

**Захарова Е.А.**

## **ВНЕДРЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИЕЙ КАДРОВОГО СОСТАВА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ**

INTRODUCTION OF MODERN HR TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF  
PROFESSIONALIZATION OF MUNICIPAL SERVICES STAFF

---

Захарова Елена Александровна — доцент кафедры политологии государственной и муниципальной службы муниципального автономного учреждения высшего профессионального образования «Воронежский институт экономики и социального управления» e-mail: zea101@mail.ru  
Zakharova Elena Aleksandrovna, Assistant Professor of the Political Science, State and Municipal Service Department of the Municipal Educational Institution of Higher Professional Education «Voronezh Institute of Economics and Social Management» e-mail: zea101@mail.ru

---

**Аннотация:** В статье на материалах авторского эмпирического исследования рассматриваются проблемы применения кадровых технологий в системе муниципальной службы. На основании исследования сделан вывод о том, что в настоящее время необходима технологизация процесса профессионализации при прохождении муниципальной службы, которая основывается на комплексном подходе и внедрении современных кадровых технологий.

**Summary:** The consideration of problems of using HR policies and procedures in the municipal services based on the works of the author's empirical researches has been presented in this article.

The conclusion based on the author's researches has been made that nowadays the technologization of the process of the professionalization during the municipal service is needed. It must be based on the complex approach and introduction of modern HR technologies.

**Ключевые слова:** профессионализация, кадровые технологии, систематизация кадровых технологий, муниципальное управление, муниципальная служба.

**Key words:** professionalization, HR technologies, Systematization of HR policies and procedures или Systematization of HR technologies, municipal management, municipal services.

Достижение результатов и эффективность деятельности муниципальных служащих зависит в современных условиях не только, а может даже не столько от объема финансовых ресурсов (что очень часто называется в качестве основной причины), сколько от способности к управлению кадров муниципального образования,

умения эффективно использовать наличные ресурсы. Именно поэтому кадровый состав органов местного самоуправления становится критическим фактором развития муниципальных образований, оптимизатором их деятельности, как в количественном, так и в функциональном направлении» [1, С. 43].

Широкий диапазон направлений деятельности муниципальных служащих по решению вопросов местного значения обуславливает необходимость непрерывного процесса их профессионализации. Традиционно с этой целью используются различные формы дополнительного образования служащих при общей недооценке в данном процессе роли кадровых технологий. Учитывая, что профессионализация — это «система преимущественно детерминированного технологического уровня включения и осуществление человеком профессиональной деятельности» [2, с. 131], на наш взгляд, внедрение и использование особого вида социальных технологий — кадровых — является одним из важнейших инструментов повышения уровня профессионализации муниципальных служащих и обеспечения эффективности работы органов местного самоуправления (МСУ).

Изменение в кадровом обеспечении муниципального управления невозможно без формирования условий и путей внедрения этих технологий, выявления «узких мест» профессионализации, нуждающихся в более технологичном решении. Возникает объективная потребность в корректировке социальных методов управления важнейшим ресурсом муниципальных образований — кадрами, наполнении применяемых технологий новым содержанием, обеспечивающим их инкорпорированность со стратегическим подходом в управлении и поиском наиболее эффективных моделей взаимодействия с социальной средой [3, с. 24] в контексте совершенствования внешнего и внутреннего имиджа органов местного самоуправления.

Анализ современной кадроведческой литературы и нормативно-правовых источников по вопросам внедрения и совершенствования применения кадровых технологий в кадровую работу органов местного самоуправления позволил автору систематизировать кадровые технологии, применяемые в системе муниципальной службы.

К первой группе относятся кадровые технологии, обеспечивающие получение всесторонней достоверной персональной информации о муниципальном служащем, включающие основные формы оценки его служебной деятельности, которые, как правило, имеют правовую основу, установленный порядок проведения

и применения полученных результатов (аттестация и квалификационный экзамен). Вторую группу составляют кадровые технологии, которые обеспечивают требуемые как текущие, так и перспективные количественные и качественные характеристики состава персонала (конкурс на замещение вакантных должностей муниципальной службы, формирование резерва кадров). В третью группу включены кадровые технологии, направленные на повышение результативности деятельности как отдельных специалистов, так и на получение синергетического эффекта от согласованных действий всего персонала. Сюда следует отнести подбор и расстановку персонала, ротацию, управление карьерой, профессионально-квалификационное развитие.

По мнению отдельных исследователей-кадроведов [4, с. 144], помимо традиционных, в состав наиболее значимых кадровых технологий в системе муниципальной службы следует также включать профессиональную социализацию и адаптацию кадров; формирование благоприятного морально-психологического климата, предотвращение и разрешение конфликтов; обеспечение социальных гарантий для муниципальных служащих и т. п.

Следует также отметить достаточно интересный и актуализированный подход к классификации кадровых технологий Абакарова Д.К., включающего в состав кадровых технологий, помимо традиционных, инновационные кадровые технологии — комплексную оценку кадрового обеспечения, в том числе общественную оценку, технологию превенции профессионально-служебных деструкций, информатизацию кадровых процедур [5, С. 22].

Как видим, создание системы профессионализации муниципальных служащих предполагает использование кадровых технологий на каждом из ее этапов.

Анализ практики применения кадровых технологий на муниципальной службе Воронежской области показывает, что в настоящее время в этой области существует ряд проблем.

Первая из них связана с недостаточным нормативным обеспечением кадровых технологий в органах МСУ, которое имеет большое значение для построения системы профессионализации муниципальных служащих, поскольку упорядочивает использование результатов кадровых технологий, играет стимулирующую роль для персонала.

В ходе проведенного автором исследования профессионализации муниципальной службы Воронежской области установлено, что на федеральном, региональном и муниципальном уровне правовыми актами регламентируются ограниченный спектр кадровых

технологий: конкурс на замещение вакантной должности муниципальной службы, конкурс на включение в кадровый резерв, квалификационный экзамен, аттестация и ряд других, в то же время как значимые для повышения профессионального уровня служащих технологии управления карьерой, ротация, стажировка, адаптация не получили нормативного закрепления. На это указывает 46% опрошенных муниципальных служащих Воронежской области, при этом 53% из них считают, что нормативное обеспечение технологий работы с кадрами будет способствовать профессионализации и повышению эффективности деятельности органов МСУ [6]. Соответственно, для кадровых служб муниципалитетов не предусмотрено и функций по применению перечисленных технологий.

Вторая проблема связана с восприятием значимости и оценкой применения кадровых технологий. Как показывают результаты исследования, на практике в муниципальных образованиях используется далеко не весь арсенал современных кадровых технологий. Это подтверждают оценки муниципальными служащими важности применения кадровых технологий на муниципальной службе и степени их практического использования (таб. 1)

**Таблица 1 — Распределение мнений муниципальных служащих о важности использования кадровых технологий и степени их внедрения в практику работы с кадрами**

Какие кадровые технологии наиболее важны в практике управления персоналом муниципальной службы?	Процент ответов	Какие кадровые технологии используются в органах местного самоуправления Вашего муниципального образования?	Процент ответов
Конкурсная технология замещения должностей муниципальной службы	60,7%;	Конкурсная технология замещения должностей муниципальной службы	14,0%;
Профессиональная адаптация сотрудников	38,2%;	Профессиональная адаптация сотрудников	2%
Квалификационный экзамен	71%;	Квалификационный экзамен	45,6%;
Стажировка	0,5%.	Стажировка	17%
Аттестация	85,8%;	Аттестация	62,5%;
Формирование кадрового резерва и работа с ним	47,3%;	Формирование кадрового резерва и работа с ним	16,4%;
Ротация кадров	21,3%.	Ротация кадров	0,6%;
Испытательный срок	5,2%	Испытательный срок	4,1%
Повышение квалификации и курсовая подготовка и переподготовка	66,8%	Повышение квалификации и курсовая подготовка и переподготовка	49,4%

Приведенные данные свидетельствуют, что органы местного самоуправления ориентированы на традиционные технологии работы с кадрами (аттестация, квалификационный экзамен), что, безусловно, способствует непрерывности процесса профессионализации, но в то же время указывает на недооценку иных, в том числе инновационных кадровых технологий для развития профессиональных способностей муниципальных служащих.

Третьей проблемой, которую называют муниципальные служащие (62% опрошенных) — это формальный характер использования технологий работы с кадрами. Конкурс на замещение вакантной должности муниципальной службы и конкурс в кадровый резерв отмечены как применяемые наиболее формально, а оценочные технологии — как наименее формально.

Следующая проблема связана с качеством владения технологиями работы с кадрами сотрудниками кадровых служб. Недооценивая значение кадровой работы, отдельные руководители органов МСУ отводят кадровым службам вспомогательную роль. Их статус принижен, а работники перегружены дополнительными функциями, не связанными с кадровой работой (делопроизводство, мобилизационная работа, оргработа и т. п.).

Данные проведенного исследования наводят на вывод о том, что уровень владения знаниями о кадровых технологиях и их практическом применении руководящего состава органов МСУ в целом можно оценить как средний, что необходимо учитывать при проведении различного рода обучения по совершенствованию управления в конкретных органах МСУ. В таких условиях можно выдвинуть предположение о необходимости нового методического обеспечения руководители и работники их подразделений по вопросам муниципальной службы органов МСУ. Но при этом научная разработка таких методик и технологий возможна только с учетом практического опыта самих кадровых служб муниципальных органов, поэтому эта деятельность должна носить комплексный характер и поддерживаться другими мероприятиями.

Можно сколько угодно рассуждать о повышении эффективности муниципального управления путем внедрения кадровых технологий, но нельзя не принимать во внимание мотивационный аспект профессионализации муниципальной службы. К сожалению, сегодня приходится констатировать, что основными мотивационными причинами в желании занять муниципальную должность являются такие как высокая заработная плата (55,8%), наличие социальных благ и льгот (43,7%), и лишь 25,5% указали на желание приносить пользу муниципальному образованию [6]. При этом не

удовлетворены своей профессиональной деятельностью около одной трети служащих.

В числе причин неудовлетворенности наряду с несовершенством существующей системы оплаты труда, низкой оценкой муниципальной службы в обществе, служащие отмечают отсутствие перспектив продвижения по службе. На наш взгляд, неудовлетворенность части муниципальных служащих своим должностным положением может повлечь за собой негативные последствия, например, слабое использование своего профессионального потенциала, потерю интереса, снижение творческой активности в профессиональной деятельности, и в конечном итоге — отток квалифицированных муниципальных кадров. Так, только в 2012 году около 20% муниципальных служащих региона перешли на работу в другие структуры. Обращает на себя внимание и то, что почти 35% муниципальных служащих не удовлетворены своим должностным статусом из-за отсутствия перспектив повышения.

В этой связи стоит заметить, что в рамках одного муниципального образования, особенно в небольших городских и сельских поселениях, возможности для карьерного роста муниципальных служащих трудно обеспечить, т.к. они крайне ограничены. Такая узость карьерного роста приводит к целому ряду негативных последствий. Муниципальные служащие, не видя перед собой возможностей для карьерного роста, перестают самосовершенствоваться, выполняют свои должностные обязанности по шаблонам, которые не меняются годами, теряют гибкость в принятии решений, что неблагоприятно отражается на их уровне профессионализации, и, как следствие, на эффективности деятельности органов местного самоуправления. В практику работы органов местного самоуправления не проникают новые технологии, не используются прогрессивные методики, и как следствие, имеет место низкое качество предоставляемых муниципальных услуг, многие вопросы местного значения не решаются годами, что приводит к формированию негативного имиджа органов МСУ.

Исследуя механизмы управления профессионализацией муниципальной службы через призму активизации использования в этом процессе кадровых технологий, автор обращает внимание на то, что все они взаимосвязаны и требуют комплексного подхода к их внедрению. Так, например, актуализация использования технологий управления карьерой в процессе профессионализации муниципальной службы заключается в том, что она создает стимулы для профессиональной деятельности и определяет вектор развития индивидуальной профессионализации путем влия-

ния на функции, должностные статусы и роли муниципальных служащих, это помогает закрепить на муниципальной службе наиболее одаренных, творческих, неординарно мыслящих управленцев. В качестве базового элемента управления процессом профессионализации муниципальных служащих в субъекте РФ нужно рассматривать кадровые службы муниципальных образований, в каком бы виде они не существовали, которые должны изменить стиль и метод своей работы и превратиться из отделов кадров, занимающихся вопросами оформления, приема и увольнения муниципальных служащих, в действенный механизм работы с кадрами на всех этапах прохождения гражданином муниципальной службы, ее профессионализации.

Это актуализирует создание на уровне региона системы профессионализации муниципальной службы, исходя из функционального разделения субъектов управления профессионализацией — кадровых служб органов местного самоуправления различных типов муниципальных образований сельских поселений, городских поселений, муниципальных районов, городских округов, а также государственных органов исполнительной власти, которые курируют развитие муниципальной службы региона.

Анализ внедрения современных кадровых технологий в управление профессионализацией кадрового состава муниципальной службы позволил определить основные проблемы, к числу которых относятся: проблемы в нормативном обеспечении кадровых технологий в органах МСУ; формальный характер использования кадровых технологий и отсутствие системы в применении кадровых технологий; неэффективное использование технологии конкурсного отбора и формирования кадрового резерва; неопределенность перспектив карьеры кадров; недостаточный профессионализм и низкая степень владения сотрудниками кадровых служб технологиями работы с кадрами и пр.

С учетом перечисленных выше проблем очевидно, что в настоящее время необходима технологизация процесса профессионализации при прохождении муниципальной службы, которая основывалась бы на комплексном подходе и использовании современных кадровых технологий, способствующих достижению максимальной отдачи и получению оптимальных результатов от выполнения должностных обязанностей каждым муниципальным служащим, заинтересованном в своем профессионально-должностном развитии, творческом отношении к труду, формированию собственного положительного имиджа во внутренней и внешней среде, а также имиджа органа местного самоуправления.

**Ссылки и примечания:**

1. Мельникова Р.И., Захарова Е.А. Использование мониторинговых измерений в процессе функционирования муниципальной власти // Научные ведомости Белгородского государственного университета. 2012. № 2 (121). С. 40–45.
2. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М., 1998.
3. Магагонова Н.М. Управление кадровыми процессами в муниципальной службе: автореф. дисс. ... канд. социол. наук. М., 2007.
4. См.: Астахов Ю.В., Патрушев В.И. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология. М., 2014; Магомедов К.О. Социология государственной службы. М., 2007 и др.
5. Абакаров Д.К. Социально-инновационные основания управления развитием профессионализма государственных служащих: автореф. дисс. ... канд. социол. наук. М., 2013.