

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Синягин Ю.В., Подольский Д.А.**

**Разработка комплексной системы формализованных  
и личностно-ориентированных показателей  
оценки эффективности кадровой работы на  
государственной гражданской и муниципальной службе  
в субъектах Российской Федерации**

**Москва 2018**

**Аннотация.** Работа посвящена проблематике разработки механизмов диагностики и оценки компетентностей и компетенций государственных гражданских служащих, оценки эффективности кадровой работы на государственной гражданской и муниципальной службе

Синягин Ю.В. заведующий научно-исследовательской лабораторией «Диагностика и оценка руководителей» ВШГУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Подольский Д.А. заведующий научно-исследовательским сектором научно-исследовательской лаборатории «Диагностика и оценка руководителей» ВШГУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Данная работа подготовлена на основе материалов научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2017 год

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Введение.....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>4</b>  |
| <b>1 Система показателей оценки эффективности кадровой работы на государственной гражданской и муниципальной службе: актуальное состояние и векторы развития ..</b>                                                                                                                                | <b>5</b>  |
| <b>2 Анализ международного и отечественного опыта оценки эффективности кадровой работы на государственной гражданской и муниципальной служб .....</b>                                                                                                                                              | <b>15</b> |
| <b>3 Применение личностно-ориентированного подхода для разработки методологии оценки эффективности кадровой работы на государственной гражданской и муниципальной службе.....</b>                                                                                                                  | <b>20</b> |
| <b>4 Разработка системы формализованных и личностно-ориентированных показателей оценки эффективности кадровой работы на государственной гражданской и муниципальной службе.....</b>                                                                                                                | <b>24</b> |
| <b>5 Разработка и проведение пилотного эмпирического исследования эффективности кадровой работы на государственной гражданской и муниципальной службе на основе анализа формализованных и личностно-ориентированных показателей.....</b>                                                           | <b>28</b> |
| <b>6 Анализ результатов пилотного эмпирического исследования эффективности кадровой работы на государственной гражданской и муниципальной службе на основе анализа формализованных и личностно-ориентированных показателей.....</b>                                                                | <b>31</b> |
| <b>7 Разработка практических рекомендаций по внедрению и использованию комплексной системы формализованных и личностно-ориентированных показателей оценки эффективности кадровой работы на государственной гражданской службе в субъектах Российской Федерации и муниципальной службе РФ .....</b> | <b>44</b> |
| <b>8 Разработка модели рейтинга управленческого потенциала субъектов РФ.....</b>                                                                                                                                                                                                                   | <b>50</b> |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>53</b> |
| <b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>56</b> |

## Введение

Внедрение личностно-ориентированного управления в практику кадровой работы на государственной службе предполагает создание организационной культуры, связывающей между собой стратегические цели государственного управления, ценности и жизненные стратегии государственных служащих и лидерские практики. Подобный подход к управлению нуждается в качественно новой системе показателей, представляющей собой основу для принятия управленческих решений в сфере развития личностно-профессионального потенциала управленческой команды. Именно такие показатели должны стать основным ориентиром в деятельности кадровых служб субъекта РФ для повышения эффективности кадровой работы в целом и создания условий для развития человеческого потенциала государственной гражданской и муниципальной службы. Переход к личностно-ориентированному управлению требует от руководителя не столько эффективно реализовывать управленческие технологии, сколько видеть и адекватно оценивать личностно-профессиональный потенциал сотрудников, создавая для каждого личностно-значимые цели. Подобная практика основывается на разработанных в РАНХиГС подходах и инструментах, в том числе на концепцию личностно-ориентированного управления и модель личностно-профессиональных ресурсов, объединяющих личностные (ценностно-смысловые) и профессиональные условия достижения поставленных задач в сфере государственного и муниципального управления.

Качественный состав органов государственной власти и местного самоуправления, кадровый и управленческий потенциал управленцев, организация и слаженность системы их внутрикомандного и межкомандного взаимодействия выступают важными показателями этой работы. В настоящее время для оценки эффективности кадровой работы используется достаточно формализованная система показателей, не позволяющая проводить комплексную сопоставительную оценку реальной эффективности кадровой работы, а также не позволяющую описать личностно-профессиональный и управленческий потенциал государственных служащих как ключевой результат деятельности кадровых служб. В этой связи важно заметить, что мы видим формирование и развитие управленческого потенциала как основной результат целенаправленной деятельности кадровых служб в органах государственной власти в субъектах РФ.

Роль и значение этих или других показателей, отражающих состояние управленческого и кадрового потенциала государственной гражданской и муниципальной службы, а также того, насколько они фиксируют тенденции ее развития, должна быть тщательно исследована и доказана на основе научного подхода. Должна быть обеспечена

объективность сбора данных показателей, а также учтены принципы прозрачности и экономичности.

Личностно-ориентированные показатели отражают концептуальный подход, реализуемый в РАНХиГС и увязывающий между собой индивидуальные ресурсы управленческой деятельности руководителя, механизмы управленческой деятельности, основанные на работе с упомянутыми ресурсами и культурой и ценностями организации как результирующим вектором индивидуального и коллективного взаимодействия в организации и внешнего окружения. При этом если формализованные показатели отражают скорее процессный характер деятельности по управлению кадрами, то личностно-ориентированные показатели отражают целевой результат данной работы. Соответственно под эффективностью кадровой работы мы будем понимать, как качество процессов, так и результат кадровой работы т.е. формирование необходимого управленческого потенциала и управленческой готовности, обеспечивающей эффективную реализацию задач государственной гражданской и муниципальной службы.

## **1 Система показателей оценки эффективности кадровой работы на государственной гражданской и муниципальной службе: актуальное состояние и векторы развития**

Последние несколько десятилетий в государственном секторе произошли значительные изменения, направленные на повышение эффективности процессов управления кадрами. Основная предпосылка, на которой базировались реформы, заключалась в том, что заимствование рыночных инструментов и применение их с определенным уровнем адаптации позволит повысить эффективность работы государственного сектора. Фактически рыночноориентированные подходы адаптировались под условия применения и внедрялись вместо традиционных процессов, протекающих в государственном секторе. При этом зачастую не учитывалась специфика деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих.

Служба персонала в любой организации является важной структурой. Фактически от исполнения ею своих основных обязанностей зависит работа всей организации. Какова бы не была структура подобной службы, и какой бы набор функций она не выполняла, данная служба работает с людьми, которые являются двигателем организации — ее сотрудниками, но это далеко не все ее характеристики. Комплекс действий, который выполняет служба персонала, зависит от организации.

Критерии эффективности службы персонала зависят от выбранного метода оценки эффективности. Однако есть методы, успешно применяемые для частных организаций, которые не могут быть применены для государственных, так как они основаны на оценке экономических компонентов, которые в экономике общественного сектора не стоят на первом месте.

Существует множество различных методов оценки эффективности службы персонала, каждая из которых подразумевает определенный набор критериев, иногда они схожи. Основная концепция, выделения критериев оценки эффективности службы персонала, заключается в том, что оценивают в основном деятельность службы, а точнее исполнение ею своих функций в различном контексте, общий вклад в деятельность организации и т.д. Рассмотрим некоторые методы и присущим им критерии оценки эффективности.

Одним из методов оценки эффективности является оценка на основе КФУ. «КФУ – условия, действия или потенциал, который необходимо запустить для достижения стратегических целей – «мостик», соединяющий цели и показатели». При использовании данного метода разрабатывается система показателей, выявление наличия которых при оценке показывает, что служба персонала работает эффективно. Критерии разрабатываются на основе детального изучения функций и задач, из их комплексного взаимодействия выделяются компоненты, которые характеризуют работу службы персонала как эффективную. Например, это может быть обеспечение комплектации кадров, настроенное делопроизводство и т.д.

Можно проводить статистическую оценку эффективности службы персонала. В данном случае критериями эффективности будут статистические показатели, связанные с конкретным функционалом. Например, если оценивается эффективность работы кадровой службы с точки зрения трудовые отношения и отношения между членами коллектива, то в данном случае критериями могут быть – количество жалоб, происшествий, отставок и т.д.

В некоторых государственных организациях эффективность службы персонала можно выявлять с помощью финансовой оценки. Критерии эффективности в таком случае – затраты на деятельность службы персонала по отношению к различным финансовым показателям – прибыли, инвестициям, статьям бюджета и т.д.

Одним из распространенных методов оценки является бенчмаркинг. Он представляет собой сравнительную оценку с «лучшими практиками». В данном случае критерии эффективности могут быть различны, зависит от того, на что делается упор при оценке.

Эффективность работы службы персонала государственной организации можно также осуществлять за счет кадрового аудита. Фактически данный тип аудита позволяет выявить причины появления проблем – человеческий фактор, факторы возникновения рисков, связанных с персоналом, провести несколько типов оценки, сформулировать рекомендации. Основным критерием в данном случае является полное отсутствие проблем или отсутствие значительных проблем, связанных теми сферами, на которые влияют функции, выполняемые службой персонала. Например, правильно подобраны кадры, персонал используется эффективно с профессиональной точки зрения и т.д.

Важно отметить, что любые показатели оценки эффективности деятельности органа государственной власти должны сочетаться с кадровой политикой организации. Кадровая политика выступает одним из приоритетных направлений государственной политики, поскольку только от людей – кадров с их профессиональными, деловыми и нравственными качествами, их опытом зависит успех дела.

Под кадровой политикой на государственной (муниципальной) службе понимается общий курс и последовательная деятельность государства по формированию требований к государственным (муниципальным) служащим, по их подбору, подготовке и рациональному использованию с учетом состояния и перспектив развития государственного аппарата, прогноза о качественных и количественных потребностях в кадрах государственных служащих.

Научные исследования и практический опыт показывают, что кадровая политика в сфере государственной службы представляет собой выражение стратегии государства по формированию, профессиональному развитию и обеспечению востребованности кадрового потенциала в системе административной власти. В этом заключается сущность государственной кадровой политики (далее – ГКП) в сфере государственной гражданской службы.

Государство как единственный работодатель государственных служащих предъявляет необходимые требования к их квалификации и способностям, поведению на службе и вне ее, включая вопросы служебной этики, отношения к политике, к качеству исполнения должностных обязанностей.

Задачи, основные принципы и приоритетные направления ГКП в системе государственной службы в определенной мере зафиксированы нормативно: в Федеральном законе "О системе государственной службы Российской Федерации" от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ (гл. 2) [1]; в Федеральном законе "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (гл. 13). Наряду с этим задачи,

принципы и приоритеты ГKP в системе государственного управления обозначены в ежегодных посланиях, указах и выступлениях Президента РФ и премьер-министра РФ.

В Федеральном законе "О государственной гражданской службе Российской Федерации" № 79-ФЗ (ст. 60, п. 1) впервые предпринята попытка легитимизации подобных положений [2]. При этом законодатель определяет не принципы государственной кадровой политики в целом, а принципы формирования кадрового состава гражданской службы, т.е. часть целого. Закон № 79-ФЗ устанавливает два таких принципа:

- 1) назначение на должность гражданской службы гражданских служащих с учетом их заслуг в профессиональной служебной деятельности и деловых качеств;
- 2) совершенствование профессионального мастерства гражданских служащих.

К государственной гражданской службе применимы следующие специальные принципы ГKP: равный доступ к государственной службе с учетом профессиональной подготовки и деловых способностей; отбор и подбор кадров по их профессиональным, деловым и нравственным качествам; профессионализм и компетентность кадров, совершенствование профессионального мастерства служащих; учет заслуг и деловых качеств служащих в их профессиональной служебной деятельности; сочетание преемственности и периодической обновляемости кадров; стабильность кадров; личная ответственность первого руководителя за подбор персонала и работу с кадрами; внепартийность и политическая нейтральность кадров государственной службы; правовая и социальная защищенность кадров; стимулирование служебной карьеры кадров; контроль (в том числе общественный) за кадровой деятельностью в государственном органе; единство кадровой команды.

Нормативное определение кадровой работы, как и кадровой политики, отсутствует в действующей нормативно-правовой базе. Научные разработки в этой области и практический опыт показывают, что кадровая работа – это деятельность органов управления, кадровых служб и должностных лиц, содержанием которой является практическая реализация целей, задач и принципов кадровой политики. Кадровая работа представляет собой совокупность направлений, форм и технологий работы с кадрами (персоналом).

В соответствии со ст. 44 Закона о гражданской службе кадровая работа в системе государственного управления имеет свои особенности и включает в себя:

- 1) формирование кадрового состава для замещения должностей гражданской службы;

2) подготовку предложений о реализации положений настоящего Федерального закона, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов о гражданской службе и внесение указанных предложений представителю нанимателя;

3) организацию подготовки проектов актов государственного органа, связанных с поступлением на гражданскую службу, ее прохождением, заключением служебного контракта, назначением на должность гражданской службы, освобождением от замещаемой должности гражданской службы, увольнением гражданского служащего с гражданской службы и выходом его на пенсию за выслугу лет, и оформление соответствующих решений государственного органа;

4) ведение трудовых книжек гражданских служащих;

5) ведение личных дел гражданских служащих;

6) ведение реестра гражданских служащих в государственном органе;

7) оформление и выдачу служебных удостоверений гражданских служащих;

8) обеспечение деятельности комиссии по урегулированию конфликтов интересов;

9) организацию и обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение гражданских служащих в кадровый резерв;

10) организацию и обеспечение проведения аттестации гражданских служащих;

11) организацию и обеспечение проведения квалификационных экзаменов гражданских служащих;

12) организацию заключения договоров о целевом приеме и договоров о целевом обучении;

13) организацию дополнительного профессионального образования гражданских служащих;

14) формирование кадрового резерва, организацию работы с кадровым резервом и его эффективное использование;

15) обеспечение должностного роста гражданских служащих;

16) организацию проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на гражданскую службу, а также оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну;

17) организацию проведения служебных проверок;

18) организацию проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также соблюдения гражданскими служащими ограничений, установленных настоящим Федеральным законом и другими федеральными законами;

19) консультирование гражданских служащих по правовым и иным вопросам гражданской службы.

В ч. 2 ст. 44 названного Закона определено, что Положение о подразделении государственного органа по вопросам государственной службы и кадров утверждается руководителем государственного органа. [2] Они не могут утверждаться руководителями структурных подразделений, в состав которых они входят, поскольку это не соответствует требованиям Федерального закона.

Первое и главное направление кадровой работы – формирование кадрового состава для замещения должностей гражданской службы. Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" № 79-ФЗ в ст. 60, п. 2 определяет приоритетные направления формирования кадрового состава гражданской службы России. [2]

1. Подготовка кадров для гражданской службы, а также дополнительное профессиональное образование гражданских служащих в соответствии с программами профессионального развития гражданских служащих. Совершенствование системы профессионального развития гражданских служащих выступает ведущим направлением в работе с кадровым составом гражданской службы и предполагает прежде всего улучшение качества их профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации. Эта задача должна решаться путем совершенствования учебных программ и государственных образовательных стандартов, создания системы устойчивого и целенаправленного профессионального развития; введением непрерывного дополнительного профессионального образования гражданских служащих, их обучение в ведущих вузах страны.

2. Содействие должностному росту гражданских служащих на конкурсной основе. По действующему законодательству кадровая служба должна "обеспечивать должностной рост гражданских служащих". Кроме того, гражданский служащий имеет право на "должностной рост на конкурсной основе". Но это право не реализуется автоматически – только с учетом заслуг гражданского служащего в служебной деятельности, с учетом уровня профессионального мастерства, по итогам проведенных конкурсов, аттестаций, квалификационных экзаменов.

3. Ротация гражданских служащих. Ротация (лат.) – круговое вращение, чередование, смена. Это поочередное пребывание в какой-либо должности, обновление состава. Еще средневековый мыслитель Н. Макиавелли писал, что "начальники должны ежегодно меняться местами, так как постоянная власть над теми же людьми создает с ними такую

тесную связь, которая может легко обратиться во вред". Под ротацией понимается перемещение гражданских служащих в системе государственной службы из одного вида в другой, из одного органа в другой. Под ротацией можно также рассматривать институт перевода гражданского служащего с одной должности гражданской службы на другую, как в рамках одной должностной горизонтали.

4. Формирование кадрового резерва на конкурсной основе и его эффективное использование. Данное направление всегда было центральным в кадровой политике и кадровой работе. В соответствии со ст. 64 закона № 79-ФЗ и ст. 17 закона № 58-ФЗ определяется порядок формирования кадрового резерва на государственной службе.

В соответствии с Законом о местном самоуправлении с 2004 г. в стране началось реформирование органов местного самоуправления. 2 марта 2007 г. был принят Закон о муниципальной службе. Начался новый период кадровой политики в органах местного самоуправления, связанный прежде всего с увеличением количества муниципальных образований и формированием новых направлений кадровой работы.

Согласно ст. 28 Закона о муниципальной службе кадровая работа в муниципальном образовании включает в себя:

- формирование кадрового состава для замещения должностей муниципальной службы;
- подготовку предложений о реализации положений законодательства о муниципальной службе и внесение указанных предложений представителю нанимателя (работодателю);
- организацию подготовки проектов муниципальных правовых актов, связанных с поступлением на муниципальную службу, ее прохождением, заключением трудового договора (контракта), назначением на должность муниципальной службы, освобождением от замещаемой должности муниципальной службы, увольнением муниципального служащего с муниципальной службы и выходом его на пенсию, и оформлением соответствующих документов;
- ведение трудовых книжек муниципальных служащих;
- ведение личных дел муниципальных служащих;
- ведение реестра муниципальных служащих в муниципальном образовании;
- оформление и выдачу служебных удостоверений муниципальных служащих;
- проведение конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы и включение муниципальных служащих в кадровый резерв;
- проведение аттестации муниципальных служащих;

- организацию работы с кадровым резервом и его эффективное использование;
- организацию проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на муниципальную службу, а также оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну;
- организацию проверки сведений о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих а также о соблюдении связанных с муниципальной службой ограничений;
- консультирование муниципальных служащих по правовым и иным вопросам муниципальной службы;
- решение иных вопросов кадровой работы, определяемых трудовым законодательством и законом субъекта РФ. [3]

Независимо от того, что многие элементы кадровой работы в муниципальном образовании схожи с элементами кадровой работы в государственном органе, представители государственных органов осуществляют воздействие на кадры органов местного самоуправления опосредованно, через соответствующие демократические и разрешенные законодательством методы, механизмы и технологии. Вместо администрирования и прямого вмешательства в принятие кадровых решений здесь используется законодательное регулирование, политическое влияние, координация, стимулирование эффективности работы муниципальных образований, воспитание ответственности за принятие кадровых решений.

Кадровая служба, выполняя свои специфические функции, имеется в каждом государственном органе. Но пока ее социальный и функционально-правовой статус низок по сравнению с кадровыми службами зарубежных стран, где работа с людьми, управление их профессиональным и личностным развитием давно стала одной из приоритетных.

Эффективность кадровой работы определяется задачами и функциями кадровой службы.

Кадровая служба – самостоятельное структурное подразделение, отвечающее за разработку и реализацию кадровой стратегии государственного органа, организацию системы работы с кадрами. Ее деятельность подчинена непосредственно руководителю государственного органа.

Задачи кадровой службы четко определены в ст. 44 федерального закона № 79-ФЗ. В деятельности современной кадровой службы выделяются два основных направления – вопросы кадровой практики и вопросы государственной службы. Не случайно многие

кадровые подразделения государственных органов сейчас называются управлениями государственной службы и кадров (раньше назывались управлениями кадров).

В целом кадровая служба оказывает помощь руководителю государственного органа в разработке кадровой политики и осуществляет ее реализацию в жизнь. Кадровая политика государственного органа разрабатывается в рамках государственной кадровой политики, не выходя за ее пределы. Кадровая служба ответственна за создание и функционирование эффективной системы управления кадрами, за полное и рациональное использование способностей сотрудников. Она выполняет функции центра по управлению персоналом. Совместно с финансовой службой она ведет разработку материальных и социальных стимулов государственной службы. Она определяет текущую и планирует перспективную потребность в кадрах, проводит набор и расстановку кадров, обеспечивает профессиональное соответствие каждого работника замещаемой должности. Осуществляет профессиональное обучение кадров. Ведет учет кадров и кадровое делопроизводство. Изучает причины текучести кадров и динамики изменения персонального состава коллектива, разрабатывает меры по стабилизации кадров и т.д.

Структура и штатная численность кадровой службы утверждаются в установленном порядке руководителем органа. Структура (наименование и количество отделов) зависит от профессиональной специфики государственного органа. Численность работников кадровой службы, как правило, определяется из расчета – один специалист на 50 сотрудников. В ее состав входят специалисты, занятые профессиональным отбором, адаптацией и определением профпригодности работников, обучением кадров, соблюдением норм служебного и трудового права, оценкой кадров, определением и развитием их потенциальных способностей, оформлением и учетом персонала, ведением кадрового делопроизводства и др.

Руководитель кадровой службы подчиняется непосредственно руководителю государственного органа. Он возглавляет работу службы, реализует задачи, возложенные на нее, и несет персональную ответственность за ее деятельность. Руководитель имеет право: утверждать перспективный план кадровой работы в государственном органе; готовить проекты документов по вопросам поступления на государственную службу, ее прохождения и должностного роста сотрудников; давать обязательные для исполнения указания работникам аппарата государственного органа по вопросам, относящимся к компетенции кадровой службы; осуществлять подбор и расстановку персонала в кадровой службе; согласовывать разрабатываемые в государственном органе проекты приказов, инструкций и т.п.; вносить руководителю государственного органа предложения о

поощрении или привлечении к дисциплинарной ответственности служащих и т.д. Периодически, не менее двух раз в год, он представляет руководству государственного органа анализ состояния кадровой работы.

Работники кадровой службы должны в максимальной степени соответствовать квалификационным требованиям, предъявляемым к их должностям. На кадровой службе должны находиться специалисты, как правило, с высшим гуманитарным образованием, имеющие опыт практической управленческой и кадровой работы и хорошо знающие служебное и трудовое право. Исходя из этого для кадровых работников наиболее приемлемыми являются специальности (профессиональное образование): "государственное и муниципальное управление", "юриспруденция", "управление персоналом", "социология", "психология".

Чтобы повысить уровень эффективности работы кадровых служб государственных органов, руководители государственных органов и кадровых подразделений, на наш взгляд, должны:

- поднять правовой и социальный статус кадровых служб в структуре государственного органа;
- заниматься поиском и применением современных технологий кадровой работы;
- сделать так, чтобы кадровые службы перестали быть лишь техническим придатком руководства, занимаясь только организационно-оформительской и учетной работой;
- обеспечить переход кадровых служб от организационно-технической работы к аналитико-прогностической, к кадровому планированию;
- усилить роль кадровых служб в правовой и социальной защите служащих, в том числе организуя консультирование по вопросам их правового положения;
- усилить контрольную функцию кадровых подразделений, особенно в части соблюдения гражданскими служащими правоограничений и запретов;
- организовать регулярное профессиональное обучение работников кадровых служб на базе ведущих вузов страны.

Практика свидетельствует, что приоритетными задачами и направлениями работы кадровых служб государственных органов на ближайшее время должны стать:

- внедрение новой системы поиска и отбора кадров государственной службы;
- обеспечение устойчивого и непрерывного профессионального развития персонала государственных органов;
- формирование и рациональное использование кадрового резерва;
- планирование и реализация служебной карьеры;

- становление единой системы государственных гарантий и социальной защиты государственных служащих;
- активизация государственного и общественного контроля за соблюдением законодательства о государственной службе и кадровой деятельности;
- согласование вопросов взаимодействия, соподчиненности с государственными органами по управлению государственной службой по предметам ведения и дифференциации задач и осуществляемых функций.

Таким образом, кадровая работа представляет собой деятельность органов управления, кадровых служб и должностных лиц, содержанием которой является практическая реализация целей, задач и принципов кадровой политики. В рамках государственной службы кадровая работа осуществляется в соответствии с нормами действующего законодательства специальными кадровыми службами государственного органа. Кадровая служба государственного органа – подразделение в структуре государственной службы, которое претворяет в жизнь основные направления кадровой работы. Формирование кадрового состава государственной службы требует внедрения современных подходов к кадровой работе в сфере государственной службы, к совершенствованию кадровых отношений, технологизации кадровых процессов, проводимых кадровыми службами государственных органов.

## **2 Анализ международного и отечественного опыта оценки эффективности кадровой работы на государственной гражданской и муниципальной служб**

Ключевыми показателями оценки в Японии выступают следующие функции:

- набор работников — выпускник нанимается в компанию;
- обучение перед началом работы — выпускник обеспечивается соответствующей информацией перед прибытием к месту работы;
- ориентация — нанятый на работу представляется коллективу;
- обучающая подготовка — в ее процессе выпускник изучает особенности работы в компании;
- адаптация — выпускник адаптируется к условиям труда;
- назначение — принятый на работу получает свою первую постоянную должность;
- оценка — оценивается весь процесс вхождения в должность.

Управление качеством – управление с упором на качество выпускаемой продукции и услуг является результатом качественного управления.

Контроль качества – обычно под этим подразумевается способ повышения качества. Повышение качества ведет к снижению стоимости - Япония.

Работники – социальный капитал - концепция в социологии, экономике и политологии, обозначающая социальные сети и взаимосвязь между ними в обществе. Наряду с физическим (например, токарный станок) и человеческим (университетское образование) капиталом, социальный капитал увеличивает как индивидуальную, так и коллективную производительность. Термин "капитал" употребляется, поскольку социальные сети (их сила и форма) являются медленно меняющимися характеристиками общества (нации), которые могут сохраняться и накапливаться сквозь века.

Новейшая концепция развития человеческого потенциала основывается на идее, что конечной целью является не уровень доходов, а расширяющийся человеческий выбор в области здравоохранения, образования, экономической и общественной деятельности. В соответствии с этим выделяют три ключевые задачи: 1) прожить долгую и здоровую жизнь; 2) приобрести знания; 3) иметь доступ к ресурсам, необходимым для достойного уровня жизни. И только при условии решения этих задач можно иметь политические и экономические свободы, свободы передвижения и выбора места жительства, создания семьи, реализации творческих способностей, гарантии прав человека, уважения окружающих.

Концепция "развития человеческого потенциала" демонстрирует доминирование социальных факторов развития над экономическими, рассматривая развитие человеческих способностей как конечную цель общественного прогресса, безотносительно к их влиянию на экономическую эффективность, хотя как показывает практика, высокий уровень человеческого потенциала обеспечивает и экономическое процветание, и устойчивое развитие субъектов хозяйствования.

Таким образом, в концепции развития человеческого потенциала непосредственный интерес представляет повышение качества жизни человека, расширение его возможностей во всех областях [4]. Исходя из этого, человеческий потенциал можно определить как способность к постоянному развитию и всеобъемлющей развивающей деятельности, получаемой в результате интеграции всего спектра возможностей работников (интеллектуальных, социальных, психофизиологических и т.д.) и проявляющаяся при определенных условиях. В данном контексте термин "человеческий потенциал" акцентирует внимание на важности социально- культурной составляющей человеческой деятельности и вербально выражает растущую дивергенцию между социальными и экономическими факторами.

Особенностью человеческого потенциала является его способность бесконечно развиваться, при этом именно человеческий потенциал играет первостепенную роль в долгосрочном развитии. Именно характеристики человеческого потенциала определяют способность социально-экономических систем развиваться, внедрять инновации, приобретать конкурентные преимущества. В динамике уровень человеческого потенциала различен, закономерности и особенности его развития остаются неизменными только в рамках сформированной системы ценностей. Изменение характера процессов, определяющих поведение индивида в динамике, влияет на стратегическую значимость человеческого потенциала. Кроме того, уровень развития человеческого потенциала в различных регионах, отраслях, организациях неодинаков.

Поэтому цель управления развитием человеческого потенциала состоит не в том, чтобы привести его к какому-то эталонному показателю (это в принципе нецелесообразно, так как человеческий потенциал способен развиваться бесконечно), а задать вектор динамичного развития.

В настоящее время для оценки человеческого потенциала используются три новых инструмента измерения, охватывающие, во-первых, многомерное неравенство, во-вторых, тендерные диспропорции и, в-третьих, крайнюю депривацию. При этом по-прежнему применяется практика использования логарифма доходов: доход играет большую роль в развитии человека, но чем выше доход, тем меньше его вклад в человеческое развитие.

Методики оценки развития человеческого потенциала могут отличаться в зависимости от цели этой оценки. В рамках данной работы методика оценки человеческого потенциала ориентирована не на межстрановое сравнение, а на изучение динамики развития человеческого потенциала в рамках конкретного государства — Российской Федерации - с учетом его специфики и резервов в сфере человеческого развития.

Эта методика является достаточно гибкой, отвечающей безграничным возможностям человека и изменениям приоритетов в оценке его развития, происходящим вследствие технологических изменений. В ходе этих изменений некоторые показатели человеческого развития, такие, например, как грамотность, для ряда стран теряют свою важность.

Поэтому, поскольку степень воздействия на развитие человека того или иного фактора зависит от конкретного социального и политического контекста внешней среды, методика оценки должна учитывать изменения актуализирующихся признаков эволюции человеческого потенциала.

Особенности поведения любого человека, его реакции на внешние события зависят от его темперамента, характера, системы ценностей, интеллекта. Психофизиологический

потенциал характеризует здоровье работника. По определению Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), «здоровье - это состояние полного физического и социального благополучия. Благополучие - это динамическое состояние ума, характеризующееся некоторой психической гармонией между способностями, потребностями и ожиданиями работающего и требованиями и возможностями, которые предъявляет и предоставляет окружающая среда» [6].

Как отмечалось ранее, «человеческий потенциал» сложная многомерная и многофакторная категория, что усложняет процесс обобщающей оценки уровня и тенденций ее развития. Изучение проблемы построения интегрального показателя начались во второй половине XX века, который «ознаменовался резким изменением системы ценностей, целевых ориентиров и критериев общественного прогресса. На ведущее место вышли факторы, связанные с условиями жизнедеятельности человека, качеством его жизни» [7].

Многочисленные попытки сформулировать методику расчета интегрального показателя человеческого развития долгое время не имели положительных результатов. Работы, которые велись в этом направлении: «Доклад по вопросу о международном определении и измерении жизненного уровня» подготовленный специалистами ООН 1954г., доклад Научно-исследовательского института социального развития при ООН 1966 г. - «Индекс уровня жизни» и др., выявляли ряд серьезных проблем в отборе и взвешивании показателей, измерении и сопоставлении компонентов, получении надежной статистической информации и т.д. В результате чего специалисты ООН на некоторое время отказались от разработки единого интегрального показателя [8].

Долгое время для определения уровня социально-экономического развития общества применялась величина дохода на душу населения, считалось, что экономический рост является необходимым и достаточным условием обеспечения благосостояния. Самым серьезным вызовом ВВП на душу населения как показателю развития стал индекс физического качества жизни (ИФКЖ), разработанный Моррисом М.Д. в 1970-х гг. Однако ИФКЖ не получил популярности среди практиков и не смог составить серьезной конкуренции ВВП на душу населения.

В отечественной литературе существует ряд категорий, отражающих контексты формирования и использования человека в общественном воспроизводстве: уровень жизни, стоимость жизни, качество жизни, развитие человеческого потенциала и т.д. Долгое время в отечественной литературе использовалась обобщающая категория: «народное благосостояние», под которым понимается сложный социально-экономический феномен,

интегрирующий на гомогенной основе характеристики уровня, образа и качества жизни населения, каждая из которых представляет лишь некоторый срез единого, но многогранного и объемного общественного организма.

На данный момент отечественными исследователями разработано множество вариантов оценки качества жизни по различным параметрам. Каждая из них имеет свои достоинства и недостатки, но не одна не является общепринятой. Особого внимания заслуживает рейтинг качества жизни регионов России, проводимый Независимым институтом социальной политики в период 2000 - 2005гг., на тот момент времени не имеющий аналогов подобного исследования. Методика его исчисления, разработанная специалистами географического факультета МГУ, концентрируется на проблемах переходного периода России, поэтому интегральный индекс качества жизни был назван «кризисным».

Развивая данное исследование, в 2010г. Лабораторией математических методов политического анализа и прогнозирования факультета политологии МГУ имени М.В. Ломоносова была разработана методика исчисления интегрального показателя качества жизни в регионах России.

Одной из самых популярных отечественных методик исчисления качества жизни, является интегральный индекс качества жизни (ИИКЖ). Для исчисления данного интегрального индекса используется самый полный набор первичных индикаторов качества жизни, методика его расчета разработана в ЦЭМИ РАН (под руководством Айвазяна С.А.). В результате применения метода главных компонент к наборам показателей по каждому из интегральных свойств ИИКЖ отдельно, из 100 первичных показателей в рассмотрении остались 41. Чрезмерная перегруженность данного индекса первичными показателями может расцениваться и как недостаток, особенно вкупе со сложностью самой методологии многокритериальной классификации. Однако, учитывая многокритериальность категории качества жизни, данная методика не теряет своей актуальности.

Наиболее распространённым показателем оценки качества жизни и развития человека является индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП), разработанный Программой развития Организации объединённых наций (ПРООН). Благодаря доступности методики и одновременно универсальности, ИРЧП приобрёл широкую популярность.

### **3 Применение личностно-ориентированного подхода для разработки методологии оценки эффективности кадровой работы на государственной гражданской и муниципальной службе**

Важнейшим элементом развития кадрового потенциала региона является диагностика и оценка управленческого потенциала руководителей и их команд, ответственных за инновационное развитие. Эффективным инструментом оценки является личностно-профессиональная диагностика.

Личностно-профессиональная диагностика представляет собой комплексную систему выявления ключевых ресурсов человека. Подчеркивание термина «ресурсы» в корне отличает данный подход от аналогов, применяемых зачастую в бизнесе и базирующихся на принципе дефицитарности – виде диагностики, направленной на выявление слабых сторон человека. Ресурсный подход, напротив, направлен на выявление сильных сторон тестируемого. Соответственно, применение ресурсного подхода позволяет «увидеть» различные варианты применения разнообразных талантов человека. Ресурсный подход, разрабатываемый в Академии, предполагает широкий арсенал современных кадровых технологий, применяемых в личностно-профессиональной диагностике, синергетически обогащён авторскими разработками глубинного биографического анализа.

Определим потенциал человека как систему его возобновляемых ресурсов, которые проявляются в деятельности, направленной на получение социально значимых результатов.

В приведенном определении необходимо выделить следующие четыре грани. Во-первых, потенциал человека является ресурсным показателем и в связи с этим должен иметь некоторую числовую оценку величины. Во-вторых, этот ресурс не является раз и навсегда заданным, а постоянно возобновляется в ходе жизнедеятельности. В-третьих, потенциал человека реализуется в процессе взаимодействия человека с окружающим миром, прежде всего обществом, и в этом плане представляет собой набор тенденций (векторов), по которым осуществляется это взаимодействие. И, в-четвертых, потенциал человека обладает системным качеством. Разберем эти моменты подробнее.



Рисунок 1 – 4 грани потенциала человека

Наличие ресурсов в потенциале человека подводит к тому, что потенциал позволяет определить самое общее ограничение, которое стоит на пути реализации всех имеющихся ресурсов и потенциала человека.

Отсутствие целостной системы профессионального отбора и оценки кадров, закрепленной в нормативно-правовых документах, ведет к тому, что на государственную гражданскую службу подчас попадают люди не только недостаточно профессионально подготовленные к решению специфических задач, не владеющие методами и технологией работы с людьми, навыками организаторской и управленческой деятельности, но и профессионально непригодные люди, в силу особых психологических качеств, неспособные к деятельности, имеющей важное социальное и государственное значение. При этом кадровые службы органов управления существенно ограничены в своей инициативе применять методы личностно-профессиональной диагностики в связи с отсутствием правовых оснований осуществления данной процедуры. Таким образом, проблема разработки механизмов диагностики и оценки компетентностей и компетенций государственных гражданских служащих чрезвычайно актуальна.

Анализ профессиональной деятельности государственных гражданских служащих свидетельствует, что их профессиональная деятельность зачастую проходит в условиях работы с экстремальными факторами, создающими проблемные ситуации. Этих факторов множество, и они по своей природе отличаются разнообразием. Наиболее распространенными экстремальными факторами, которые могут затруднить профессиональную деятельность государственных гражданских служащих, являются хронические психологические перегрузки, частые возникновения непредвиденных чрезвычайных ситуаций, высокая степень ответственности, продолжительные эмоциональные конфликты разрушительного действия.

Согласно исследованиям объективных организационно-функциональных, социально - личностных и экологических условий деятельности сотрудников государственных организаций, выяснилось, что государственная служба является одним из наиболее «деформирующих» и травмирующих личность видов профессиональной деятельности, в условиях которой на человека воздействуют не только функционально-профессиональные факторы, но и достаточно строгая регламентация деятельности. В связи с этим появляются специфические требования к научно-методическому сопровождению оценочных и диагностических процедур гражданских служащих, основу которых в настоящее время составляет широко используемый в мире компетентностный подход. Необходимо составление особой модели компетенций и набора компетентностей государственных гражданских служащих для эффективной и релевантной оценки и диагностики уже существующего и потенциально возможного кадрового состава, а также определение основных компонентов подобной диагностики.

Все вышеизложенное необходимо учитывать при определении критериев оценки. Выходом из сложившейся ситуации является направленность диагностики не на формулировку предписаний в виде модели соотношения человека с теми или иными сложившимися компетенциям, а на выявление его управленческого потенциала и потенциала развития, в которой содержится такая важная характеристика, как способность и готовность к обучению и саморазвитию в меняющихся условиях [9, 10].

Модернизация процедуры диагностики, переход от оценки соответствия к оценке потенциала, изменяет и общую концепцию оценочных процедур. Прежде всего, речь идет о смещении акцентов в оценке от дефицитарной модели к оценке личностно-профессиональных ресурсов.

Несомненно, без дефицитарной модели невозможно осуществлять отбор кадров, определить отсутствие недееспособности к управленческой деятельности, особенно важно это в отдельных ее видах, но вот обеспечить диагностику и выявлении уникальных возможностей человека дефицитарный подход не в состоянии. При этом в реальности зачастую используется именно дефицитарная модель. Проводя оценку управленческих кадров, отбирая на конкретные управленческие должности, часто пытаются «не пропустить худших», а не «отобрать лучших».

Ресурсная диагностика позволяет не только избежать подобных конфликтов, ко всему прочему, выступает не только простым диагностическим средством, но и к тому же

основанием для построения практико-ориентированных программ профессионального и личностного роста руководителей, являясь развивающей диагностикой. [11]

Еще одна проблема – повышение непредубеждённости и многогранности оценки при проведении диагностических процедур. Деятельность аттестационной комиссии позволяет понять, что проведение оценки личностно-профессиональных качеств в ходе аттестации не всегда отличается высокой непредубеждёностью и разносторонностью. Этому способствует несколько факторов: отсутствие отработанного и унифицированного методического инструментария, который, в том числе, мог бы обеспечить сопоставимость результатов оценки не только внутри отдельных организаций и ведомств, но и в целом по субъекту и стране; сложность проведения процедуры оценки лиц, занимающих управленческие должности, внутренними сотрудниками-экспертами. Эта сложность хорошо известна во всем мире и проведение подобной оценки, как правило, поручается внешним экспертам. Помимо всего прочего, это отсутствие в ходе оценки единой унифицированной системы критериев и показателей оценки конкретных компетенций и компетентностей. И наконец, это то, что используемые модели компетенций не увязаны с моделями компетенций, которые сегодня применяются в ходе организации образовательного процесса в высших учебных заведениях.

Таким образом, применение идей личностно-ориентированного подхода в контексте диагностики личности профессионала и управленца может усовершенствовать множество средств для системного анализа внешних и внутренних ресурсов и резервов человека, задать логику систематизации и степени актуальных и потенциальных ресурсов, определить закономерности их взаимодействия и взаимовлияния. [11]

В контексте решения задач диагностики и оценки личностно-профессиональных ресурсов граждан при поступлении на государственную службу, а также государственных служащих при ее прохождении представляется рациональным говорить о личностно-профессиональной диагностике, которая базируется на принципах нового контекстного подхода к оценке ресурсов профессионала [10, 12], основанного на методологических принципах ресурсного, личностно-ориентированного, командно-центрированного и компетентностного подходов.

Следует отметить, что вышеуказанная модель представляет собой не набор каких-либо отдельных методов и методик, подобранных под локальную задачу, а является целостным своеобразным способом диагностики и оценки компетентностей

руководителей, способом, обладающим способностью тонкой корректировки инструментария с учетом контекстных требований к успешности, эффективности и результативности руководителей на личностно-профессиональном, командно-организационном и социально-государственном уровнях. [11]

#### **4 Разработка системы формализованных и личностно-ориентированных показателей оценки эффективности кадровой работы на государственной гражданской и муниципальной службе**

Анализ исторических закономерностей структурных изменений производственной функции, позволяет сделать вывод о том, что человеческий фактор становится базовым фактором современной экономической системы. Особенностью труда становится уникальная способность производить и использовать новую информацию с ее высоким полезным эффектом, непропорционально затраченным усилиям, что превращает человека в собственника нового интеллектуального капитала, способного приносить доход его владельцу. Эта способность приобретает все большую практическую значимость и прикладной характер, позволяющие выделить ее в качестве самостоятельной категории - «человеческий капитал», являющийся результатом эволюции рабочей силы как способности человека к труду. Одновременно результатом эволюции категории «трудовой потенциал» выступает новая экономическая сущность - «человеческий потенциал».

Категория "человеческий потенциал" фокусирует внимание на человеческом факторе, важности личностных качеств, что соответствует потребностям развития современной экономики, в которой наряду с профессиональными навыками, уровнем квалификации и образования все большее значение приобретают морально-нравственные аспекты. Таким образом, человеческий потенциал включает не только экономические, но и неэкономические элементы. В качестве экономической формы реализации человеческого потенциала выступает человеческий капитал (способный приносить доход), а в качестве неэкономических форм - креативный, личностный, культурный, социальный и другие виды человеческих ресурсов.

Человеческий потенциал характеризуется функционально-уровневой структурой, в соответствии с которой разграничены его компоненты и уровни реализации. В соответствии с необходимым уровнем исследования и обобщения выделены индивидуальный (наноуровень), коллективный (микроуровень) и национальный (макроуровень) человеческий потенциал. При этом человеческий потенциал

рассматривается как единство не только пространственных, но временных характеристик прошлого (ресурс), настоящего (резерв) и будущего (потенция). Исследование структуры потенциала с временных позиций позволяет сделать заключение о необходимости учета того обстоятельства, что разрыв между прошлым, настоящим и будущим нарушает процесс воспроизводства человеческого потенциала.

Понятие "человеческий потенциал" является модифицированным выражением категории «возможность», которая реализуется (или не реализуется) в процессе своего воспроизводства. При этом процесс воспроизводства включает стадии формирования (путем инвестирования части дохода на эти цели) и использования (путем превращения человеческого потенциала в совокупность приносящих доход компетенций, а также коммерческой реализации приобретенных компетенций) человеческого потенциала. При этом, инвестиции в виде расходов на образование и т.д. не являются гарантией прироста человеческого капитала, а этот прирост, в свою очередь - гарантией экономического развития. В рамках концепции человеческого капитала между этими факторами, хотя и может прослеживаться корреляция, отсутствует устойчивая причинно-следственная связь.

Развитие человеческого потенциала характеризуется действием закона возрастающей отдачи, когда доходность человеческого капитала повышается по мере роста его накопленного объема, а рост доходности, в свою очередь, создает стимулы для роста инвестиций в развитие человеческого потенциала. Если общая доходность человеческого капитала опускается ниже минимального уровня, индивидуальных инвестиций будет недостаточно, чтобы принципиально повлиять на ситуацию и поднять доходность выше этого порога. В этом случае страна попадает в ловушку интеллектуальной отсталости, когда низкий уровень накопленного человеческого потенциала определяет низкий уровень доходности человеческого капитала и, соответственно, низкие стимулы к новым инвестициям.

Концепция «человеческого потенциала» в отличие от концепции «человеческого капитала» акцентирует свое внимание на человеке не только как субъекте, но и объекте процесса развития. Она демонстрирует доминирование социальных факторов развития над экономическими, рассматривая развитие человеческих способностей как конечную цель общественного прогресса, безотносительно к их влиянию на экономическую эффективность. Поэтому наиболее адекватной является определение человеческого потенциала как способности к постоянному развитию и всеобъемлющей развивающей деятельности получаемой в результате интеграции всего спектра возможностей работников

(интеллектуальных, социальных, психико-физиологических и т.д.) и проявляющейся при определенных условиях.

Воспроизводство человеческого потенциала находится в противоречивой взаимосвязи с процессом технологизации. С одной стороны, современные технологии, стандартизируя и унифицируя человеческую деятельность, снижают персональные подходы, творческие действия и мотивацию совершенствования человеческого потенциала. С другой стороны, использование человеческого потенциала поддерживается широким разнообразием современных технологий, в которых техническая составляющая становится все менее значимой. На стадии реализации человеческого потенциала новые технологии (образовательные, медицинские и т.д.) позволяют сформировать человеческий капитал нового качества с компетенциями в отношении создания, восприятия, использования новых технологий.



Рисунок 2 – Структура показателей человеческого потенциала субъекта

Ключевым фактором, определяющим эффективность системы управления государственной службой, является кадровый потенциал и эффективность управленческой команды. Задача разработки системы показателей управленческого и кадрового потенциала региона и эффективности кадровой работы на государственной гражданской службе субъектов РФ заключается в разработке универсальной (единой для всех регионов) системы показателей, позволяющей сопоставлять достижения субъектов РФ в сфере организации такой работы.

В условиях государственной гражданской службы с ее сложной структурой и распределенными полномочиями по вопросам государственной службы и кадров,

централизованный сбор показателей о состоянии кадрового потенциала (особенно в регионах) становится более сложным и трудоемким, чем в корпорациях и не всегда позволяет получить объективную картину.

В тоже время могут и, вероятно должны быть выделены, ключевые, хотя, возможно, и не очевидные показатели, отражающие реальный управленческий потенциал регионов. Также важна оценка взаимосвязи данных показателей и показателей кадрового потенциала государственной гражданской службы в целом. Идентификация таких показателей и тонкая настройка измеряющего инструментария требует проведения специальных исследований взаимосвязи верифицируемых «статистических» показателей кадрового состава, эффективности деятельности государственного аппарата.

Роль и значение этих или других показателей, отражающих состояние управленческого и кадрового потенциала государственной гражданской службы, а также того, насколько они фиксируют тенденции ее развития должна быть тщательно исследована и доказана на основе научного подхода. Должна быть обеспечена объективность сбора данных показателей, а также учтены принципы прозрачности и экономичности.

Повышение эффективности государственной службы базируется в определенной части и на совершенствовании аналитической поддержки принятия управленческих решений в данной сфере. Существующие на данный момент механизмы и инструменты сбора необходимой информации (показателей эффективности государственной службы и кадрового потенциала) не отражают динамику развития и требования, предъявляемые к органам государственной власти.

Данных, собираемых Росстатом (а также фиксируемых в кадровой документации и отраженных в кадровом документообороте в органах государственной власти) для оценки проводимой в регионах работы по развитию кадрового потенциала зачастую недостаточно для формирования аналитики, необходимой для принятия решений в сфере кадрового управления. Отсутствует привязка целевых значений показателей и управленческих решений в сфере развития кадрового потенциала. Таким образом собираемые на данный момент показатели остаются зачастую формальными и не дают представления о кадровых процессах и кадровом состоянии региона.

## 5 Разработка и проведение пилотного эмпирического исследования эффективности кадровой работы на государственной гражданской и муниципальной службе на основе анализа формализованных и личностно-ориентированных показателей

Для проведения пилотного эмпирического исследования эффективности кадровой работы на государственной гражданской и муниципальной службе была проведена оценка государственных-гражданских служащих, участников образовательных программ в РАНХиГС.

Сотрудниками факультета оценки и развития управленческих кадров проводился комплексный ресурсный анализ участников проектных команд в рамках программы профессиональной подготовки по обучению команд, управляющих проектами развития моногородов.

Программа диагностики, включающая данные методы и инструменты представлена ниже (Таблица 1):

Таблица 1 – Программа диагностики

| Учебные модули                                  |          |          |           |                                                 | Измеряемые показатели                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------|----------|----------|-----------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 модуль<br>Вход в программу                    | 2 модуль | 3 модуль | 4 модуль  | 5 модуль<br>Выход из программы                  |                                                                                                                                        |
| Анкета ожиданий                                 |          |          |           |                                                 | Ожидаемые результаты обучения;<br>Особенности целеполагания;<br>Особенности мотивации;<br>Командные роли<br>Управленческие компетенции |
| Опросник ЛМПВ                                   |          |          |           |                                                 | Предпочитаемые управленческие функции                                                                                                  |
| Опросник личностный стиль                       |          |          |           |                                                 | Работа с информацией;<br>Принятие решений                                                                                              |
| Опросник «Оценка командных эффектов»            |          |          |           | Опросник «Оценка командных эффектов»            | Выраженность ключевых факторов развития команды                                                                                        |
| Оценка участников модераторами проектных команд |          |          |           | Оценка участников модераторами проектных команд | Качество командного взаимодействия                                                                                                     |
|                                                 |          |          | ОУП – 3.0 |                                                 | Управленческие и личностно-профессиональные ресурсы                                                                                    |

|                                                           |  |  |                                               |                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------|--|--|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                           |  |  | Мультисубъектная (взаимная) оценка участников | Динамика развития управленческих компетенций                                                       |
|                                                           |  |  | Анкета на выходе из программы                 | Результаты обучения;<br>Особенности целеполагания;<br>Командные роли<br>Управленческие компетенции |
| Консультирование лидеров проектных команд (мэров городов) |  |  |                                               |                                                                                                    |
| Консультирование модераторов команд                       |  |  |                                               |                                                                                                    |

Измерение производилось на основе модели компетентностей (Ю.В.Синягин), разработанной для оценки руководителей сферы государственного управления и включающей в себя 9 основных структурных элементов.

Основные показатели диагностики личностных и профессиональных ресурсов участников проектных команд были выявлены с учетом прописанных в образовательной Программе необходимых компетенций для эффективного управления развитием моногородов.

Основная оценка динамики личностно-профессионального развития участников основывалась на результатах их самооценки. Однако, сама программа такой самооценки не носила простой линейный характер. Замер самооценки участников программы производился дважды – в начале программы (на входе в программу) – в течение первого модуля обучения и в завершении программы (на выходе из программы) в конце пятого модуля обучения. При этом на выходе из программы производилась не только самооценка текущего состояния уровня развития компетенций и компетентностей, но и ретроспективно – самооценка уровня развития компетенций и компетентностей на начало программы. Это позволило измерить самооценку участников в трех точках: А. Самооценка в прошлом; В. Самооценка в настоящем; С. Самооценка в настоящем (ретроспективная) того, каким участник был в прошлом (видение себя в прошлом).

Помимо самооценки для измерения динамики развития личностно-профессиональных качеств участников использовался метод взаимной (мультисубъектной) оценки. В ходе оценки измерялись не абсолютные показатели развития компетентностей, а именно степень (динамика) их развития. Оценка производилась по 3- балльной шкале.

Важным элементом динамики развития личностно-профессиональных ресурсов руководителя являются изменения в связи новым видением своих целей. В начале реализации программы была проанализирована структура целей участников, как с точки зрения краткосрочных и долгосрочных (стратегических) целей, так и с точки зрения их

содержательной направленности. В ходе контент-анализа содержания целей они были разделены на три основных группы: Производственные, экономические и социальные.

Структура краткосрочных и долгосрочных целей:

- Улучшение условий жизни на вверенной территории (социальная цель)
- Развитие предприятий (производственная цель)
- Исследование и разработка новых программ развития моногорода, создание стратегии (экономическая цель)
- Получение статуса ТОСЭР (экономическая цель)
- Привлечение дополнительного финансирования и поддержки (например, инвесторов) (экономическая цель)
- Неконкретные цели (например, «реализация своего проекта» и т.п.)

Таким образом, комплексный анализ командных ресурсов, выполненный в процессе реализации программы на основе анализа личностно-ориентированных показателей, позволяет оценить изменение уровня компетентности участников.

Также личностно- профессиональная диагностика проводилась в рамках программы «Управленческое мастерство. Развитие региональных команд». В число участников входят руководители регионального уровня – представители органов власти субъектов РФ, территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и регионального бизнеса. Количество участников в 2016 - 2017 годах составило около 400 человек.

Личностно- профессиональная диагностика представляет собой комплекс тестовых методик, направленных на выявление ресурсного потенциала участников.

Каждая команда показала свои индивидуальные особенности, которые проявились в оцениваемых показателях, а также индивидуальную динамику изменений в рамках программы.

Результаты эмпирического исследования подтвердили влияние участия руководителей системы государственной службы в проектных командах на динамику их личностно-профессионального развития, а, следовательно, и на их профессиональную управленческую карьеру. Зафиксированы статистически значимые различия между показателями уровня компетентностей руководителей на «старте» и на «финише» проектной работы, на основе самооценки руководителей. Показана групповая динамика и дифференциация личностно-профессионального развития руководителей разных региональных команд, которая проявляется как в границах «диапазонов развития»

управленческой компетентности в целом и отдельно каждой компетентности в ее составе, так и в его выраженности у каждой региональной команды.

## **6 Анализ результатов пилотного эмпирического исследования эффективности кадровой работы на государственной гражданской и муниципальной службе на основе анализа формализованных и личностно-ориентированных показателей**

Модель исследования включала в себя два ключевых компонента: показатели, отражающие практики кадровой работы на государственной и муниципальной службе (в разрезе субъектов РФ) и 2) показатели, отражающие управленческую готовность руководителей (в разрезе субъектов РФ).

Показатели управленческой готовности рассматриваются как результат управленческих практик – подбора и привлечения на государственную службу высококвалифицированных кадров, экспертной оценки кандидатов для участия в базовом, перспективном, высшем, а также президентском резерве управленческих кадров и др. Однако необходимо подчеркнуть, что управленческая готовность государственных и муниципальных служащих в субъектах РФ может быть и результатом федеральной кадровой политики.

При этом при формулировании и обосновании модели исследования мы исходим из следующих допущений:

1. Показатели качества управления в субъекте РФ могут быть представлены через статистические показатели управленческой готовности государственных и муниципальных служащих, представляющих данный регион.

2. Учитывая высокую вариативность и длительность практических проектов, проведенных ЦСКТ ВШГУ РАНХиГС в течении рассматриваемого в данном исследовании временного периода, а также представительность анализируемых проектов (таких, например, как резервы управленческих кадров различного уровня), мы исходим из того, что государственные и муниципальные служащие, представляющие регион в данных проектах могут репрезентативно отражать уровень развития управленческих компетенций управленческого потенциала соответствующего региона.

3. Учитывая важность и значимость анализируемых проектов, мы исходим из того, что руководители стремились проявить себя наилучшим образом, а также то, что в рамках проектов были использованы стандартизированные методики как по форме проведения, так и по содержанию, мы можем говорить о возможности сопоставить данные

различных проектов между собой и интегрировать данные различных проектов для получения комплексной картины, отражающей управленческий потенциал региона.

Классификация должностей проводилась с использованием метода экспертных оценок. При этом использовалась матрица управленческих должностей, включающая 11 уровней. Важно отметить, что учитывая интеграцию в единую матрицу должностей государственной и муниципальной службы целью выстроенной линейной структуры было не четкое следование реестру должностей государственной гражданской службы, но скорее учет таких факторов, как управленческая ответственность и масштаб влияния принимаемых решений. Основное отличие подобного подхода от иерархии должностей, зафиксированной в реестре в том, что государственные гражданские служащие, находящиеся на формально более низких позициях могут при этом обладать большей властью и возможностями для принятия управленческих решений, что свидетельствует по сути о большем реальном влиянии на жизнь региона. В данном контексте нам скорее важны именно показатели реального влияния нежели формальный статус той или иной должности в управленческой иерархии.

Таблица 2 - Данные, демонстрирующие средний уровень должностей

| Номер субъекта | Субъект РФ                        | Среднее | Стд. отклонение |
|----------------|-----------------------------------|---------|-----------------|
| 1              | Республика Адыгея                 | 4,60    | 1,17            |
| 2              | Республика Башкортостан           | 4,67    | 1,63            |
| 3              | Республика Бурятия                | 4,36    | 1,36            |
| 4              | Республика Алтай                  | 5,40    | 0,55            |
| 5              | Республика Дагестан               | 4,33    | 1,32            |
| 6              | Республика Ингушетия              | 4,82    | 0,75            |
| 7              | Кабардино-Балкарская Республика   | 5,20    | 0,84            |
| 8              | Республика Калмыкия               | 5,00    | 1,41            |
| 9              | Республика Карачаево-Черкесия     | 6,00    | 1,00            |
| 10             | Республика Карелия                | 4,27    | 0,91            |
| 11             | Республика Коми                   | 5,20    | 1,73            |
| 12             | Республика Марий Эл               | 4,75    | 0,89            |
| 13             | Республика Мордовия               | 5,00    | 1,76            |
| 14             | Республика Саха (Якутия)          | 5,17    | 1,70            |
| 15             | Республика Северная Осетия-Алания | 5,40    | 1,52            |
| 16             | Республика Татарстан              | 6,43    | 1,13            |

|    |                         |      |      |
|----|-------------------------|------|------|
| 17 | Республика Тыва         | 5,67 | 0,87 |
| 18 | Удмуртская Республика   | 5,43 | 1,13 |
| 19 | Республика Хакасия      | 4,91 | 1,45 |
| 20 | Чеченская республика    | 5,00 | 1,00 |
| 21 | Чувашская Республика    | 4,82 | 1,25 |
| 22 | Алтайский край          | 4,35 | 1,31 |
| 23 | Краснодарский край      | 5,07 | 0,83 |
| 24 | Красноярский край       | 5,33 | 2,24 |
| 25 | Приморский край         | 6,50 | 2,12 |
| 26 | Ставропольский край     | 5,10 | 1,40 |
| 27 | Хабаровский край        | 4,80 | 1,86 |
| 28 | Амурская область        | 6,58 | 1,38 |
| 29 | Архангельская область   | 5,38 | 1,69 |
| 30 | Астраханская область    | 4,00 | 2,16 |
| 31 | Белгородская область    | 4,25 | 0,96 |
| 32 | Брянская область        | 4,44 | 0,88 |
| 33 | Владимирская область    | 7,00 | 2,00 |
| 34 | Волгоградская область   | 5,00 | 2,45 |
| 35 | Вологодская область     | 6,29 | 1,89 |
| 36 | Воронежская область     | 4,50 | 1,54 |
| 37 | Ивановская область      | 4,00 | 0,63 |
| 38 | Иркутская область       | 4,67 | 1,31 |
| 39 | Калининградская область | 5,43 | 2,30 |
| 40 | Калужская область       | 7,50 | 1,00 |
| 41 | Камчатский край         | 6,86 | 1,35 |
| 42 | Кемеровская область     | 4,26 | 1,37 |
| 43 | Кировская область       | 4,15 | 0,67 |
| 44 | Костромская область     | 5,60 | 2,30 |
| 45 | Курганская область      | 4,64 | 1,91 |
| 46 | Курская область         | 4,20 | 1,14 |
| 47 | Ленинградская область   | 5,25 | 1,75 |
| 48 | Липецкая область        | 5,00 | 2,16 |
| 49 | Магаданская область     | 6,50 | 2,12 |

|    |                                          |      |      |
|----|------------------------------------------|------|------|
| 50 | Московская область                       | 6,63 | 1,19 |
| 51 | Мурманская область                       | 5,86 | 1,41 |
| 52 | Нижегородская область                    | 4,80 | 1,32 |
| 53 | Новгородская область                     | 4,75 | 1,81 |
| 54 | Новосибирская область                    | 6,00 | 1,73 |
| 55 | Омская область                           | 5,20 | 1,14 |
| 56 | Оренбургская область                     | 6,33 | 1,21 |
| 57 | Орловская область                        | 6,00 | 1,50 |
| 58 | Пензенская область                       | 4,57 | 1,47 |
| 59 | Пермский край                            | 4,00 | 1,25 |
| 60 | Псковская область                        | 5,67 | 1,80 |
| 61 | Ростовская область                       | 5,92 | 1,38 |
| 62 | Рязанская область                        | 6,50 | 1,29 |
| 63 | Самарская область                        | 6,09 | 1,51 |
| 64 | Саратовская область                      | 5,40 | 0,89 |
| 65 | Сахалинская область                      | 5,00 | 1,16 |
| 66 | Свердловская область                     | 4,67 | 1,49 |
| 67 | Смоленская область                       | 5,50 | 1,73 |
| 68 | Тамбовская область                       | 7,25 | 1,39 |
| 69 | Тверская область                         | 5,36 | 2,58 |
| 70 | Томская область                          | 6,50 | 2,12 |
| 71 | Тульская область                         | 5,94 | 1,92 |
| 72 | Тюменская область                        | 6,75 | 1,89 |
| 73 | Ульяновская область                      | 5,00 | 1,63 |
| 74 | Челябинская область                      | 4,06 | 1,21 |
| 75 | Забайкальский край                       | 5,87 | 1,51 |
| 76 | Ярославская область                      | 5,57 | 2,37 |
| 77 | г. Москва                                | 8,20 | 1,62 |
| 78 | г. Санкт-Петербург                       | 4,86 | 2,34 |
| 79 | Еврейская автономная область             | 5,00 | 0,00 |
| 83 | Ненецкий автономный округ                | 5,11 | 1,97 |
| 86 | Ханты-Мансийский автономный округ - Югра | 6,67 | 1,53 |

|    |                                 |      |      |
|----|---------------------------------|------|------|
| 87 | Чукотский автономный округ      | 4,88 | 1,96 |
| 89 | Ямало-Ненецкий автономный округ | 5,00 | 1,31 |
| 91 | Республика Крым                 | 5,69 | 1,40 |
| 92 | г.Севастополь                   | 4,83 | 1,60 |

Средний уровень должностей государственных и муниципальных служащих, представляющих регионы составил 5,3 при сравнительно небольшой вариативности (стандартное отклонение составило 1,4). Данный показатель свидетельствует о том, что можно говорить с некоторым допущением о том, что в целом выборка отражает закономерности нормального распределения, что дает нам возможность говорить о репрезентативности и обеспечения необходимой вариативности выборки для проведения подобного исследования.

Исследования, проведенные в РАНХиГС позволили определить трехкомпонентную модель управленческой готовности, включающую в себя лидерскую, менеджерскую и экспертную составляющие.

Мы исходили из упрощенной недифференцированной модели и не применяли веса для составления формулы расчета отдельных компонентов управленческой готовности, используя среднее значение по всем показателям, входящим в формулу.

Таблица 3 – Компоненты управленческой готовности в субъектах РФ.

| Составляющие |                | Регион                  | Минимум | Максимум | Среднее | Стд. отклонение |
|--------------|----------------|-------------------------|---------|----------|---------|-----------------|
| 1            | Блок_Лидерство | Республика Адыгея       | 3,0     | 9,0      | 5,8     | 2,04            |
|              | Блок_Менеджер  |                         | 2,0     | 7,5      | 4,8     | 1,45            |
|              | Блок_Эксперт   |                         | 2,8     | 5,8      | 4,8     | 1,01            |
| 2            | Блок_Лидерство | Республика Башкортостан | 2,3     | 7,3      | 5,1     | 1,89            |
|              | Блок_Менеджер  |                         | 2,5     | 7,7      | 5,4     | 2,31            |
|              | Блок_Эксперт   |                         | 3,8     | 8,7      | 5,9     | 1,96            |
| 3            | Блок_Лидерство | Республика Бурятия      | 2,2     | 8,0      | 5,7     | 1,87            |
|              | Блок_Менеджер  |                         | 4,0     | 7,5      | 5,5     | 1,15            |
|              | Блок_Эксперт   |                         | 3,7     | 7,5      | 5,5     | 1,24            |
| 4            | Блок_Лидерство | Республика Алтай        | 3,2     | 9,5      | 6,3     | 2,29            |

|    |                |                                 |     |     |     |      |
|----|----------------|---------------------------------|-----|-----|-----|------|
|    | Блок_Менеджер  |                                 | 2,7 | 6,3 | 4,3 | 1,48 |
|    | Блок_Эксперт   |                                 | 3,5 | 6,8 | 5,0 | 1,32 |
| 5  | Блок_Лидерство | Республика Дагестан             | 3,5 | 9,3 | 6,3 | 2,12 |
|    | Блок_Менеджер  |                                 | 3,8 | 7,2 | 5,5 | 1,06 |
|    | Блок_Эксперт   |                                 | 3,5 | 7,0 | 5,2 | 1,10 |
| 6  | Блок_Лидерство | Республика Ингушетия            | 3,2 | 9,0 | 6,0 | 1,72 |
|    | Блок_Менеджер  |                                 | 4,2 | 8,8 | 6,6 | 1,46 |
|    | Блок_Эксперт   |                                 | 5,3 | 7,2 | 6,1 | 0,60 |
| 7  | Блок_Лидерство | Кабардино-Балкарская Республика | 2,8 | 7,3 | 6,1 | 2,17 |
|    | Блок_Менеджер  |                                 | 3,0 | 7,0 | 4,9 | 1,64 |
|    | Блок_Эксперт   |                                 | 6,3 | 7,5 | 6,8 | 0,52 |
| 8  | Блок_Лидерство | Республика Калмыкия             | 2,2 | 4,3 | 3,3 | 0,90 |
|    | Блок_Менеджер  |                                 | 3,5 | 4,8 | 4,1 | 0,72 |
|    | Блок_Эксперт   |                                 | 3,5 | 6,0 | 4,6 | 1,11 |
| 9  | Блок_Лидерство | Республика Карачаево-Черкесия   | 4,7 | 8,3 | 6,1 | 1,95 |
|    | Блок_Менеджер  |                                 | 3,5 | 5,2 | 4,4 | 0,84 |
|    | Блок_Эксперт   |                                 | 3,0 | 6,7 | 5,3 | 1,99 |
| 10 | Блок_Лидерство | Республика Карелия              | 2,8 | 8,3 | 6,0 | 1,73 |
|    | Блок_Менеджер  |                                 | 1,7 | 7,0 | 5,3 | 1,48 |
|    | Блок_Эксперт   |                                 | 4,2 | 9,0 | 5,9 | 1,36 |
| 11 | Блок_Лидерство | Республика Коми                 | 3,2 | 8,0 | 5,9 | 1,23 |
|    | Блок_Менеджер  |                                 | 2,7 | 8,3 | 5,8 | 1,31 |
|    | Блок_Эксперт   |                                 | 1,7 | 7,2 | 5,4 | 1,14 |
| 12 | Блок_Лидерство | Республика Марий Эл             | 3,2 | 8,7 | 5,6 | 1,74 |
|    | Блок_Менеджер  |                                 | 4,0 | 8,3 | 5,8 | 1,33 |
|    | Блок_Эксперт   |                                 | 2,8 | 7,0 | 5,7 | 1,37 |
| 13 | Блок_Лидерство | Республика Мордовия             | 3,7 | 7,8 | 5,6 | 1,27 |
|    | Блок_Менеджер  |                                 | 4,2 | 8,3 | 5,4 | 1,11 |
|    | Блок_Эксперт   |                                 | 3,5 | 7,0 | 5,0 | 0,99 |
| 14 | Блок_Лидерство | Республика Саха (Якутия)        | 1,3 | 7,0 | 5,4 | 1,74 |
|    | Блок_Менеджер  |                                 | 3,5 | 7,5 | 5,5 | 1,11 |
|    | Блок_Эксперт   |                                 | 4,0 | 8,2 | 5,6 | 1,22 |
| 15 | Блок_Лидерство |                                 | 3,2 | 5,7 | 4,5 | 1,26 |

|    |                |                       |     |     |     |      |
|----|----------------|-----------------------|-----|-----|-----|------|
|    | Блок_Менеджер  | Республика Северная   | 4,2 | 6,5 | 5,3 | 0,87 |
|    | Блок_Эксперт   | Осетия-Алания         | 3,7 | 6,5 | 5,5 | 1,08 |
| 16 | Блок_Лидерство | Республика Татарстан  | 2,7 | 8,3 | 7,0 | 2,03 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 2,5 | 7,3 | 5,8 | 1,57 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 2,3 | 8,3 | 5,1 | 2,47 |
| 17 | Блок_Лидерство | Республика Тыва       | 1,5 | 9,2 | 4,7 | 2,43 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 3,7 | 7,3 | 5,1 | 1,12 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 2,7 | 7,7 | 5,7 | 1,64 |
| 18 | Блок_Лидерство | Удмуртская Республика | 2,8 | 6,5 | 5,1 | 1,30 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 3,3 | 7,7 | 5,1 | 1,39 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 4,2 | 7,5 | 5,8 | 1,20 |
| 19 | Блок_Лидерство | Республика Хакасия    | 2,8 | 7,2 | 5,1 | 1,31 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 3,8 | 6,8 | 5,2 | 0,84 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 2,8 | 7,2 | 4,7 | 1,27 |
| 20 | Блок_Лидерство | Чеченская республика  | 2,7 | 7,7 | 5,6 | 1,70 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 3,5 | 7,8 | 5,6 | 1,35 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 3,8 | 7,2 | 5,2 | 0,86 |
| 21 | Блок_Лидерство | Чувашская Республика  | 2,8 | 8,0 | 5,7 | 1,51 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 4,0 | 7,5 | 5,6 | 1,17 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 3,7 | 8,0 | 5,9 | 1,19 |
| 22 | Блок_Лидерство | Алтайский край        | 2,0 | 9,7 | 5,4 | 1,85 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 1,7 | 7,3 | 5,4 | 1,29 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 3,3 | 7,2 | 5,4 | 1,11 |
| 23 | Блок_Лидерство | Краснодарский край    | 1,3 | 7,7 | 4,8 | 1,95 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 2,8 | 8,2 | 5,1 | 1,42 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 3,5 | 8,2 | 5,8 | 1,53 |
| 24 | Блок_Лидерство | Красноярский край     | 3,5 | 7,5 | 5,5 | 1,23 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 3,7 | 7,2 | 5,0 | 0,98 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 1,0 | 7,3 | 4,8 | 1,88 |
| 25 | Блок_Лидерство | Приморский край       | 1,8 | 8,5 | 5,2 | 4,71 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 3,2 | 6,0 | 4,6 | 2,00 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 3,2 | 4,5 | 3,8 | 0,94 |
| 26 | Блок_Лидерство | Ставропольский край   | 3,7 | 9,3 | 6,1 | 1,70 |

|    |                |                       |     |     |     |      |
|----|----------------|-----------------------|-----|-----|-----|------|
|    | Блок_Менеджер  |                       | 3,0 | 8,5 | 5,7 | 1,55 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 3,2 | 6,3 | 4,9 | 1,04 |
| 27 | Блок_Лидерство | Хабаровский край      | 3,3 | 8,7 | 5,9 | 1,63 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 3,2 | 8,0 | 5,4 | 1,33 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 3,0 | 7,2 | 5,1 | 1,13 |
| 28 | Блок_Лидерство | Амурская область      | 2,2 | 9,0 | 6,1 | 2,26 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 3,0 | 7,0 | 5,6 | 1,49 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 2,7 | 6,7 | 5,0 | 1,28 |
| 29 | Блок_Лидерство | Архангельская область | 3,0 | 8,8 | 5,6 | 1,92 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 4,2 | 7,7 | 5,4 | 1,38 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 3,5 | 6,5 | 5,1 | 1,06 |
| 30 | Блок_Лидерство | Астраханская область  | 6,5 | 8,0 | 7,3 | 0,74 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 4,5 | 7,5 | 6,1 | 1,52 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 3,8 | 8,2 | 6,3 | 1,79 |
| 31 | Блок_Лидерство | Белгородская область  | 5,2 | 8,3 | 7,0 | 1,34 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 5,3 | 7,5 | 6,5 | 0,90 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 5,3 | 7,0 | 6,3 | 0,88 |
| 32 | Блок_Лидерство | Брянская область      | 4,2 | 7,7 | 6,0 | 1,13 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 4,2 | 8,2 | 5,9 | 1,18 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 4,2 | 8,3 | 5,9 | 1,32 |
| 33 | Блок_Лидерство | Владимирская область  | 4,2 | 7,7 | 5,8 | 1,68 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 4,5 | 6,7 | 5,1 | 1,03 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 3,8 | 7,2 | 5,1 | 1,47 |
| 34 | Блок_Лидерство | Волгоградская область | 3,8 | 8,5 | 5,7 | 1,77 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 3,0 | 7,7 | 5,7 | 1,47 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 3,8 | 6,8 | 5,2 | 0,80 |
| 35 | Блок_Лидерство | Вологодская область   | 3,0 | 8,2 | 6,3 | 1,98 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 3,7 | 6,5 | 5,1 | 1,15 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 3,8 | 6,0 | 4,9 | 0,85 |
| 36 | Блок_Лидерство | Воронежская область   | 3,2 | 9,8 | 5,9 | 1,88 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 4,0 | 7,8 | 5,6 | 1,23 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 4,0 | 7,8 | 5,7 | 1,08 |
| 37 | Блок_Лидерство | Ивановская область    | 5,0 | 8,8 | 6,5 | 1,58 |

|    |                |                         |     |     |     |      |
|----|----------------|-------------------------|-----|-----|-----|------|
|    | Блок_Менеджер  |                         | 4,0 | 7,2 | 5,6 | 1,15 |
|    | Блок_Эксперт   |                         | 4,2 | 6,8 | 5,5 | 1,06 |
| 38 | Блок_Лидерство |                         | 1,5 | 7,8 | 5,2 | 1,50 |
|    | Блок_Менеджер  | Иркутская область       | 3,8 | 7,5 | 5,5 | 1,06 |
|    | Блок_Эксперт   |                         | 3,3 | 7,8 | 5,5 | 1,21 |
| 39 | Блок_Лидерство |                         | 2,7 | 8,8 | 5,9 | 2,11 |
|    | Блок_Менеджер  | Калининградская область | 1,2 | 7,3 | 4,9 | 2,38 |
|    | Блок_Эксперт   |                         | 1,7 | 7,3 | 5,2 | 1,87 |
| 40 | Блок_Лидерство |                         | 1,7 | 5,5 | 4,4 | 1,82 |
|    | Блок_Менеджер  | Калужская область       | 3,0 | 5,7 | 4,2 | 1,33 |
|    | Блок_Эксперт   |                         | 3,2 | 5,8 | 4,5 | 1,16 |
| 41 | Блок_Лидерство |                         | 4,5 | 6,8 | 5,5 | 0,79 |
|    | Блок_Менеджер  | Камчатский край         | 4,2 | 8,3 | 5,4 | 1,41 |
|    | Блок_Эксперт   |                         | 3,8 | 7,0 | 5,4 | 1,25 |
| 42 | Блок_Лидерство |                         | 2,5 | 9,5 | 5,7 | 1,99 |
|    | Блок_Менеджер  | Кемеровская область     | 4,2 | 7,8 | 5,8 | 1,37 |
|    | Блок_Эксперт   |                         | 3,5 | 6,7 | 5,0 | 0,83 |
| 43 | Блок_Лидерство |                         | 3,0 | 8,8 | 5,1 | 1,48 |
|    | Блок_Менеджер  | Кировская область       | 3,5 | 8,2 | 4,9 | 1,15 |
|    | Блок_Эксперт   |                         | 3,0 | 6,5 | 4,8 | 0,91 |
| 44 | Блок_Лидерство |                         | 4,7 | 8,2 | 6,1 | 1,44 |
|    | Блок_Менеджер  | Костромская область     | 3,8 | 6,8 | 5,4 | 1,24 |
|    | Блок_Эксперт   |                         | 3,2 | 6,5 | 4,8 | 1,51 |
| 45 | Блок_Лидерство |                         | 2,7 | 8,7 | 6,1 | 1,47 |
|    | Блок_Менеджер  | Курганская область      | 3,0 | 6,7 | 5,5 | 1,19 |
|    | Блок_Эксперт   |                         | 4,3 | 6,3 | 5,3 | 0,57 |
| 46 | Блок_Лидерство |                         | 3,7 | 8,3 | 5,5 | 1,57 |
|    | Блок_Менеджер  | Курская область         | 2,7 | 7,3 | 5,5 | 1,40 |
|    | Блок_Эксперт   |                         | 4,2 | 7,5 | 5,7 | 1,00 |
| 47 | Блок_Лидерство |                         | 2,0 | 9,0 | 5,6 | 2,19 |
|    | Блок_Менеджер  | Ленинградская область   | 3,3 | 8,5 | 5,4 | 1,68 |
|    | Блок_Эксперт   |                         | 3,5 | 5,3 | 4,5 | 0,62 |
| 48 | Блок_Лидерство | Липецкая область        | 3,7 | 7,7 | 6,0 | 1,51 |

|    |                |                       |     |     |     |      |
|----|----------------|-----------------------|-----|-----|-----|------|
|    | Блок_Менеджер  |                       | 3,7 | 7,5 | 5,4 | 1,32 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 4,5 | 7,7 | 5,6 | 1,23 |
| 49 | Блок_Лидерство | Магаданская область   | 4,5 | 7,0 | 5,8 | 1,77 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 2,8 | 6,0 | 4,4 | 2,24 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 3,2 | 4,5 | 3,8 | 0,94 |
| 50 | Блок_Лидерство | Московская область    | 2,5 | 8,7 | 5,9 | 2,10 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 3,8 | 6,0 | 5,0 | 0,93 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 3,2 | 7,8 | 5,5 | 1,51 |
| 51 | Блок_Лидерство | Мурманская область    | 3,7 | 8,8 | 6,0 | 1,57 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 3,8 | 8,2 | 5,4 | 1,11 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 4,3 | 6,8 | 5,3 | 0,82 |
| 52 | Блок_Лидерство | Нижегородская область | 1,5 | 7,8 | 5,4 | 1,48 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 2,8 | 8,0 | 5,6 | 1,42 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 3,7 | 8,0 | 5,5 | 1,03 |
| 53 | Блок_Лидерство | Новгородская область  | 2,5 | 8,8 | 5,2 | 2,03 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 4,2 | 8,0 | 5,4 | 1,11 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 4,2 | 7,3 | 5,5 | 0,94 |
| 54 | Блок_Лидерство | Новосибирская область | 3,3 | 7,7 | 5,6 | 1,46 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 2,5 | 6,8 | 5,5 | 1,17 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 3,0 | 6,8 | 5,3 | 1,27 |
| 55 | Блок_Лидерство | Омская область        | 4,0 | 6,8 | 5,5 | 0,98 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 3,7 | 7,5 | 5,0 | 1,09 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 3,5 | 7,3 | 5,5 | 1,08 |
| 56 | Блок_Лидерство | Оренбургская область  | 3,7 | 8,8 | 6,2 | 1,66 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 4,5 | 7,5 | 6,2 | 1,10 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 5,8 | 7,0 | 6,3 | 0,48 |
| 57 | Блок_Лидерство | Орловская область     | 2,0 | 7,5 | 5,6 | 1,54 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 3,8 | 6,0 | 5,2 | 0,87 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 4,7 | 7,3 | 5,8 | 1,00 |
| 58 | Блок_Лидерство | Пензенская область    | 3,5 | 9,7 | 6,0 | 1,69 |
|    | Блок_Менеджер  |                       | 3,3 | 8,7 | 5,5 | 1,29 |
|    | Блок_Эксперт   |                       | 4,0 | 7,8 | 5,6 | 1,06 |
| 59 | Блок_Лидерство | Пермский край         | 3,8 | 8,0 | 6,0 | 1,32 |

|    |                |                      |     |     |     |      |
|----|----------------|----------------------|-----|-----|-----|------|
|    | Блок_Менеджер  |                      | 4,7 | 8,3 | 6,1 | 1,09 |
|    | Блок_Эксперт   |                      | 3,3 | 8,2 | 5,9 | 1,25 |
| 60 | Блок_Лидерство |                      | 2,8 | 9,2 | 5,5 | 1,79 |
|    | Блок_Менеджер  | Псковская область    | 3,8 | 7,3 | 5,4 | 1,29 |
|    | Блок_Эксперт   |                      | 3,8 | 6,5 | 5,1 | 0,90 |
| 61 | Блок_Лидерство |                      | 3,8 | 9,2 | 6,5 | 1,50 |
|    | Блок_Менеджер  | Ростовская область   | 3,3 | 7,5 | 5,4 | 1,36 |
|    | Блок_Эксперт   |                      | 3,8 | 7,5 | 5,5 | 1,14 |
| 62 | Блок_Лидерство |                      | 3,7 | 6,5 | 4,8 | 1,24 |
|    | Блок_Менеджер  | Рязанская область    | 3,2 | 6,7 | 5,1 | 1,57 |
|    | Блок_Эксперт   |                      | 4,5 | 8,0 | 6,0 | 1,47 |
| 63 | Блок_Лидерство |                      | 1,8 | 8,8 | 5,4 | 2,27 |
|    | Блок_Менеджер  | Самарская область    | 3,0 | 8,0 | 5,8 | 1,65 |
|    | Блок_Эксперт   |                      | 2,8 | 7,7 | 5,2 | 1,35 |
| 64 | Блок_Лидерство |                      | 3,0 | 9,0 | 6,4 | 2,21 |
|    | Блок_Менеджер  | Саратовская область  | 3,7 | 8,8 | 5,7 | 1,91 |
|    | Блок_Эксперт   |                      | 4,2 | 7,0 | 5,4 | 1,27 |
| 65 | Блок_Лидерство |                      | 2,8 | 7,3 | 4,9 | 1,81 |
|    | Блок_Менеджер  | Сахалинская область  | 3,8 | 8,7 | 5,8 | 1,60 |
|    | Блок_Эксперт   |                      | 4,5 | 6,5 | 5,5 | 0,84 |
| 66 | Блок_Лидерство |                      | 1,3 | 8,8 | 4,8 | 1,92 |
|    | Блок_Менеджер  | Свердловская область | 2,5 | 9,0 | 4,9 | 1,39 |
|    | Блок_Эксперт   |                      | 3,8 | 7,5 | 5,0 | 0,90 |
| 67 | Блок_Лидерство |                      | 5,5 | 7,7 | 6,4 | 1,02 |
|    | Блок_Менеджер  | Смоленская область   | 4,5 | 6,5 | 5,8 | 0,88 |
|    | Блок_Эксперт   |                      | 6,0 | 6,8 | 6,6 | 0,40 |
| 68 | Блок_Лидерство |                      | 5,5 | 8,7 | 6,9 | 1,37 |
|    | Блок_Менеджер  | Тамбовская область   | 4,5 | 6,7 | 5,5 | 0,75 |
|    | Блок_Эксперт   |                      | 2,8 | 7,8 | 5,2 | 1,73 |
| 69 | Блок_Лидерство |                      | 3,8 | 9,7 | 5,8 | 1,53 |
|    | Блок_Менеджер  | Тверская область     | 4,0 | 6,3 | 5,4 | 0,66 |
|    | Блок_Эксперт   |                      | 3,2 | 9,0 | 5,7 | 1,54 |
| 70 | Блок_Лидерство | Томская область      | 9,5 | 9,8 | 9,7 | 0,24 |

|    |                |                              |     |     |     |      |
|----|----------------|------------------------------|-----|-----|-----|------|
|    | Блок_Менеджер  |                              | 5,5 | 6,7 | 6,1 | 0,82 |
|    | Блок_Эксперт   |                              | 4,5 | 5,7 | 5,1 | 0,82 |
| 71 | Блок_Лидерство |                              | 2,5 | 9,3 | 6,9 | 1,51 |
|    | Блок_Менеджер  | Тульская область             | 3,8 | 8,8 | 6,3 | 1,11 |
|    | Блок_Эксперт   |                              | 4,0 | 7,7 | 5,5 | 1,02 |
| 72 | Блок_Лидерство |                              | 5,8 | 9,2 | 7,5 | 1,44 |
|    | Блок_Менеджер  | Тюменская область            | 5,0 | 7,5 | 6,4 | 1,07 |
|    | Блок_Эксперт   |                              | 4,5 | 6,2 | 5,0 | 0,81 |
| 73 | Блок_Лидерство |                              | 3,0 | 8,0 | 5,2 | 2,23 |
|    | Блок_Менеджер  | Ульяновская область          | 3,5 | 7,7 | 5,3 | 1,94 |
|    | Блок_Эксперт   |                              | 5,3 | 6,3 | 5,8 | 0,49 |
| 74 | Блок_Лидерство |                              | 1,2 | 9,2 | 4,9 | 1,97 |
|    | Блок_Менеджер  | Челябинская область          | 2,7 | 8,3 | 5,5 | 1,58 |
|    | Блок_Эксперт   |                              | 4,0 | 7,3 | 5,3 | 0,79 |
| 75 | Блок_Лидерство |                              | 3,7 | 8,0 | 5,9 | 1,05 |
|    | Блок_Менеджер  | Забайкальский край           | 3,0 | 7,3 | 5,6 | 1,22 |
|    | Блок_Эксперт   |                              | 3,2 | 6,8 | 5,5 | 0,99 |
| 76 | Блок_Лидерство |                              | 3,3 | 8,8 | 6,0 | 2,03 |
|    | Блок_Менеджер  | Ярославская область          | 4,0 | 7,3 | 5,5 | 1,18 |
|    | Блок_Эксперт   |                              | 5,2 | 7,3 | 6,1 | 0,76 |
| 77 | Блок_Лидерство |                              | 1,5 | 9,8 | 6,1 | 1,92 |
|    | Блок_Менеджер  | г. Москва                    | 2,0 | 9,3 | 5,6 | 1,58 |
|    | Блок_Эксперт   |                              | 1,8 | 9,0 | 5,8 | 1,49 |
| 78 | Блок_Лидерство |                              | 2,0 | 9,7 | 5,3 | 2,64 |
|    | Блок_Менеджер  | г. Санкт-Петербург           | 3,3 | 9,2 | 5,4 | 1,87 |
|    | Блок_Эксперт   |                              | 4,8 | 7,7 | 6,7 | 1,05 |
| 79 | Блок_Лидерство |                              | 1,5 | 6,0 | 3,3 | 2,36 |
|    | Блок_Менеджер  | Еврейская автономная область | 2,8 | 6,0 | 4,2 | 1,62 |
|    | Блок_Эксперт   |                              | 4,8 | 5,8 | 5,2 | 0,58 |
| 83 | Блок_Лидерство |                              | 3,7 | 6,8 | 5,1 | 1,15 |
|    | Блок_Менеджер  | Ненецкий автономный округ    | 3,3 | 7,2 | 5,4 | 1,27 |
|    | Блок_Эксперт   |                              | 4,3 | 7,3 | 5,6 | 1,11 |
| 86 | Блок_Лидерство |                              | 6,0 | 9,0 | 7,7 | 1,55 |

|    |                |                                          |     |     |     |      |
|----|----------------|------------------------------------------|-----|-----|-----|------|
|    | Блок_Менеджер  | Ханты-Мансийский автономный округ - Югра | 4,3 | 6,3 | 5,3 | 1,00 |
|    | Блок_Эксперт   |                                          | 3,7 | 5,5 | 4,7 | 0,95 |
| 87 | Блок_Лидерство | Чукотский автономный округ               | 1,8 | 8,2 | 4,9 | 2,22 |
|    | Блок_Менеджер  |                                          | 4,3 | 7,2 | 5,6 | 0,91 |
|    | Блок_Эксперт   |                                          | 4,0 | 6,8 | 5,4 | 1,13 |
| 89 | Блок_Лидерство | Ямало-Ненецкий автономный округ          | 3,2 | 7,8 | 5,2 | 1,59 |
|    | Блок_Менеджер  |                                          | 3,0 | 7,5 | 5,2 | 1,40 |
|    | Блок_Эксперт   |                                          | 4,0 | 7,2 | 5,5 | 1,12 |
| 91 | Блок_Лидерство | Республика Крым                          | 3,2 | 8,8 | 6,1 | 1,72 |
|    | Блок_Менеджер  |                                          | 4,2 | 8,0 | 5,6 | 1,04 |
|    | Блок_Эксперт   |                                          | 3,3 | 6,8 | 5,5 | 0,90 |
| 92 | Блок_Лидерство | г.Севастополь                            | 4,3 | 7,7 | 6,1 | 1,32 |
|    | Блок_Менеджер  |                                          | 3,7 | 6,7 | 5,2 | 1,03 |
|    | Блок_Эксперт   |                                          | 3,8 | 5,7 | 4,8 | 0,72 |

Анализ полученных данных позволил выделить группы регионов, обладающих высоким уровнем отдельных компонентов управленческой готовности. Так высокие результаты по компоненту «лидерство» можно отметить у следующих регионов: архангельская, белгородская, тюменская области. В меньшей степени данный компонент выражен у следующих регионов: Калмыкия и еврейская автономная область.

Относительно компонента «менеджерская компетентность» можно говорить о высоких показателях у таких регионов как Оренбургская область, Пермский край, архангельская и белгородская области. В меньшей степени компонент «менеджерская компетентность» выражен в следующих регионах: Калужская область, Республика Алтай, Калмыкия.

Высокий уровень развития экспертной составляющей можно отметить у таких регионов как Кабардино-Балкария, оренбургская область. В меньшей степени экспертная составляющая выражена у следующих регионов: Приморский край, Магаданская область.

## **7 Разработка практических рекомендаций по внедрению и использованию комплексной системы формализованных и личностно-ориентированных показателей оценки эффективности кадровой работы на государственной гражданской службе в субъектах Российской Федерации и муниципальной службе РФ**

### **1. Комплексная система оценки гражданских служащих**

Комплексная оценка гражданских служащих даст возможность соотнести показатели результативности деятельности гражданских служащих с показателями результативности соответствующих государственных органов и их структурных подразделений, и создаст условия для формирования внедрения системы эффективного контракта гражданского служащего, которая может быть применена на государственной службе иных видов и муниципальной службе.

Используемая на гражданской службе система оценки должна содержать в себе следующие компоненты:

- оценку соответствия квалификационным требованиям;
- оценку профессиональных качеств;
- оценку результативности профессиональной служебной деятельности;
- общественную оценку (для некоторых направлений профессиональной деятельности и должностей гражданской службы).

Ключевым из результатов системы комплексной оценки является повышение мотивации гражданских служащих посредством организации их должностного роста, основанного на показателях результативности деятельности и профессиональном развитии.

Осуществление мероприятий по данному направлению предусматривает следующие результаты:

- будет внедрена система комплексной оценки гражданских служащих, включающая оценку:

- на соответствие квалификационным требованиям;
- профессиональных качеств;
- результативности профессиональной служебной деятельности, включая общественную оценку.

Оценка, согласно разным характеристикам, будет осуществляться при проведении аттестации, а ее отдельные элементы постоянно (ежеквартально, по полугодиям) между аттестациями;

- будут разработаны и внедрены модели профессиональных качеств, позволяющие применять для оценки гражданских служащих, замещающих должности различных категорий, показатели эффективности и результативности, инструменты общественной оценки;

- результаты комплексной оценки гражданских служащих будут осуществлять влияние на принятие решений по вопросам организации профессионального развития, включения в кадровый резерв, ротации, распределения материального стимулирования.

## 2. Обеспечение непрерывного профессионального развития государственных служащих.

Компетентность и профессионализм государственного управленческого аппарата - обязательное условие повышения эффективности системы государственного управления, в соответствии с вызовами современности и необходимости развития страны. Добиться повышения компетентности и профессионализма возможно посредством непрерывного развития творческого, личностного и профессионального потенциала государственных служащих в соответствии с актуальными задачами государства.

В целях повышения эффективности государственного управления в современных условиях с учетом положительного опыта организации дополнительного профессионального образования государственных служащих предлагается профессиональное развитие государственных служащих осуществлять на основе принципа его непрерывности, что обеспечит реализацию новых подходов к развитию профессиональных качеств государственных служащих на основе индивидуального подхода к планированию мероприятий их профессионального развития и регулярной оценки их профессионального потенциала.

Мероприятия по непрерывному профессиональному развитию государственных служащих, которые носят комплексный характер, должны реализовываться, опираясь на индивидуальный план профессионального развития и должностного роста государственного служащего рассчитанный на трехлетнюю перспективу.

Мероприятия по непрерывному профессиональному развитию государственных служащих должны включать в себя:

- обучение по дополнительным 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 государственных служащих;

- внедрение наставничества на государственной службе;

- обучение государственных служащих, включенных в кадровый резерв, и дальнейшая работа с резервистами по обеспечению их продвижения для замещения должностей государственной службы в порядке должностного роста.

Для создания системы непрерывного профессионального развития гражданских служащих можно выделить ряд следующих основных задач:

1) Необходимость модернизации действующей системы дополнительного профессионального образования гражданских служащих посредством:

индивидуального подхода к планированию мероприятий по профессиональному развитию и регулярной оценки профессионального потенциала гражданских служащих, их карьерных перспектив и интересов;

внедрения дополнительных мероприятий по профессиональному развитию гражданских: обучающих мероприятий и мероприятий по обмену опытом, в том числе практики прохождения стажировок гражданских служащих в других государственных органах и организациях;

обеспечения самообразования гражданских служащих;

повышения эффективности механизма получения дополнительного профессионального образования за пределами территории Российской Федерации;

внедрения наставничества на государственной службе;

совершенствования механизма организации процесса обучения гражданских служащих, предусматривающего взаимодействие государственных органов с образовательными организациями, занимающимися обучением гражданских служащих, в целях учета ими специфики профессиональной служебной деятельности гражданских служащих и практических задач, поставленных перед государственными органами и ожидаемых результатов их выполнения при формировании дополнительных профессиональных программ

внедрения новых подходов к организации дополнительного профессионального образования гражданских служащих, замещающих должности государственной гражданской службы высшей группы категории «руководители», в том числе в части обязательного прохождения профессиональной переподготовки по дополнительным профессиональным программам МРА и ДРА и (или) их аналогам;

совершенствования информационной и методической поддержки реализации мероприятий по непрерывному профессиональному развитию гражданских служащих, в том числе посредством создания единого информационного ресурса, включающего обновляемый банк базовых дополнительных профессиональных программ для гражданских служащих и банк методических, аналитических и информационных материалов по наиболее актуальным вопросам реализации государственной политики для самообразования гражданских служащих;

2) Внедрить системы планирования и развития профессиональной карьеры гражданских служащих на основе комплексной оценки их знаний, умений и навыков, в том числе с учетом результатов обучения, мотивации и профессионального развития;

3) Сформировать механизмы мотивации гражданских служащих к профессиональному развитию, повышающему уровень их компетенции и обеспечивающему должностной рост;

4) Сформировать механизмы профессионального развития гражданских служащих, включенных в кадровый резерв, и последующая работа с резервистами с целью их продвижения для замещения должностей государственной службы в порядке должностного роста;

5) Сформировать механизмы профессионального развития гражданских служащих, подлежащих ротации;

6) Внедрить механизм профессионально-общественной аккредитации дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки.

Реализация мероприятий по данному направлению предусматривает следующие результаты:

- повышение эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих, в том числе посредством формирования системы непрерывного профессионального развития гражданских служащих, предусматривающей законодательное закрепление проведения на системной основе мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих (стажировок, семинаров, тренингов, консультаций и других), наставничества, мотивации гражданских служащих к самообразованию и повышению уровня своей компетентности;

- повышение эффективности работы кадровых служб с помощью внедрения индивидуального планирования профессионального развития государственных служащих, направленного на эффективное продвижение кадров по должностям с учетом результатов

комплексной оценки, мотивационных факторов и потребностей государственных органов посредством механизмов конкурсного отбора, кадрового резерва, ротации и др.

### 3. Развитие многофакторной системы мотивации государственных служащих

Ключевым фактором для создания условий эффективной и добросовестной деятельности гражданских служащих в течение продолжительного периода времени является мотивация. Использование моральных и материальных мотивационных факторов в современных условиях гражданской службе явно недооценено. Отсутствует системный подход и критерии мотивации гражданских служащих, позволяющие адекватно оценить потенциал конкретного гражданского служащего и составить для него наиболее эффективную карьерную траекторию. Также механизмы материального стимулирования, обеспечивающие поддержку мотивационной составляющей, применяются в большинстве случаев не системно, что не обеспечивает не только эффективного развития кадрового состава, но и справедливой оценки результатов труда.

Дальнейшее развитие кадровых технологий на гражданской службе, основанных на системе оценки профессионализма, должно быть связано с внедрением системы мотивации, ориентированной на развитие как внешних, так и внутренних мотивационных факторов гражданских служащих.

Ключевые сложности создания многофакторной системы мотивации гражданских служащих носят долговременный и комплексный характер и обусловлены отсутствием взаимосвязи материальной и нематериальной мотивации, недостаточным использованием мотивационных возможностей оплаты труда и преобладающим компенсационным характером государственных социальных гарантий. Уровень материального обеспечения большинства гражданских служащих по сравнению с иными видами государственной службы и между государственными органами значительно ниже, что не мотивирует их к эффективной служебной деятельности, не способствует противодействию коррупции.

Существующая система оплаты труда не позволяет широко применить современные технологии кадровой работы в отношении тех гражданских служащих, которые непосредственно оказывают государственные услуги, и ориентировать их на достижение качественных результатов деятельности.

В итоге возникнувшая в настоящее время ситуация характеризуется снижением количества мотивированных на общественное служение квалифицированных кадров, способных долговременно и эффективно осуществлять служебную деятельность. Крайне ощутима нехватка мотивированных молодых специалистов, ориентированных на многолетнее прохождение гражданской службы.

В этой связи предлагается усовершенствовать предусмотренные законодательством механизмы мотивации гражданских служащих, которые помогут сбалансировать кадровый состав, как в целом корпуса гражданских служащих, так и на конкретных должностях с обеспечением эффективной профессиональной деятельности гражданских служащих. Указанные механизмы включают:

1. усовершенствованную систему оплаты труда;
2. развитую систему государственных социальных гарантий;
3. вариативную систему наград и поощрений;
4. гибкую систему присвоения классных чинов;
5. участие в принятии управленческих решений.

Согласно проблемам создания многофакторной системы мотивации гражданских служащих можно отметить несколько ключевых вопросов:

1) Модернизация системы оплаты труда гражданских служащих. Создание и введение гибкой, адекватной рынку системы оплаты труда, сосредоточенной на стимулирование качества результатов деятельности государственных служащих.

2) Полноценное предоставление установленных законодательством государственных социальных гарантий, а также установление государственных социальных гарантий стимулирующего характера.

3) Формирование концепции нематериального стимулирования. Расширение практики нематериального мотивирования государственных служащих через систему поощрений и наград.

4) Обеспечение постоянного профессионального развития и планирования должностного роста с применением результатов, полученных в ходе мотивационной оценки гражданских служащих.

5) Повышение престижа и конкурентоспособности государственной службы.

Реализация мероприятий согласно этому направлению предусматривает следующие результаты:

- государственными органами будут применяться мотивационные стратегии, интегрирующие высокопрофессиональный и личностный потенциал гражданских служащих, выявленный благодаря современным технологиям комплексной оценки, с элементами материального и морального стимулирования;

- будет усовершенствована система оплаты труда гражданских служащих и предоставления им социальных гарантий в виде дифференцированного «социального

пакета», установлено их пропорциональное соответствие с иными видами государственной службы;

- будут разработаны методики формирования фонда оплаты труда с учетом различных направлений деятельности государственных органов, а также методики материального стимулирования гражданских служащих, учитывающие результативность и эффективность их деятельности.

## **8 Разработка модели рейтинга управленческого потенциала субъектов РФ**

Рейтинг является незаменимым средством, позволяющим объективно оценить и сопоставить управленческий потенциал субъектов РФ. Современные рейтинги изначально служили для потенциальных инвесторов инструментом, позволяющим выбрать объект, в который выгоднее всего вложить свои средства. Для этого составлением рейтингов занимаются специальные компании, специализирующиеся на услугах составления и публикации в публичном пространстве рейтингов. Часть современных фирм, специализирующихся на оценке, появились на рынке в середине XIX - начале XX века и составили многочисленное количество рейтингов различных стран и организаций. В качестве примера можно привести агентство «S&P». Агентство «S&P» появилось на рынке в 1860 г., и уже на конец 1999 по обнародованным ими данным было составлено почти тридцать тысяч рейтингов. На сегодняшний день рейтинговый метод настолько распространен, что на международном рынке без него сложно представить работу практически любой организации, от частных до государственных. Государство в равной степени как частные компании заинтересовано в построении рейтингов, в частности рейтинга субъектов РФ.

В данной работе при составлении рейтинга управленческого потенциала субъектов РФ мы основываемся на подходе, разработанным Ю.В.Синягиным, в соответствии с которым целесообразно разделять лидерскую, менеджерскую и экспертную составляющие управленческой готовности. С нашей точки зрения обобщенный рейтинг субъектов РФ может включать в себя три указанных показателя, поскольку они характеризуют по сути различные стороны управленческой деятельности. В рамках составления рейтинга управленческого потенциала субъектов РФ можно выделить два различных подхода.

Первый подход подразумевает составление рейтинга на основе суммы значений по исследуемым показателям. Преимуществом данного подхода является его простота. При

этом важно отметить, что полученное путем суммирования значений по менеджерской, лидерской и экспертной составляющей значение рейтинга не отражает специфику управленческой компетентности характерную для каждого региона в отдельности.

Второй подход подразумевает составление рейтинга на основе использования научно-обоснованных данных в части сочетания указанных компонентов готовности для решения отдельных задач. Так, были получены данные о соотношении лидерской, менеджерской и экспертной составляющих характерных для различных уровней управления: высшего, среднего и базового. Можно предположить, что каждый из указанных уровней управления характеризуется специфическими задачами, которые необходимо реализовывать на уровне отдельного региона. Высший уровень управления предполагает необходимость решения стратегических задач. Средний уровень управления зачастую обеспечивает тактику реализации поставленных целей и отвечает за устойчивость системы в целом. Базовый уровень управления предполагает фокус на решении операционных задач. В этой связи близость соотношения лидерской, менеджерской и экспертной составляющих рассматриваемого региона с неким эталонным значением для высшего, среднего или базового уровня управления может показать выраженность на уровне конкретного региона готовности к решению соответствующих задач.

Таким образом мы можем проиллюстрировать каждую из описанных моделей на основе анализа данных.

Рейтинг, построенный на основе первой модели приведен в таблице.

Таблица 4 - Рейтинг субъектов РФ.

| Номер | Код региона | Регион                                   | Значение | Стандарт. отклонение |
|-------|-------------|------------------------------------------|----------|----------------------|
| 1     | 70          | Томская область                          | 20,83    | 0,24                 |
| 2     | 31          | Белгородская область                     | 19,79    | 2,66                 |
| 3     | 30          | Астраханская область                     | 19,67    | 3,17                 |
| 4     | 72          | Тюменская область                        | 18,88    | 1,91                 |
| 5     | 67          | Смоленская область                       | 18,75    | 1,88                 |
| 6     | 6           | Республика Ингушетия                     | 18,71    | 3,09                 |
| 7     | 71          | Тульская область                         | 18,68    | 2,44                 |
| 8     | 56          | Оренбургская область                     | 18,58    | 2,66                 |
| 9     | 32          | Брянская область                         | 17,91    | 2,70                 |
| 10    | 59          | Пермский край                            | 17,89    | 2,68                 |
| 11    | 16          | Республика Татарстан                     | 17,79    | 4,90                 |
| 12    | 86          | Ханты-Мансийский автономный округ - Югра | 17,78    | 2,24                 |

|    |    |                                 |       |      |
|----|----|---------------------------------|-------|------|
| 13 | 7  | Кабардино-Балкарская Республика | 17,75 | 3,69 |
| 14 | 68 | Тамбовская область              | 17,67 | 2,70 |
| 15 | 76 | Ярославская область             | 17,64 | 3,21 |
| 16 | 37 | Ивановская область              | 17,58 | 2,81 |
| 17 | 64 | Саратовская область             | 17,50 | 4,53 |
| 18 | 77 | г. Москва                       | 17,46 | 3,55 |
| 19 | 61 | Ростовская область              | 17,40 | 2,83 |
| 20 | 78 | г. Санкт-Петербург              | 17,38 | 3,76 |
| 21 | 91 | Республика Крым                 | 17,28 | 2,37 |
| 22 | 36 | Воронежская область             | 17,26 | 2,96 |
| 23 | 10 | Республика Карелия              | 17,20 | 2,59 |
| 24 | 21 | Чувашская Республика            | 17,18 | 3,13 |
| 25 | 11 | Республика Коми                 | 17,11 | 2,89 |
| 26 | 58 | Пензенская область              | 17,09 | 2,98 |
| 27 | 5  | Республика Дагестан             | 17,07 | 3,08 |
| 28 | 12 | Республика Марий Эл             | 17,06 | 2,09 |
| 29 | 45 | Курганская область              | 17,02 | 2,24 |
| 30 | 75 | Забайкальский край              | 17,01 | 2,10 |
| 31 | 48 | Липецкая область                | 16,95 | 3,03 |
| 32 | 69 | Тверская область                | 16,82 | 2,25 |
| 33 | 51 | Мурманская область              | 16,75 | 2,57 |
| 34 | 3  | Республика Бурятия              | 16,74 | 2,49 |
| 35 | 26 | Ставропольский край             | 16,74 | 3,32 |
| 36 | 28 | Амурская область                | 16,65 | 3,35 |
| 37 | 46 | Курская область                 | 16,65 | 2,78 |
| 38 | 34 | Волгоградская область           | 16,60 | 3,28 |
| 39 | 57 | Орловская область               | 16,59 | 2,56 |
| 40 | 42 | Кемеровская область             | 16,59 | 3,43 |
| 41 | 52 | Нижегородская область           | 16,58 | 3,20 |
| 42 | 14 | Республика Саха (Якутия)        | 16,57 | 3,14 |
| 43 | 20 | Чеченская республика            | 16,52 | 3,64 |
| 44 | 50 | Московская область              | 16,46 | 2,92 |
| 45 | 54 | Новосибирская область           | 16,44 | 2,80 |
| 46 | 27 | Хабаровский край                | 16,37 | 3,06 |
| 47 | 44 | Костромская область             | 16,37 | 1,18 |
| 48 | 2  | Республика Башкортостан         | 16,36 | 5,22 |
| 49 | 41 | Камчатский край                 | 16,36 | 2,89 |
| 50 | 63 | Самарская область               | 16,35 | 4,25 |
| 51 | 73 | Ульяновская область             | 16,33 | 4,21 |
| 52 | 35 | Вологодская область             | 16,31 | 3,09 |
| 53 | 22 | Алтайский край                  | 16,30 | 3,23 |
| 54 | 65 | Сахалинская область             | 16,17 | 3,40 |
| 55 | 38 | Иркутская область               | 16,15 | 2,80 |
| 56 | 53 | Новгородская область            | 16,13 | 3,23 |
| 57 | 29 | Архангельская область           | 16,13 | 3,26 |
| 58 | 83 | Ненецкий автономный округ       | 16,11 | 2,54 |

|    |    |                                   |       |      |
|----|----|-----------------------------------|-------|------|
| 59 | 33 | Владимирская область              | 16,08 | 1,43 |
| 60 | 60 | Псковская область                 | 16,04 | 3,09 |
| 61 | 18 | Удмуртская Республика             | 16,00 | 2,37 |
| 62 | 92 | г.Севастополь                     | 16,00 | 2,68 |
| 63 | 13 | Республика Мордовия               | 15,99 | 2,83 |
| 64 | 39 | Калининградская область           | 15,98 | 5,32 |
| 65 | 55 | Омская область                    | 15,97 | 1,94 |
| 66 | 89 | Ямало-Ненецкий автономный округ   | 15,88 | 3,17 |
| 67 | 87 | Чукотский автономный округ        | 15,83 | 3,58 |
| 68 | 62 | Рязанская область                 | 15,79 | 2,36 |
| 69 | 9  | Республика Карачаево-Черкесия     | 15,78 | 3,51 |
| 70 | 74 | Челябинская область               | 15,77 | 3,52 |
| 71 | 23 | Краснодарский край                | 15,68 | 3,83 |
| 72 | 4  | Республика Алтай                  | 15,67 | 4,39 |
| 73 | 47 | Ленинградская область             | 15,52 | 3,26 |
| 74 | 17 | Республика Тыва                   | 15,50 | 3,78 |
| 75 | 19 | Республика Хакасия                | 15,42 | 2,77 |
| 76 | 1  | Республика Адыгея                 | 15,42 | 3,60 |
| 77 | 24 | Красноярский край                 | 15,26 | 2,33 |
| 78 | 15 | Республика Северная Осетия-Алания | 15,23 | 2,59 |
| 79 | 43 | Кировская область                 | 14,74 | 2,58 |
| 80 | 66 | Свердловская область              | 14,69 | 3,30 |
| 81 | 49 | Магаданская область               | 14,00 | 3,06 |
| 82 | 25 | Приморский край                   | 13,58 | 5,77 |
| 83 | 40 | Калужская область                 | 13,08 | 2,60 |
| 84 | 79 | Еврейская автономная область      | 12,72 | 4,54 |
| 85 | 8  | Республика Калмыкия               | 12,04 | 1,20 |

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная государственная гражданская служба должна быть открытой, конкурентоспособной и престижной, ориентированной на результативную деятельность государственных гражданских служащих по обеспечению исполнения полномочий государственных органов. Обеспечить подобное целевое состояние государственной гражданской службы возможно только в случае повышения эффективности управления кадрами. В частности, для этого необходимо определение показателей оценки. В рамках данной работы были определены показатели, касающиеся оценки эффективности деятельности кадровых служб на государственной службе, а также показатели, позволяющие оценить личностно-ориентированные показатели, фиксирующие личностно-профессиональные компетенции. Был разработан рейтинг регионов, основанный на измерении личностно-ориентированных показателей. Результаты анализа показали, что

Томская, Астраханская и Белгородская области показали высокие показатели по указанным индикаторам.

Развитие системы гражданской службы тесно связано с внедрением новых принципов кадровой политики, предусматривающих, в том числе создание объективных и прозрачных механизмов отбора кандидатов на замещение должностей гражданской службы.

Международный опыт отбора кадров на гражданскую службу свидетельствует о том, что конкурсные процедуры как наиболее современные и демократичные выступают необходимым и обязательным условием формирования кадрового состава.

На сегодняшний день остро стоит вопрос, связанный с обеспечением эффективности привлечения и отбора кадров на гражданскую службу. Действующая система конкурсного отбора требует совершенствования. Это связано с тем, что используемые методы отбора нуждаются в дополнении и развитии.

Применение государственными органами предлагаемых методов отбора кандидатов на замещение вакантных должностей позволит повысить его эффективность, не допустить возникновения нарушения конституционного права граждан на равный доступ к государственной службе, выявить перспективных и высококвалифицированных специалистов, определить подходы к формированию профессионального кадрового состава на гражданской службе, включающего гражданских служащих, обладающих требуемыми для эффективного и результативного исполнения должностных обязанностей образованием, стажем (опытом) работы, знаниями и деловыми качествами.

На текущий момент главной составляющей национального богатства и основной движущей силой развития регионов становятся человеческий потенциал и такие его характеристики как продолжительность жизни, уровень образования, профессионализм и экономическая продуктивность населения. Обозначенная роль человеческого потенциала определяет необходимость оценки процессов его формирования и использования.

Оценка человеческого потенциала не должна сводиться исключительно к количественному измерению достигнутого уровня его развития, необходимо учитывать специфику исследуемого явления. Проведенное, в рамках данного исследования обобщение теоретических разработок отечественных и зарубежных ученых, позволило уточнить содержание категории «человеческий потенциал». В результате предложено рассматривать данную категорию как многомерную характеристику общественного развития в пространстве трех макропризнаков: виды экономической деятельности,

население, культура и образование. Как следствие возникает необходимость ввести обобщающий показатель «объёмности» категории «человеческий потенциал».

Анализ существующей методики исчисления ИРЧП и её модификаций показал, что для исчисления этого показателя используется аддитивная модель агрегирования составляющих индексов и применение постоянных нормирующих величин. В результате чего многомерность категории человеческого потенциала сводится к одномерной, а при суммировании составляющих индексов возникает эффект их взаимозаменяемости.

Обобщение теоретического материала позволило выявить многомерность и многофакторность категории «человеческий потенциал», объективная характеристика которой возможна лишь посредством комплексной оценки через разработку и применение интегрального показателя. Такой подход позволит дать обширную информационную базу для выявления резервов в области развития человеческого потенциала и принятия соответствующих управленческих действий в области разработки стратегии технологической модернизации системы управления кадрами на государственной гражданской службе.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Закон Российской Федерации " "О системе государственной службы Российской Федерации"" от 27.05.2003 № 58-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2016 г. с изм. и допол. в ред. от ред. от 23.05.2016
2. Федеральному закону от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» //Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс. – 2013.
3. Закон Российской Федерации " "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации"" от 06.10.2003 № 131-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2017 г. с изм. и допол. в ред. от ред. от 30.10.2017
4. Ирназаров Р.И. Концепции развития человеческого потенциала на фоне проблем социального развития // Взаимосвязь Концепции развития человеческого потенциала и Концепции устойчивого развития: материалы научного симпозиума,- Уфа, 2002.- 186 с.
5. Реальное богатство народов: пути к развитию человека. Доклад о развитии человека 2010.: -М.: Изд-во «Весь мир».- 239с. 12
6. Шабунова А.А. Здоровье населения в России: состояние и динамика: монография / А.А. Шабунова. - Вологда: ИСЭРТ РАН, 2010.- 408 с
7. Заславская Т.И. Современное российское общество: Социальный механизм трансформации. [Текст] / Т.И. Заславская - М.: Дело, 2004. С. 163.
8. Войтенкова Г.Ф. Разработка в ООН обобщающих измерителей уровня жизни и социального развития для международных сопоставлений. [Текст] / Г.Ф. Войтенкова/Уровень жизни населения России - 1994. № 2. С. 3238.
9. Марков В.Н. Потенциал личности // Мир психологии. - 2000. - No 1. - С. 252.
10. Синягин Ю.В. Новые подходы к оценке управленческого потенциала руководителей // Акмеология. - 2009. - No4. - С.63-70.
11. Переверзина О.Ю. Синягин Ю.В. / Современные механизмы диагностики и оценки компетенций государственных служащих. 2014
12. Синягин Ю.В. Оценка руководителя: компетентности и ресурсы // Воспитание детей и молодежи. 2009. No4. С. 48-53.