рассмотрение эволюции таможенной службы Республики Сингапур, и, в частности, системы управления персоналом этой службы, начиная с 1910 года. Из отдельных инициатив в рамках трансформирования системы управления персоналом таможенной службы Республики Сингапур стоит выделить формирование кадровой хартии таможенной службы Республики, инновационную форму оценки работников «Выявляя лучшее в тебе», переориентировавшую подход руководителей к оценке работников от рассмотрения ключевых показателей эффективности (KPI) к рассмотрению прогресса работников и команд, и способствующую обсуждению преимуществ работника и потенциальных областей его профессионального роста, а также формулировку ключевых корпоративных ценностей таможенной службы (например, «мы опережаем изменения», «мы не подвержены коррупции», «мы заботимся друг о друге» и т.д.).

В приложении 1 рассмотрен пример адаптации опыта Республики Сингапур к оценке исполнения должностных обязанностей работников контрольно-надзорных органов в контексте коррупционных и иных рисков при осуществлении ими профессиональной служебной деятельности на основе использования в том числе риск-ориентированных подходов при оценке поведенческих практик. Представляется, что данная методика позволит повысить эффективность применяемых антикоррупционных мер за счет выявления работников, характеризующихся высокими показателями риска.

Также стоит отметить уникальность настоящего пособия, заключающуюся в блок-схемном методе алгоритмизации различных процессов управления человеческими ресурсами в системе государственного управления, что, с одной стороны, упрощает понимание реинжиниринга существующих бизнес-процессов для адаптации и внедрения передового опыта Республики Сингапур с возможностью переноса части функционала, например, по оценке исполнения должностных обязанностей работников (в том числе контрольно-надзорных органов) на цифровые сервисы в рамках концепта «цифровое государство», с другой стороны – предъявляет повышенные требования к профессионализму сотрудников, которые будут осуществлять трансформации, связанные с мультидисциплинарным характером проблемы.

Необходимо отметить некоторые проблемы практического использования предлагаемой в учебном пособии методики по формированию шкалы оценки качества профессиональной деятельности на основе поведенческих практик, заключающейся прежде всего в сложности разграничения таких понятий, как «исключительный случай» и «отдельный случай», применяемых для выбора соответствующих количественных показателей с последующим принятием управленческих решений. Данные термины требуют расширенного толкования или формирования конкретных списков таких «случаев», чтобы избежать дискреции со стороны кадровых служб.

В целом настоящее пособие имеет теоретическую и практическую ценность, способствует более глубокому пониманию содержания процессов реформирования и развития государственной службы, в частности, их непрерывном и системном характере, где каждый этап является не конечным процессом, а очередной итерацией на пути совершенствования государственного управления, отвечающему современным реалиям и обеспечивающему готовность к будущим вызовам, в том числе обусловленным технологическим прорывами и постоянно меняющейся картиной мира.

References

Boxall P., Purcell J. Strategy and human resource management (3rd ed.). Houndsmill: Palgrave Macmillan, 2011. In English

Knies E., Leisink P.L.M. People management in the public sector // Brewster C.J., Cerdin J.L. (Eds.) Not for the money: People management in mission driven organizations. Cham: Palgrave/Macmillan, 2017. In English

Pynes J.E. Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach. 3rd ed. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2009. In English