

Тудейко Е.В.,

ГНУ «Институт экономики» НАН Беларуси,

Босько О.В.

Институт информационных технологий БГУИР,

Минск, Республика Беларусь

Tuleyko E.V.,

The Institute of Economics of NAS of Belarus,

Bosko O.V.

Institute of information technologies BSUIR,

Minsk, Republic of Belarus

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

FOREIGN EXPERIENCE APPLICATIONS OF MODERN HR TECHNOLOGIES IN THE CIVIL SERVICE SYSTEM

Аннотация. Рассматриваются вопросы, связанные с применением современных кадровых технологий в системе государственной службы зарубежных стран. Обосновывается необходимость изучения зарубежного опыта с целью определения универсальных подходов, принципов, методов и решений, которые могут стать базой для усовершенствования национальной системы кадрового обеспечения государственной службы. Выделяются и анализируются подходы, в наибольшей степени отвечающие вызовам современности.

Ключевые слова: государственная служба, кадровые технологии, профессиональное развитие государственных служащих.

Abstract. Issues related to the use of modern personnel technologies in the public service system of foreign countries are considered. The need to study foreign experience is substantiated in order to determine universal approaches, principles, methods and solutions that can become the basis for improving the national system of staffing the public service. The approaches that best meet the challenges of our time are identified and analyzed.

Keywords: civil service, personnel technologies, professional development of civil servants.

Постановка проблемы. Способность правительства проводить эффективную государственную политику и предоставлять качественные услуги своим гражданам зависит от профессионализма и добросовестности государственных служащих, управление которыми осуществляется на основе действенной кадровой политики.

В зарубежной практике этот процесс получил название «управление человеческими ресурсами» и представляет собой стратегический подход к управлению государственными служащими, который ориентирован на политику

и практику, регулирует наем, обучение и удержание компетентной рабочей силы. Практика управления человеческими ресурсами в государственном секторе включает в себя такие задачи, как набор сотрудников, обучение сотрудников, вознаграждение сотрудников и постоянная оценка сотрудников [1].

Разработка эффективной системы кадровой работы в органах государственного управления является одной из основных задач государства. В связи с этим изучение кадровой политики зарубежных стран и способов ее реализации является особенно актуальным.

Анализ предыдущих исследований и публикаций. Вопросам работы с кадрами государственной службы уделяется значительное внимание на уровне руководства стран. Новые перспективные цели и задачи требуют новых управленческих кадров, кардинального совершенствования всей кадровой работы, разработки эффективных механизмов реализации кадровой политики.

Проведено немало исследований различных аспектов применения кадровых технологий в работе кадровых служб государственных органов. Тем не менее, по-прежнему нет единого подхода даже к определению понятия «кадровые технологии» (встречаются такие определения кадровых технологий, как: совокупность определенных действий, приемов, операций по отношению к статусу или характеристикам персонала; сложный комплекс средств, форм и методов воздействия на персонал с целью достижения нужного для организации результата; средство управления качественными и количественными характеристиками персонала, обеспечивающими реализацию функций и задач организации), а применение кадровых технологий на практике государственной службы носит часто формальный характер.

Цель исследования: изучить зарубежный опыт применения кадровых технологий в области профессионального развития государственных служащих, который включает подходы и практики, ориентированные на повышение квалификации, развитие навыков и обеспечение эффективного функционирования государственной службы.

Основные результаты исследования. В зарубежных странах разрабатываются свои подходы и инициативы в области управления государственными кадрами. В общем виде эти подходы включают в себя следующее:

1. *Учет положений международных стандартов и национальных принципов кадровой политики.* В частности, в ЕС управление развитием государственных служащих строится на следующих принципах:

- эффективная и действенная институциональная структура системы государственного управления с четко определенными ролями и обязанностями;
- действенная кадровая политика и стратегии, которые применяются справедливо и последовательно;
- прием и продвижение по службе на основе заслуг, прозрачная и справедливая система вознаграждения и профессионального развития государственных служащих;
- политический нейтралитет и др. [2].

Также Комиссией по международной гражданской службе ООН были изданы Стандарты поведения для международной гражданской службы. В которых выделяются следующие группы (блоки): руководящие принципы, рабочие отношения, притеснение и злоупотребление служебным положением, конфликт интересов, раскрытие информации, использование ресурсов организаций системы ООН, ограничения в период после прекращения службы, роль секретариатов, взаимоотношения между персоналом и администрацией, отношения с государствами-членами и директивными органами, отношения с общественностью, отношения со средствами массовой информации, использование и защита информации, уважение различных обычаев и культур, безопасность и охрана, личное поведение, работа вне организации и внеслужебная деятельность, подарки, награды и вознаграждения из источников вне организаций.

Эти стандарты представляют собой изложение норм *ожидаемого* поведения, а не свод правил, обязательных для сотрудников. Однако они являются эталонным изложением функций международных гражданских служащих и прав и обязанностей этой категории лиц [3].

2. Разработка профессиональных стандартов и планов профессионального развития. В ЕС приняты общие профессиональные стандарты для государственных служащих, что способствует более стандартизированному подходу к профессиональному развитию. По каждой должности определяются ключевые компетенции, вырабатываются стандарты, которые включают *технические, управленческие и социальные навыки*, составляются индивидуальные планы развития, ориентированные на укрепление компетенций, необходимых для эффективной работы и карьерного роста. *Индивидуальный план развития* – инструмент, помогающий работнику в карьерном и личностном развитии. Его основная цель – помочь конкретному работнику улучшить текущую производительность труда, а также достичь краткосрочных и долгосрочных карьерных целей в течение определенного периода времени на основе разработанной программы, направленной на приобретение новых и развитие существующих компетенций.

В ряде стран, таких как Канада и Австралия, акцент делается на *развитии лидерских качеств* и стимулировании инноваций среди государственных служащих. Многие страны, включая Российскую Федерацию, активно внедряют технологии в *системы профессионального развития*.

В Великобритании в 2019 году были приняты «Профессиональные стандарты политики 2019» (UK Policy Profession Standards 2019). В них отдельный блок занимала «Работа на международном уровне и выход из Европейского Союза». В соответствии с ним знающий и квалифицированный специалист по вопросам политики понимает, как область политики и позиция правительства вписываются в международный контекст или контекст Европейского союза; понимает и использует ключевые понятия и терминологию; может представлять Великобританию; ведет эффективные переговоры с международными партнерами и партнерами из ЕС; признает последствия выхода Великобритании из Европейского Союза.

Также в нем обозначены навыки второго уровня, а именно:

- представляет и продвигает интересы Великобритании на международном уровне; использует для этого наиболее эффективные инструменты и каналы политики; эффективно поддерживает и информирует министров/старших должностных лиц о международных мероприятиях или совещаниях;

- эффективно ведет переговоры с представителями международных организаций, институтов ЕС и государств-членов или других правительств;

- строит и поддерживает отношения и эффективно работает с широким кругом внутренних и внешних заинтересованных сторон по вопросам международной политики;

- использует международные фактические данные, перспективы и мышление при разработке своей политики на ранней стадии;

- признает влияние и важность понимания других культур и развития/использования других языков там, где это уместно [4].

3. *Внедрение систем оценки и эффективности государственных служащих.* Оценка эффективности – это распространенная стратегия информирования о результатах работы сотрудника. Оценка эффективности – это возможность для кадровых служб и руководителей подразделений донести до сотрудников ожидания в отношении производительности и согласовать ожидания с целями организации.

Некоторые страны, такие как США и Сингапур, при работе с персоналом государственной службы активно используют системы оценки. В Российской Федерации разработана Методика оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих. В последующем оценка играет ключевую роль при определении вектора целенаправленного развития профессиональных навыков государственных служащих.

4. *Внедрение практики компенсации.* Возможно самая распространенная область реформ во всем мире *связана с компенсациями.* Одним из ярких примеров конкурентной оплаты труда государственных служащих является Сингапур. В Сингапуре проводится политика предложения государственным служащим конкурентоспособных рыночных зарплат. Сингапур во многом придерживается своей политики, поэтому страна считается лидером в сфере компенсационной практики в государственном секторе. Заработная плата государственных служащих Сингапура определяется тремя факторами: рыночными ставками оплаты труда, типом работы и обязанностями, а также опытом и навыками кандидата. Кроме того, компенсации рассматриваются как инструмент борьбы с коррупцией.

5. Еще одна глобальная тенденция в практике вознаграждения *связана с оплатой за результат.* Оплата, связанная с производительностью, устанавливает связь между производительностью работы отдельного сотрудника или группы и получаемой ими компенсацией. Эта тенденция закрепились во многих странах за последние 30 лет. Две трети стран ОЭСР ввели оплату по результатам работы. Например, Сингапур связывает индивидуальную

результативность и национальную результативность с заработной платой государственного служащего.

6. *Конкурсные экзамены.* Конкурсные экзамены для поступления на государственную службу имеют давнюю историю. В США конкурсные экзамены были частью ранних реформ Закона Пендельтона 1883 года. В начале 20-го века экзамены на государственную службу в Великобритании были сосредоточены на классике, истории, математике и естественных науках, которые преподаются в ведущих университетах – Оксфорде и Кембридже. Во Франции конкурсные экзамены стали обычной практикой после Второй мировой войны.

Экзамены на государственную службу обычно состоят из нескольких частей, включая устную и письменную части, а также компьютерные тесты с несколькими вариантами ответов. Некоторые экзамены на государственную службу могут также включать компоненты «симуляции работы».

7. *Мотивация государственных служащих.* Помимо мер поощрения государственных служащих, закрепленных в законодательстве стран, также используются методы нематериального стимулирования. В качестве примера можно привести Методику нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации.

8. *Создание цифровых ресурсов профессионального развития государственных служащих,* которые представлены либо на сайтах специализированных учреждений по профессиональному развитию государственных служащих, либо в виде самостоятельного ресурса. Например, в Российской Федерации созданы: Единый специализированный информационный ресурс, предназначенный для профессионального развития государственных гражданских служащих, Комплекс тестовых вопросов на соответствие базовым квалификационным требованиям (Минтруд России), курсы для саморазвития от АНО «Россия – страна возможностей» и др.

9. *Расширение практики использования наборов кадровых инструментов,* включая:

- *ротация* – метод обучения, при котором стажеры знакомятся с функциями и областями внутри организации на основе перевода или перемещения с одной должности на другую (используется в качестве постоянной программы профессионального развития);

- *перекрестное обучение* – метод обучения, при котором стажеры учатся выполнять работу своих коллег, наблюдая за их деятельностью или работая в парах;

- *коучинг* – метод обучения, при котором более опытный работник оказывает квалифицированную помощь другому работнику в целях развития идей и методов, относящихся к выполнению работы; раскрытия его профессионального потенциала; достижения выдающихся результатов;

- *наставничество* – метод, направленный на передачу знаний, умений, навыков молодому работнику от более опытного, оказание необходимой поддержки в социализации и взрослении не только в целях профессионального, но и личностного развития;

- кейс-интервью – метод проведения собеседования, когда кандидату предлагается решить проблемную ситуацию (реальную или смоделированную);

- хэдхантинг – способ подбора персонала, который заключается в поиске и привлечении высококвалифицированных специалистов, которые уже работают в других организациях и не ищут новую работу;

- e-рекрутмент – метод поиска работников с помощью Интернет-ресурсов.

- ассесмент-центры – метод оценки компетенций в упражнениях, имитирующих реальные рабочие задачи. В ходе оценки за участниками наблюдают эксперты, исследуя как выполняется работа и каковы ее результаты и др.

10. *Управление компетенциями.* Подходы к управлению в государственном секторе, основанные на компетенциях, стали обычным явлением в большинстве развитых стран. Модели компетенций призваны подчеркнуть и улучшить способности и навыки государственных служащих. Традиционно кадровые службы используют должностные инструкции, чтобы конкретизировать работу каждого сотрудника, в то время как компетентностный подход использует профиль компетентности, чтобы не только сформулировать, что выполняется, но и то почему и как это делается.

Одной из основных причин установления моделей компетенций в государственных структурах является возможность использования их как движущего фактора к развитию, укреплению взаимосвязей между государством и обществом. Ориентированность на компетенции дает возможность проводить качественный анализ деятельности государственных служащих, что позволяет расширить спектр анализа относительно количественных показателей.

Первая модель компетенций появилась и стала широко применяться на рубеже XX и XXI веков в Великобритании и США. Со временем модель закрепились, и стали появляться первые законодательные акты и нормативные документы, которые закрепили основные принципы работы государственных и муниципальных служащих. В этих документах говорилось о роли госслужащих в развитии общества, а также об их базовых ценностях. В модели компетенции используется несколько подходов – формализованные, включающие в себя анкетирование и тестирование, и неформализованные, состоящие из групповых дискуссий и собеседований.

Обзор моделей компетенций государственных служащих показал, что они достаточно схожи между собой, а набор компетенций изменяется в зависимости от специфики занимаемой должности и органа управления. У некоторых стран функционирует только одна модель компетенций. Например, в Бельгии общая модель компетенций для всех федеративных госслужащих, а в Нидерландах – модель для руководителей среднего звена. Ряд стран сгруппировали все компетенции по определенным кластерам (например, Нидерланды), большинство же использует общий список компетенций, без ранжирования по группам.

Особенно, с нашей точки зрения, нужно отметить модели компетенций, разработанные в США и Великобритании, которые имеют следующие особенности:

1. В Великобритании в настоящее время вводится «Система профиля успеха» для привлечения и удержания талантливых и опытных людей из различных секторов и всех слоев общества в соответствии с обязательствами, содержащимися в Плане кадровой службы системы государственного управления.

Система профиля успеха при наборе персонала позволяет дополнить системы оценки, основанные на компетенциях. Эта система более гибкая и оценивает кандидатов по ряду элементов (поведение, сильные стороны, способность, опыт, профессиональные (технические) навыки) с использованием различных методов отбора. Не все элементы подходят для каждой должности, поэтому состав профиля успеха отличается в зависимости от типа должности. Например, оценка опыта осуществляется с использованием определенной формы заявки, резюме и интервью. Оценка сильных сторон осуществляется с использованием интервью, записанных видеointerview, индивидуального ситуационного теста на сильные стороны, моделирования и личностного теста [5];

2. В США разрабатываются модели компетенций для определенных профессиональных задач, основанные на общегосударственных профессиональных исследованиях, методологии *Многоцелевого анализа профессиональных систем (MOSAIC)*. MOSAIC, многоцелевой подход к анализу занятости на основе опросов, используется для сбора информации от сотрудников и руководителей по многим профессиям для широкого спектра функций управления человеческими ресурсами.

Благодаря этим исследованиям в США определены важнейшие компетенции и задачи, необходимые сотрудникам для успешного выполнения почти 200 федеральных профессий, включая руководящие должности (Модель компетенций в области кибербезопасности, Модель компетенций для управления грантами, Модель компетенций для управления ИТ-программами, Основные исполнительные квалификации).

В основе подхода MOSAIC лежит общий язык (то есть общие задачи и компетенции), используемый для описания всех профессий, включенных в исследование. Кроме того, он предоставляет кадровым агентствам основу для построения *интегрированных систем управления человеческими ресурсами*, которые используют общий набор задач и компетенций для структурирования планирования должностей, найма, отбора, управления производительностью, обучения и развития карьеры, чтобы сотрудники получали данные, на основе которых они отбираются, обучаются и оцениваются [6].

Можно констатировать, что такая тенденция, направленная на разработку компетенций для определенных категорий государственных служащих и отдельных сфер их профессиональной деятельности, будет набирать обороты, о чем уже свидетельствуют разработанные и разрабатываемые в странах-членах

ЕАЭС модели цифровых компетенций государственных служащих, различных профессиональных групп и граждан.

Выводы. В современных условиях важным представляется дальнейшее развитие подходов к профессиональному развитию государственных служащих, отработка новых кадровых инструментов с учетом социально-экономического развития страны и тенденций глобальной экономики.

Несмотря на то, что основные знания в конкретных областях государственной политики (внутренняя и внешняя политика, взаимодействие с населением, оказание государственных услуг), традиционные навыки и управленческие компетенции по-прежнему являются основой кадрового потенциала государственной службы, в современных условиях они трансформируются и дополняются новыми техническими навыками, связанными с цифровыми технологиями, данными и инновациями, а также навыками в области международной интеграции в контексте процессов регионализации.

Международный опыт может стать базой для совершенствования национальной системы кадрового обеспечения государственной службы, его применение может способствовать приведению кадровой службы в состояние, отвечающее вызовам современности. Однако при этом необходимо учитывать особенности развития белорусского государства и общества.

Результаты исследования получены при поддержке Белорусского республиканского фонда фундаментальных исследований в рамках выполнения научно-исследовательской работы «Разработать модель компетенций и профессионального развития государственных служащих в сфере управления евразийской интеграцией» (договор № Г23-013 от 2 мая 2023 года).

Список литературы

1. Human resources and government sector challenges [Electronic resource]. – Mode of access: [https://www.linkedin-com.translate.google/pulse/human-resources-government-sector-challenges-cygnus-a-d-consulting? x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc](https://www.linkedin-com.translate.google/pulse/human-resources-government-sector-challenges-cygnus-a-d-consulting?x_tr_sl=en&x_tr_tl=ru&x_tr_hl=ru&x_tr_pto=sc). – Date of access: 11.03.2024.
2. Public service and human resource management [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.sigmaxweb.org/ouexpertise/public-service-human-resource-management.htm>. – Date of access: 11.03.2024.
3. Стандарты поведения для международной гражданской службы [Электронный ресурс] / Комиссия по международной гражданской службе // Организация Объединенных Наций. – Нью-Йорк, 2013. – Режим доступа: <https://www.iaea.org/sites/default/files/19/09/standards-conduct-isc-rus.pdf>. – Дата доступа: 11.03.2024.
4. UK Policy Profession Standards 2019 [Electronic resource] // Atlas of Public Management. – Mode of access: <http://www.atlas101.ca/pm/competencies-database/uk-policy-profession-standards-2019/>. – Date of access: 11.03.2024.
5. Success Profiles [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.gov.uk/government/publications/success-profiles>. – Date of access: 21.11.2023.
6. OPM's MOSAIC Studies and Competencies [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/competencies/>. – Date of access: 11.03.2024.