



УДК 167.62:89

## СОВРЕМЕННЫЕ КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**М. А. КОЛОМЫЦЕВА***Белгородский государственный  
национальный исследовательский  
университет**e-mail: soc2.ved@bsu.edu.ru*

В статье рассматривается актуальная проблема кадрового обеспечения органов местного самоуправления, дана попытка объяснить причину несостоятельности муниципальных служащих как профессионалов, проведён анализ определённого термина «кадровые технологии», рассмотрены три группы современных кадровых технологий, используемые в целях обновления, сменяемости кадров на муниципальной службе.

Ключевые слова: кадры, кадровая политика, кадровое обеспечение, технология, кадровые технологии, муниципальная кадровая политика.

Реформа муниципального управления в новой России XXI века существенно зависит от кадрового обеспечения. Специфика муниципальной кадровой политики в органах местного самоуправления детерминирована функциями и полномочиями данных органов, их организационной структурой, нормативными правовыми актами, а самое главное – целями органов власти – неуклонным повышением уровня жизни населения<sup>1</sup>. Добиться реализации этой цели можно при эффективной реализации на муниципальной практике кадровых технологий. Вполне обосновано мнение о недостаточной профессиональной подготовке управленцев, недобросовестном отношении их к своим профессиональным обязанностям, неготовности решать задачи, которые ставит перед ними время. Согласимся и с мыслью о том, что «проблема, скорее всего, не в недостатке управленческого знания, а в его содержании, не в слабости подготовки управленческого персонала, не в отсутствии управления как такового, а в его нацеленности, организованности и технологиях осуществления»<sup>2</sup>.

Для современной России, спустя более двадцати лет после начала отчёта постсоветских преобразований, проблема профессионализма и компетентности кадров в системе муниципальной службы и управления продолжает оставаться крайне актуальной. На уровне высшего руководства страны неоднократно указывалось на громоздкость, неповоротливость и неэффективность муниципального аппарата, а в отношении его профессионализма подчёркивалось, что для аппаратных работников знание современной науки управления – это всё ещё очень большая редкость<sup>3</sup>.

Причина несостоятельности многих муниципальных служащих как подлинных профессионалов своего дела кроется, в том числе и в самих технологиях, в основе которых продолжают лежать ставшие неэффективными методы, так называемого, экстенсивного формирования, развития и использования кадров. Нынешняя система назначения на руководящие посты «архаична» во многом напоминает «подбор и расстановку кадров», то есть те приснопамятные правила, по которым формировалась советская номенклатура. С одной лишь разницей: современные кадровые службы «работают менее эффективно»<sup>4</sup>. Данная оценка вполне применима и к органам местного самоуправления. Очевидно, следует согласиться с В.В. Черепановым, который утверждает, что кадровые технологии – это сложный комплекс форм, средств и методов воздействия на персонал ор-

<sup>1</sup> См.: Томильцев, А.В., Воронина, Л.И. Управление персоналом в органах государственной власти и местного самоуправления. (Электронный ресурс). Режим доступа: <http://www.midural.ru>

<sup>2</sup> См.: Основы теории управления войсками / Под ред. П.К. Алтухова. М., 1984. (Электронный ресурс) <http://ru.wikipedia.org>

<sup>3</sup> См.: Астахов, Ю.В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике: Монография / Ю.В. Астахов. – Белгород: Областная типография, 2010. – С.16.

<sup>4</sup> См.: Медведев, Д.А. Вступительное слово на совещании по вопросам формирования резерва управленческих кадров 23 июля 2008 года (Московская область, Горки).



ганизации в целях достижения нужного для руководства результата<sup>5</sup>. Одновременно это и средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающими реализацию функций и задач организации. В свою очередь обоснование и апробация на практике кадровых технологий с позиций их эффективного, комплексного использования может дать максимальный эффект и послужит инструментарием построения рациональной системы подбора и оценки кадров на муниципальном уровне<sup>6</sup>.

Для полноценного анализа существующей ситуации необходимо определиться с основными понятиями по данной тематике. Технология (от греч. *techne* – искусство, мастерство, умение и греч. *logos* – изучение) – совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата; метод преобразования данного в необходимое; способ производства. Кадровые технологии представляют собой совокупность определённых действий, приёмов, операций по отношению к статусу или характеристике персонала<sup>7</sup>.

Вместе с тем, до настоящего времени общепринятой трактовки понятию «кадровой технологии» ещё не сложилось.

Так, по мнению В.М. Захарова, понятие кадровой технологии должно включать в себя описание последовательности действий по управлению поведением и деятельностью людей (персонала организации) в целях достижения заданного результата (стратегии организации в целом)<sup>8</sup>.

К.О. Магомедов полагает, что кадровые технологии – это институт эффективного управления персоналом государственных (муниципальных) органов и показатель оптимизации процедур кадровой работы, уровня развития её профессиональной культуры<sup>9</sup>.

По мнению Н.А. Чижова, «кадровые технологии – это соответствующим, наиболее эффективным образом разработанные и предложенные к реализации профессиональные приёмы работы с персоналом, решающие целевые задачи кадровых проблем»<sup>10</sup>.

В.В. Черепанов даёт следующее определение: «кадровая технология – это средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающее достижение целей организации»<sup>11</sup>.

Ю.В. Астахов утверждает, что понятие «кадровая технология» можно определить как рационально организованную систему планомерно выстраиваемых процедур, ориентируемых на решение кадровых проблем органов местного самоуправления, применение которых делает возможным не только достижение разового результата, но и его постоянное воспроизводство<sup>12</sup>.

С помощью кадровых технологий определяется и уровень соответствия деловых, профессиональных и личностных качеств служащих потребностям организации и занимаемой должности, и эффективность их труда. Кадровые технологии работы с персоналом – это сложный комплекс форм, средств и методов воздействия на персонал с целью достижения необходимых результатов. Они обеспечивают востребованность возможно-

<sup>5</sup> См.: Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебное пособие для студентов вузов. – М., 2007. – С.480.

<sup>6</sup> Астахов, Ю.В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике: Монография / Ю.В. Астахов. – Белгород: Областная типография, 2010.

<sup>7</sup> См.: Таргыгашева, Г.В. Механизмы регулирования кадровых процессов и отклонений в органах государственной власти // Государственная служба России: проблемы становления и развития. М., 2001. – С.217.

<sup>8</sup> См.: Захаров, В.М. региональная система формирования управленческого потенциала органов власти и управления // Управленческий голод в России и его традиции: Сб. материалов, приуроченных к 5-летию создания Белгородского государственного выступления. 2-е изд., перераб. и доп. / Отв. ред. А.Н. Бердник. – Белгород, 2001. – С. 109.

<sup>9</sup> См.: Магомедов, К.О. Кадровые технологии в управлении персоналом государственной гражданской службы // Служба кадров и персонала. – 2007. – № 10. – С. 34.

<sup>10</sup> См.: Чижов, Н.А. Управление персоналом. Современные кадровые технологии (учебное пособие). – М., 2000. – С.27.

<sup>11</sup> См.: Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебное пособие для студентов вузов / В.В. Черепанов, В.П. Иванов. – М., 2007. – С.469.

<sup>12</sup> См.: Астахов, Ю.В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике: Монография / Ю.В. Астахов. – Белгород: Областная типография, 2010. – С.31.



стей персонала (управления карьерой), ротация кадров, профессиональное обучение и т.д.<sup>13</sup> Применительно к современной муниципальной службе кадровые технологии понимаются как комплекс задач управления персоналом муниципальной службы.

Исследуя проблему формирования резерва управленческих кадров на муниципальной службе, отметим, что кадровые технологии по формированию кадрового резерва можно рассматривать как совокупность последовательных мероприятий, позволяющих получить всестороннюю, достоверную, персональную, оценочную информацию о человеке; текущие и перспективные, количественные и качественные характеристики состава персонала; высокие результаты деятельности каждого специалиста, призванных обеспечивать эффективное управление профессиональными возможностями человека, включённого в кадровый резерв. Иными словами, кадровые технологии выступают средством реализации управленческих действий характеристиками персонала с целью эффективного функционирования организации.

Мы полагаем, что применение кадровых технологий на муниципальной службе, во-первых, должно опираться на нормативно-правовую основу и, во-вторых, должно быть легитимным. Это значит, что применяемые кадровые технологии не должны нарушать права, личное достоинство человека. Действия по порядку их применения руководителями или специалистами кадровых служб должны быть строго регламентированы и, что немаловажно, содержание применяемых кадровых технологий должно быть понятным тому, по отношению к кому они применяются, то есть к муниципальным служащим.

Следовательно, данная задача означает, на наш взгляд, необходимость разработки эффективной системы подбора и расстановки управленческого звена муниципальной службы, с обязательным учётом накопленного опыта работы с кадрами.

По мнению ряда учёных и практиков муниципального управления, в целях обновления, сменяемости кадров на муниципальной службе используются, как правило, три большие группы современных кадровых технологий.

*Первая группа* – это технологии, обеспечивающие получение всесторонней достоверной персональной информации о человеке. На практике могут применяться различные методы получения такой информации, прежде всего, методы оценки: оценка по биографическим данным; оценка по результатам; аттестация; квалификационный экзамен; применение метода эталона; тестирование; личная беседа; проведение групповых дискуссий.

Применение всех перечисленных методов оценки не является обязательным. В практике работы с персоналом на муниципальной службе при всём многообразии таких методов выделяют легитимные, имеющие правовую основу, например, аттестация, конкурсный отбор.

Одним из требований, предъявляемых к участникам отбора в состав кадрового резерва в муниципальных образованиях, должно являться видение претендентом перспектив стратегического развития территории.

*Вторая группа* – кадровые технологии, обеспечивающие требующиеся для муниципального образования текущие и перспективные, количественные и качественные характеристики состава персонала. Среди них – технологии отбора и формирования резерва с использованием конкурсной технологии.

*Третью группу* составляют технологии, позволяющие получить максимальные результаты деятельности муниципального служащего. Сюда следует отнести технологии подбора персонала, ротацию, управление карьерой, профессионально-квалификационное развитие.

Весьма эффективной и распространённой кадровой технологией (причём, как в России, так и за рубежом) является ротация кадров. Ротация подразумевает перемещение специалистов или руководящих работников с одной должности на другую в пределах одного муниципального образования.

В этой связи следует отметить, что все три группы современных кадровых технологий применяются отдельно друг от друга. Они взаимосвязаны, взаимодополняют друг друга, а в реальной управленческой практике не используются друг без друга.

<sup>13</sup> См.: Управление персоналом / Под ред. А.И. Турчинова. М., 2008. – С.228.



Применение кадровых технологий в муниципальной службе должно осуществляться на нормативно-правовой основе, что придаёт им легитимность.

Однако не все кадровые технологии в равной мере имеют нормативное обеспечение. Чаще всего нормативно-правовую основу имеют такие кадровые технологии, как аттестация, конкурсное замещение должностей, формирование и использование кадрового резерва. В настоящее время отсутствует или недостаточно проработана нормативно-методическая база таких кадровых технологий, как управление карьерой, ротация кадров, проведение квалификационных экзаменов и некоторые другие<sup>14</sup>.

Определённые проблемы возникают в связи с отсутствием на федеральном уровне правового регулирования вопросов о порядке подготовки состава резерва кадров; о времени нахождения специалиста в резерве; об основании для исключения специалиста из кадрового резерва и т.д. Требуются объяснения и порядок наполнения электронных средств массовой информации сведениями о муниципальном служащем, состоящем в кадровом резерве. Таким образом, исходя из вышеизложенного, необходимо подчеркнуть, что нормативное закрепление порядка использования результатов кадровых технологий для практики управления персоналом муниципальной службы имеет важное значение, так как уменьшает возможность субъективизма и волюнтаризма при их применении, повышает эффективность затрат на их проведение.

В этой связи, мы разделяем точку зрения кандидата социологических наук – Ю.В. Астахова – о том, «что формирование и развитие кадрового потенциала муниципальной службы в новой России требует не только создания прочной правовой базы, но и практического использования кадровых технологий, в том числе связанных с отбором, подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации муниципальных служащих»<sup>15</sup>, так как «...результативность реализации функций управления персоналом в системе муниципальной службы непосредственно предопределяется гибкостью использования кадровых технологий, степенью развития кадровых инноваций в управлении персоналом. В свою очередь, грамотное применение технологий стимулирует муниципальных служащих к самосовершенствованию в профессиональной деятельности, а, следовательно, к повышению эффективности муниципального управления в кадровой сфере»<sup>16</sup>.

#### Список литературы

1. Томильцев А.В., Воронина Л.И. Управление персоналом в органах государственной власти и местного самоуправления. (Электронный ресурс). Режим доступа: <http://www.midural.ru>
2. Основы теории управления войсками / Под ред. П.К. Алтухова. М., 1984. (Электронный ресурс) <http://ru.wikipedia.org>
3. Астахов Ю.В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике: Монография / Ю.В. Астахов. – Белгород: Областная типография, 2010.
4. Медведев Д.А. Вступительное слово на совещании по вопросам формирования резерва управленческих кадров 23 июля 2008 года (Московская область, Горки).
5. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебное пособие для студентов вузов. – М., 2007.
6. Тартыгашева Г.В. Механизмы регулирования кадровых процессов и отклонений в органах государственной власти // Государственная служба России: проблемы становления и развития. М., 2001.
7. Захаров В.М. региональная система формирования управленческого потенциала органов власти и управления // Управленческий голод в России и его традиции: Сб. материалов, приуроченных к 5-летию создания Белгородского государственного выступления. 2-е изд., перераб. и доп./ Отв. ред. А.Н. Бердник.- Белгород, 2001.
8. Магомедов К.О. Кадровые технологии в управлении персоналом государственной гражданской службы // Служба кадров и персонала. – 2007. -№ 10.
9. Чижов Н.А. Управление персоналом. Современные кадровые технологии (учебное пособие). – М., 2000.
10. Управление персоналом / Под ред. А.И. Турчинова. – М., 2008.

<sup>14</sup> См.: Управление персоналом / Под ред. А.И. Турчинова. М., 2008. – С.229.

<sup>15</sup> См.: Астахов, Ю.В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике: Монография / Ю.В. Астахов. – Белгород: Областная типография, – 2010. – С.53.

<sup>16</sup> См.: там же. – С.53.



---

## MODERN PERSONNEL TECHNOLOGIES IN THE SYSTEM OF MUNICIPAL GOVERNMENT

**M.A. KOLOMYTSEVA**

*Belgorod State National  
Research University*

*e-mail: soc2.ved@bsu.edu.ru*

The article discusses the actual issue of personnel technologies in municipal government, explains the reasons of non-competence of municipal officers as professionals, analyzes the term “personnel technologies”, observes three groups of modern personnel technologies as means of development and rotation of municipal personnel.

Key words: personnel, personnel policy, personnel maintenance, technology, personnel technologies, municipal personnel policy.