
УПРАВЛЕНИЕ

Е.В. ОХОТСКИЙ

ДОКТОР СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ НАУК, ПРОФЕССОР,
ЗАВ. КАФЕДРОЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
И ПРАВА МОСКОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ИНСТИТУТА МЕЖДУНАРОДНЫХ
ОТНОШЕНИЙ(УНИВЕРСИТЕТ) МИНИСТЕРСТВА ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ, ФОРМЫ И МЕТОДЫ

В статье затрагиваются актуальные вопросы профессионального развития государственной службы, обеспечения системности форм и методов работы по профессиональному развитию кадров государственного аппарата и государственного управления. Особое внимание уделено вопросам работы с резервом, повышению его качества и эффективности.

Ключевые слова: аттестация, государство, государственный служащий, кадры, кадровый резерв, кадровые технологии, квалификация, профессия, профессионализм, совет по кадровой политике, эффективность кадровой работы.

E. OKHOTSKY

DOCTOR OF SCIENCES (SOCIOLOGY), PROFESSOR,
PHD, HEAD, DEPARTMENT OF STATE ADMINISTRATION AND LAW,
MGIMO(UNIVERSITY) UNDER THE MINISTRY
FOR FOREIGN AFFAIRS OF RUSSIA

PROFESSIONAL IMPROVEMENT OF CIVIL SERVANTS: MAJOR DIRECTIONS, FORMS AND METHODS

The paper deals with the topical issues of professional development of public service, the systems approach to forms and methods of work on professional development of state apparatus staff and public administration. Special emphasis is placed upon the work with cadre reserve, improvement of their quality and efficiency.

Ключевые слова: certification, state, public servant, staff, cadre reserve, cadre technologies, qualification, profession, professionalism, council for cadre policy, effectiveness of cadre police.

На государственной службе, как и в любой другой административной или производственной системе, используются самые разнообразные формы и методы работы с персоналом:

1. политические, предполагающие наделение, перераспределение и реализацию властных полномочий в вопросах формирования, развития и обеспечения востребованности кадрового потенциала ведомства, региона, страны в целом;

2. административные – методы прогнозирования, планирования и прямого организационно-распорядительного и контрольно-надзорного воздействия на кадровые процессы. Это методы статистического анализа и планирования кадровых изменений, сертификации и аттестации персонала, лицензирование конкретных видов профессиональ-

ной деятельности, ведение реестров и регистров, контроля, оценки, мотивации и поощрения кадров, применения различного рода санкций дисциплинарного характера. Особое место в этой системе занимают такие методы оценки персонала, как аттестационные мероприятия; квалификационные экзамены, изучение биографических сведений и служебных характеристик; тестирование; собеседования;

3. правовые – методы, связанные с принятием управленческих решений в форме нормативно-правовых актов по поводу отбора, расстановки, назначения и распределения кадров, утверждения и реструктуризации должностной структуры и должностной регламентации, работы с резервом, привлечения к юридической ответственности за допущенные правонарушения (приказы, распоряжения, ад-

министративные и должностные регламенты, инструкции, судебные решения). Процессуально указанные методы могут быть императивно-предписывающими, рекомендательными и указывающими, содержащими нормы дисциплинарной, административной, гражданской и даже уголовной ответственности. По содержанию – методами правоустановления и право творчества, правоприменения, правозащиты, правосудия. По характеру воздействия – предписывающими, поощряющими, одобряющими или наказывающими;

4. социально-экономические – методы материального стимулирования инициативной, эффективной и качественной работы. Реализуются указанные методы путем установления достойного уровня оплаты труда и с помощью различного рода поощрительных надбавок (за выслугу лет, за неблагоприятные условия работы, за классный чин, за работу с информацией, содержащей государственную и служебную тайну и др.), посредством так называемого социального пакета. Важнейшие его составляющие – выплата премий и компенсаций, предоставление различного рода льгот; решение жилищной проблемы; создание благоприятных условий для получения нужного образования и услуг по линии социального и медицинского страхования. Используется также особый налоговый инструментарий и т.д.;

5. социологические – методы экспертных оценок кадровой ситуации, анкетного опроса различных групп специалистов, включенного наблюдения, контент-анализа документов и публикаций средств массовой информации;

6. математические – методы, которые строятся на математическом моделировании и выявлении связей и зависимостей между различными кадровыми показателями. Эти методы позволяют находить оптимальные варианты решения кадровых проблем с учетом различных воздействующих извне факторов объективного и субъективного характера;

7. социально-психологические – методы, связанные с формированием и развитием системы мотивации кадров, поиском более эффективных путей психолого-волевого воздействия на сознание, психику и эмоции людей. Речь идет о методах убеждения, морального поощрения, личного примера и воспитания (чаще всего это благодарности, почетные грамоты и звания, государственные награды), а где это необходимо, – наказания и принуждения.

Повышение уровня профессионализма также обеспечивается в разнообразных формах. Способствуют эффективному решению кадровых проблем создаваемые на местах координационные советы по вопросам кадровой политики; со-

гласительные комиссии по совершенствованию взаимодействия между различными ветвями власти в вопросах кадрового обеспечения государственной службы; создания резерва, ротационные механизмы.

Чтобы лучше представить предмет нашего рассмотрения, сошлемся на опыт Самарской области. В июле 2004 года здесь создан Региональный совет по кадровой политике при Правительстве Самарской области. Совет является совещательным, экспертно-консультативным органом. Работа строится на основе годового плана. Цель – оказание содействия органам исполнительной власти в сфере кадрового обеспечения социально-экономического развития области. Состав совета сформирован из членов правительства области и представителей других органов управления, работников территориальных федеральных структур, кадровых агентств, других заинтересованных организаций и общественных объединений. Свою деятельность Совет осуществляет на принципах законности, демократизма, коллегиальности принятия решений, гласности.

Основные задачи совета: анализ состояния и развития спроса и предложений рабочей силы в Самарской области с учетом прогнозирования видов труда, вводимых и выводимых производственных мощностей, квалификационной структуры трудовых ресурсов по уровню образования, объемам и направлениям профессиональной подготовки; участие в формировании региональной политики кадрового обеспечения управления; согласование позиций партнеров при решении кадровых вопросов; разработка рекомендаций по формированию и размещению ежегодного регионального заказа учреждениям профессионального образования на подготовку, переподготовку и повышение квалификации специалистов; разработка рекомендаций для определения объемов и структуры ресурсной поддержки реализации мероприятий по кадровому обеспечению развития области, а также для привлечения инвестиций в структуру, ответственные за исполнение этих мероприятий; определение основных критериев оценки эффективности профессионального образования для установления рейтинга учреждений профессионального образования; разработка рекомендаций по совершенствованию нормативного регулирования вопросов управления кадровым потенциалом области.

Для организации деятельности совета создаются временные рабочие группы, к работе в которых привлекаются специалисты министерств и иных органов исполнительной власти, представители общественных объединений и научных учреждений. Решения совета носят реко-

мендательный характер, находятся на контроле у ответственного секретаря Совета.

Существует, конечно, немало и других, в том числе неформальных форм и методов совершенствования индивидуальных качеств и приобретения практических навыков управленческой государственно-служебной деятельности. Немаловажную роль в этом плане играет пребывание в кадровом резерве.

Резерв – это специально сформированная на основе установленных принципов и критериев группа перспективных работников, обладающих необходимыми профессионально-деловыми и личностными качествами, положительно проявивших себя на ранее занимаемых должностях, прошедших необходимую профессиональную подготовку и предназначенных для замещения вакантных должностей в порядке должностного роста. Резерв – относительно немногочисленная группа перспективных, инновационно настроенных, талантливых работников, которая рассматривается в качестве своего рода резервуара кандидатов на руководящие посты в системе государственного и муниципального управления.

Сейчас вопросы резерва выделены в отдельное направление кадровой политики государства. И это не случайно. Ведь резерв – это не только одна из самых эффективных кадровых технологий и важнейший структурный элемент системы прохождения государственной службы, но и эффективный инструмент поиска и воспитания талантливых управленцев в области государственного администрирования. С помощью резерва обеспечивается:

а) непрерывность, преемственность, стабильность и устойчивость управленческого процесса;

б) своевременность принятия кадровых решений;

в) сохранение, накопление и приращение профессионального опыта государственно-служебной деятельности, вовлечение в систему государственного управления наиболее талантливых, творчески мыслящих и хорошо подготовленных в профессиональном отношении людей;

г) динамичное развитие профессиональной среды государственной службы, повышение профессиональной культуры управленческих кадров, воспитание по-настоящему умелых, способных и ответственных работников;

д) сокращение периода адаптации работника при его назначении на вышестоящую должность.

Определена и стратегическая цель резерва – своевременно выявлять и целенаправленно готовить специалистов для замещения вакантных (прежде всего руководящих) должностей, обе-

спечивать высокую профессиональную готовность служащих к эффективной работе в соответствии с квалификационными требованиями по должности и учетом возможного их должностного роста.

Не случайно вопросам резерва сегодня уделяется так много внимания. И это уже традиция, которая сложилась еще в советские годы. Изучение исторического отечественного и современного зарубежного опыта работы с резервом позволяет получить лучшее представление о принципах формирования, воспитания и использования резерва, его источниках и формах работы, механизмах функционирования системы подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров.

Интересный опыт подготовки элитных кадров был накоплен, например, Академией общественных наук. Академия готовила руководящие кадры для различных сфер общественной жизни. Органы власти заботились об условиях учебы: аспиранты получали стипендию на уровне среднего заработка по месту предыдущей работы. Обязательной была стажировка в трех субъектах региональной власти для сбора материалов, необходимых для проведения научных исследований и подготовки кандидатских диссертаций.

На втором и третьем курсе обучения в Академии каждый аспирант жил в отдельной комнате. По завершении учебы и защите диссертации ему гарантировалась должность на одну-две ступеньки выше, чем та, с которой он был направлен на учебу. Выполнение этого требования находилось под строгим контролем центральных органов власти. Регионы, которые не обеспечивали должностного роста выпускников Академии, лишались на какой-то период права направлять в нее своих работников. Благоприятными были и материальные условия работы преподавателей Академии.

Конечно, анализируя возможности адаптации советского опыта работы с резервом в современных условиях, следует избегать (да и по-другому быть не может) использования тех принципов, форм и методов работы с резервом, которые принципиально неприемлемы в нынешних условиях. Однозначно неприемлем прежде всего классовый подход при подборе и выдвижении руководящих кадров. Ошибочна и монополизация работы с кадрами в рамках номенклатурной бюрократической системы.

В условиях современного демократического правового государства **принципы** работы с резервом существенно иные. Это открытость резерва; равноправность доступа вхождения в резерв без какой-либо дискриминации по полу, национальной принадлежности, политической

и конфессиональной ориентации; добровольность участия в конкурсе для включения в резерв, объективность оценки профессиональных, деловых и нравственных качеств, плановость профессионально-должностного развития кадров, гласность резерва, включая прозрачность кадровых процедур, открытость состава резерва и имеющихся вакансий.

Как видим, принцип командности в этом перечне отсутствует. Нет и быть не может принципов местничества и землячества, личной преданности, т.е. принципов, порождающих бюрократизм и коррупцию, круговую поруку и безответственность. На основе таких принципов формируется «свой», а не государственный резерв. Отсюда фальшь и лицемерие, практика полной смены аппарата после прихода нового губернатора или министра, принятие решений в корпоративных интересах, миграция команд из одного государственного органа в другой, стремление всеми правдами и неправдами минимизировать опасность (возможность) коррупционных скандалов. Профессионализм и принципиальность, честное служение Отечеству превращаются в пустые слова.

Резерв – это группа специалистов, в том числе из состава действующих служащих, «органически сочетающих в себе высокую компетентность, инициативность и творческий подход к исполнению функциональных обязанностей, чуткость к сотрудникам, их нуждам и запросам, являющихся примером в работе, способных при дополнительной подготовке достичь соответствия квалификационным требованиям, предъявляемым к государственным должностям, на которые они включены в резерв». В группу резерва включаются молодые (как правило, не старше 45 лет), энергичные, перспективные работники как из органов государственной власти и местного самоуправления (руководители и специалисты министерств, служб и агентств, администраций, депутаты), так из сферы бизнеса, науки, культуры, общественные активисты, представители других профессий. Главное, как свидетельствует многолетний опыт, чтобы резерв был открытым. В нем должны быть представлены не только чиновники, а, прежде всего талантливые, образованные и перспективно настроенные молодые специалисты. Они же и должны иметь гарантированное преимущество в должностном росте. Это немаловажный фактор качества и эффективности резерва, конкретное подтверждение его кадровой значимости.

Статус, структура, главные задачи, принципы формирования, развития и использования резерва нормативно закреплены в соответствующих документах федерального и регионального уровней¹. Государство юридически определило

место и роль резерва в системе прохождения государственной службы, основные требования к его формированию, развитию и использованию, сроки, виды и формы обучения и стажировок. Главное во всем этом состоит в том, чтобы работа с резервом носила целенаправленный, четко урегулированный, технологически хорошо продуманный характер.

Способствует успешному решению задач резерва и то, что резерв формируется не в отдельных точках, а на всех уровнях государственного управления. Бывает резерв:

- оперативным – формируется с целью замещения высших управленческих должностей. Формируется на государственном уровне. Примером такого резерва может служить «президентская сотня»;

- тактическим – такой резерв формируется под задачу замещения должностей среднего иерархического звена государственной службы. Формируется, как правило, по кластерному принципу с обязательной процедурой ранжирования между претендентами;

- стратегическим – формируется из грамотной, талантливой, высокомотивированной молодежи, рассчитан этот резерв на замещение ключевых должностей категории специалистов. Это, как говорится, «резерв будущего», поэтому его источником в первую очередь являются студенты старших курсов, магистранты, аспиранты.

В соответствии с Перечнем поручений Президента Российской Федерации от 1 августа 2008 г. № Пр-1573 во всех субъектах Российской Федерации созданы соответствующие резервы. По состоянию на 1 апреля 2009 года в резерв на выдвижение включено 27,5 тыс. человек. В том числе 7,1 тыс. – на должности руководителей органов исполнительной власти субъектов РФ и их заместителей, 7,8 тыс. – на должности руководителей частных компаний и некоммерческих структур, более 1,0 тыс. в президентский резерв и более 5 тыс. – в федеральный резерв Правительства Российской Федерации². Женщины составляют 13,8%.

В масштабах федеральных округов разработаны концепции и программы формирования единого кадрового резерва, сформированы соответствующие рабочие группы, региональные комиссии и координационные советы. Постепенно накапливается опыт.

Примером может служить Московская область. Здесь утверждены Положение о кадровом резерве, структура и порядок его формирования, программа работы с резервом, методические рекомендации по формированию, воспитанию и использованию резерва управленческих кадров государственного и муниципального уровней

Московской области. Базовые нормативные документы утверждены соответствующими распоряжениями губернатора Московской области. В указанных документах четко регламентированы структура, порядок формирования резерва на конкурсной основе в разрезе конкретных должностей по их категориям и группам, основания для включения в кадровый резерв. Установлена также предельная численность резерва.

Работа проводится по четырем основным направлениям: резерв для замещения государственных должностей – 28 должностей (организует аппарат Правительства Московской области); резерв руководителей и заместителей руководителей органов исполнительной власти – 156 должностей (организуют органы исполнительной власти и Управление государственной и муниципальной службы Московской области); резерв руководителей и заместителей руководителей государственных унитарных предприятий и бюджетных организаций Московской области – 2093 должности (организуют органы исполнительной власти, торгово-промышленная палата Московской области и Московский союз промышленников и предпринимателей); резерв руководителей администраций муниципальных образований – 6 должностей (организует Совет муниципальных образований). Таким образом, в перечень должностей, под которые формируется резерв, включено почти 2300 должностей.

В реальном кадровом резерве сегодня молодых специалистов до 35 лет – 15%, мужчин – 49%, каждый второй обладает солидным (более 10 лет) опытом управленческой и руководящей деятельности. Практически каждый второй включен в резерв на основе решения аттестационных комиссий. Как видим, резерв сам по себе представляет собой высокостатусную, высококвалифицированную и весьма влиятельную в системе государственного управления группу.

Работа с резервом организуется гласно и на коллегиальной основе. Главные критерии включения в резерв: образование, специальность и квалификация, опыт управленческой работы, потенциальные задатки. Но самое главное – организаторские, деловые, профессиональные и нравственные качества работника.

Процедурно порядок формирования резерва содержит 10 разделов, в том числе:

а) определение кадровых потребностей органов исполнительной власти, органов местного самоуправления и организаций приоритетных сфер экономики области;

б) методы подбора и оценки кандидатов на включение в резерв, в том числе посредством конкурсного тестирования и соответствующих проверочных мероприятий;

в) порядок включения в резерв и исключения из него;

г) формирование базы данных на резервистов, в том числе мотивированных представлений и анкетно-биографических данных на всех включенных в резерв;

д) ведение информационной базы по вакантным должностям;

е) разработка (совместно с образовательными учреждениями) специализированных индивидуальных программ профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки лиц, включенных в резерв. Обучение резервистов организуется в РАГС, АНХ, Учебном центре «Нахабино»;

ж) контроль в мониторинговом режиме исполнения программ обучения резервистов;

з) формирование государственного заказа на оказание образовательных услуг по подготовке резерва;

к) информирование общества о работе с резервом и его движении. Основная информация в обязательном порядке размещается в «Ежедневных новостях Подмоскovie», а также на сайте Управления кадров Администрации области.

Главные исполнительные субъекты Программы работы с резервом – Управление государственной и муниципальной службы областной администрации, кадровые службы государственных органов, руководители ГУПов и ассоциация «Совет муниципальных образований Московской области». Периодически для кадровых служб проводятся специализированные семинары.

В части работы с резервом интересен опыт МИД России. Эту работу организует специально созданная комиссия во главе с заместителем Министра иностранных дел. Работа организуется на основе единого плана, основные элементы которого:

- определение потребности в кадрах с учетом коэффициента резервирования;

- формирование требований к кандидатам в резерв с учетом нормативно установленных квалификационных требований по всем группам государственных должностей дипломатической службы;

- предварительный отбор и формирование списка возможных кандидатов в резерв на основе всестороннего изучения профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов в резерв;

- окончательный отбор в резерв, результат – утвержденные списки резерва и индивидуальные планы подготовки кадров через резерв;

- теоретическое обучение резерва, преимущественно через систему дополнительного высшего профессионального образования;

- практическая подготовка в форме стажировок, оперативного изучения обстановки на местах, участия в научно-практических конференциях и др.

Подготовка резерва проводится по двум направлениям.

Первое направление – резерв на выдвижение. В соответствии с предложениями аттестационных и конкурсных комиссий, рекомендациями руководителей структурных подразделений, результатами анализа биографий в Департаменте кадров составляются списки резерва на выдвижение из расчета 2–3 претендента на одну должность. В число перспективных в карьерном отношении включаются только те специалисты, которые проявляют здоровую заинтересованность в служебном росте, не склонны к карьеризму, продолжают свое образование, физически здоровы и с высокой степенью вероятности будут назначены на более высокую должность. Не включаются в резерв служащие, имеющие дисциплинарные взыскания, не проходившие в течение двух лет аттестацию на соответствие занимаемой должности, а также те, кто аттестован условно.

Затем оформляются личные дела резервистов, проводится тщательная проверка анкетных данных; организуются индивидуальные собеседования с каждым из кандидатов в резерв на предмет оценки их служебного кругозора, профессионально-деловых и личностных качеств; организуется процедура медицинского, а в ряде случаев и психологического обследования.

Все имеющиеся документы затем рассматриваются комиссией по работе с резервом и направляются на утверждение руководству МИДа. По результатам рассмотрения материалов издается соответствующий распорядительный документ. Как правило, это приказ по Министерству.

Списки резерва пересматриваются и утверждаются не чаще одного раза в три года с учетом их текущего обновления и пополнения. В данном резерве, как правило, люди в возрасте до 50 лет, в той или иной степени проявившие способности к руководящей работе на уровне высших, главных, ведущих и старших групп должностей. Причем формируется резерв не вообще по Министерству, а только на те государственные должности, освобождение которых предвидится в ближайшие год-два, с разбивкой по подразделениям, категориям и группам должностей. А также с учетом того, что резервист по своим объективным данным соответствует установленным квалификационным требованиям по предполагаемой к замещению должности, либо способен достичь указанного соответствия в течение определенного времени.

Приоритетным направлением обучения резерва признано обучение по профессионально ориентированным программам по международному праву, регионоведению, экономике, иностранным языкам. Определение видов, форм, сроков, специализаций и направлений обучения, выбор программ высшего и дополнительного профессионального образования осуществляется в строгом соответствии с интересами дипломатической службы. Формы обучения и контроля традиционные.

Дипломатические служащие, зачисленные в кадровый резерв, пользуются определенными льготами и преимуществами. Они в первую очередь направляются на обучение, обладают первоочередным правом на внеконкурсное выдвижение на более высокую государственную должность, на временное исполнение функций по вышестоящей должности на время отсутствия работника, ее занимающего в период отпуска, командировки или болезни. Их чаще привлекают к работе разного рода комиссий и рабочих групп по подготовке документов, совещаний, переговоров, проведению проверок, других мероприятий мониторингового или экстренного порядка.

Второе направление – кадровый резерв МИДа, формируемый в соответствии с Положением о кадровом резерве МИДа России. В этот резерв зачисляются дипломатические и консульские работники, увольняющиеся в связи с переводом на работу в Администрацию Президента Российской Федерации, аппараты палат Федерального Собрания, Правительства Российской Федерации и другие федеральные органы государственной власти. Есть среди резервистов и те, кто направлен на преподавательскую или научно-исследовательскую работу в подведомственные МИДу учреждения, другие государственные научно-исследовательские организации.

Дипломатические работники, включенные в кадровый резерв, сохраняют право на получение очередных дипломатических рангов в установленном порядке по возвращении на работу в МИД России. Они не теряют право участвовать на общих основаниях в конкурсах на замещение вакантных должностей в загранучреждениях и центральном аппарате МИД России.

Установлен и порядок исключения из кадрового резерва. Исключение производится решением соответствующего руководителя по представлению Департамента кадров. Делается это в следующих случаях: увольнение сотрудника с государственной службы; завершение работы в международной организации; увольнение из подведомственных МИДу или других государственных научно-исследовательских организа-

ций и высших учебных заведений с последующим трудоустройством вне МИДа или других федеральных органов государственной власти; нарушение условий, предусмотренных Положением о кадровом резерве.

Прием на дипломатическую службу сотрудников, состоящих в резерве, осуществляется по итогам рассмотрения их личных заявлений. Но делается это при наличии ходатайства руководителя соответствующего подразделения, а также положительного отзыва с последнего места работы и рекомендации руководства соответствующих федеральных органов государственной власти, подведомственных МИД России и других государственных органов, научно-исследовательских организаций и высших учебных заведений. Для работников международных организаций – российских посольств или представительств.

Многолетний опыт работы с резервом кадров дипломатической службы свидетельствует, что это достаточно эффективная форма работы с кадрами и важнейший элемент системы прохождения службы. Сегодня в МИДе резерв является основным источником замещения вакантных должностей. Резерв стал надежным источником подбора персонала, является эффективной профессиональной формой подготовки кадров, организации проверки и воспитания перспективных сотрудников. Наконец, и это быть может и самое главное, резерв – это гарант стабильности и непрерывности дипломатической службы во всех ее звеньях, стимул профессионального и должностного роста дипломатических кадров всех уровней и специальностей.

Практика формирования и реализации кадрового резерва как технологии, позволяет создать мощный кадровый потенциал для замещения вакантных ответственных должностей. Однако накопленный опыт свидетельствует и о наличии в этом деле серьезных проблемных сторон. Среди них: 1) формализм – списки резерва составляются, положения и инструкции утверждаются, на самом же деле резерв существует лишь на бумаге и для отчета, кадровые решения принимаются по старинке; 2) кампанейщина – работа с резервом в лучшем случае ограничивается агитацией за кадровый резерв, в худшем – включением в резерв чуть ли не всех желающих³, карьерные же процессы носят стихийный, дезорганизованный, слабо управляемый характер; 3) субъективизм; 4) непрофессионализм в использовании уже известных технологий управления кадровым резервом, в том числе вследствие недостаточного финансового и организационного ресурса.

Исходя из сказанного, можно сделать вывод, что первоочередным в части формирования

профессиональной культуры государственных служащих сегодня является:

1. Преодоление нарушений демократических принципов решения кадровых вопросов. Многие ключевые процедуры управления персоналом – отбор и назначение на должность, продвижение и перемещение в пределах аппарата, сокращение штатов и увольнение – должны быть обеспечены четкими критериями, должны быть строго институализированы и урегулированы в организационно-правовом плане. Многочисленные факты нарушения процедур конкурсного отбора, аттестации, экзаменационных испытаний порождают у служащих неуверенность в карьерном росте, снижают трудовую активность, не создают, с одной стороны, реальных условий для максимально эффективного использования профессиональных способностей, а, с другой, – не способствуют привлечению на государственную службу настоящих профессионалов – талантливых, добросовестных и ответственных работников;

2. Преодоление пренебрежительного отношения к стратегическому кадровому планированию. Отсутствие такого планирования не позволяет должным образом организовать систему отбора и оценки государственных служащих, выстроить более эффективную работу с резервом. Внедрение такого планирования затруднено по многим объективным и субъективным причинам, прежде всего из-за того, что принцип стабильности кадров, как того требует законодательство о государственной службе, практически не действует;

3. Пресечение порочной практики назначения на должности работников, не имеющих нужной специальности, квалификации и опыта. Причем независимо от группы должностей. Требуется существенного развития профессиональный потенциал группы служащих, занимающих младшие должности, особенно в части документооборота, протокола, правовой и организационной культуры.

России нужна мощная система, объединяющая людей, готовых, умеющих и способных служить Отечеству. Только в органическом единстве: а) социального демократического государства, б) государственной службы как института публично-правового регулирования и в) воспитания гражданского служащего по самым высоким стандартам правовой, политической, административно-управленческой и духовно-нравственной культуры можно успешно решить задачу построения демократического правового государства. Ухватившись лишь за одно звено указанной цепи, задачу не решить. Поэтому, говоря о личности государственного служащего будущего, следует четко представлять

перспективы государственного строительства, параметры той модели государственной службы, на которую следует ориентироваться.

Ее ядром должны быть наиболее образованные, юридически и организационно культурные, нравственно чистые, патриотически настроенные граждане. По крайней мере, такие должны составлять костяк государственной службы, быть, как говорится, ее «референтной группой».

Именно поэтому главной стратегической задачей государства в сфере кадров сегодня яв-

ляется формирование высокопрофессиональных кадров государственного управления, стабильного, оптимально структурированного, демократически ориентированного состава служащих органов государственной власти. Таких людей надо искать по всей стране, воспитывать, стимулировать, поддерживать.

Статья подготовлена в рамках научного проекта РФФИ № 10-06-00424 «Глобализация как фактор поворота в социологии постмодерна»

¹ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (ст. 17), «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (п. 4 ст. 44 и п. 4 ст. 60, п.4 ст. 62, ст. 64); указы Президента Российской Федерации «О первоочередных мерах по улучшению работы с кадрами в системе государственной службы Российской Федерации» от 6 сентября 1995 г. № 900, «О государственном заказе на переподготовку и повышение квалификации государственных служащих» от 7 февраля 1995 г. № 103, «О дополнительных мерах по подготовке государственных служащих» от 3 сентября 1997 г. № 983, «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации» от 28 декабря 2006 года № 1474, распоряжение Президента РФ о рабочей группе по формированию предложений о работе с резервом от 1 августа 2008 г. № 1573; постановление Правительства Российской Федерации «О Межведомственной комиссии по профессиональной подготовки и повышению квалификации государственных служащих федеральных органов исполнительной власти» от 1 февраля 2001 г. № 78, «Положение о кадрового резерва МИДа России», введенное приказом по Министерству от 4 августа 1998 г. № 9140 и «Положение о ротации дипломатических служащих», введенное приказом по Министерству от 6 июля 1994 г. № 3521 и др.

²См.: Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России // Материалы научно-практической конференции. 26 марта 2009 года. М., 2009. С. 43.

³Там же.