

УДК 342.5

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/115/65>

КЛАССИЧЕСКИЕ И ИННОВАЦИОННЫЕ КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

©Чарыкова А. Ю., Московский государственный психолого-педагогический
университет, г. Москва, Россия, nastyatsiplukhina@gmail.com

CLASSICAL AND INNOVATIVE PERSONNEL TECHNOLOGIES IN PUBLIC AUTHORITIES

©Charykova A., Moscow State University of Psychology & Education,
Moscow, Russia, nastyatsiplukhina@gmail.com

Аннотация. Рассмотрены классические и инновационные кадровые технологии, специфика их применения в органах государственной власти. Кадровые технологии рассматриваются, как часть кадровой работы с опорой на специфику органов государственной власти. Кадровая работа – это управление человеческими ресурсами, их подбор, развитие и сопровождение на всём профессиональном пути в организации. Кадровые технологии – специфические методы работы с кадрами, которые охватывают отдельные сферы работы с персоналом. К классическим кадровым технологиям относится отбор, обучение и мотивация сотрудников. Классические методы сопровождаются большим объёмом бюрократии, частично закреплены в организациях и являются неотъемлемой частью работы специалистов по кадрам, но постепенно вытесняются более технологичными и менее ресурсозатратными процессами. В статье подробно описывается их роль и значимость в обеспечении эффективной работы организаций органов государственной власти, необходимость их частичного сохранения и пути развития и перехода к новым технологиям. Также представлены инновационные кадровые технологии, которые постепенно проникают в государственное управление, например, методы подбора кадров на основе анализа больших данных, использование онлайн-платформ для обучения и развития, а также внедрение гибридных форм работы и командного взаимодействия. Отмечены трудности внедрения таких технологий конкретно в рамках государственных организаций, а также уже имеющиеся преимущества от их использования. В заключение подчеркивается важность синергии между классическими и инновационными подходами для возможности учёта уникальных условий работы каждого конкретного органа власти. Также отмечено, что инновационные кадровые технологии в организациях органов государственной власти интегрируются более медленно из-за специфики работы. Но эти изменения позволяют добиваться наиболее высокой эффективности управления кадрами.

Abstract. The article considers classical and innovative personnel technologies, specifics of their application in public authorities. Personnel technologies are considered as a part of personnel work with reference to the specifics of public authorities. Personnel work is the management of human resources, their selection, development and support throughout their professional path in the organisation. Personnel technologies are specific methods of work with personnel, which cover separate spheres of work with personnel. Classical HR technologies include selection, training and motivation of employees. Classic methods are accompanied by a large amount of bureaucracy, are partially fixed in organisations and are an integral part of the work of HR specialists, but are gradually being replaced by more technological and less resource-intensive processes. The article describes in detail their role and significance in ensuring effective work of public authorities'

organisations, the necessity of their partial preservation and ways of development and transition to new technologies. It also presents innovative personnel technologies that are gradually penetrating into public administration, such as methods of personnel selection based on big data analysis, the use of online platforms for training and development, as well as the introduction of hybrid forms of work and teamwork. The challenges of implementing such technologies specifically within public organisations are highlighted, as well as the benefits already available from their use. In conclusion, the importance of synergies between classical and innovative approaches is emphasised in order to be able to take into account the unique working conditions of each particular authority. It is also noted that innovative HR technologies in public authorities' organisations are integrated more slowly due to the specifics of work. But these changes allow to achieve the highest efficiency of personnel management.

Ключевые слова: кадровые технологии, управление кадрами, человеческие ресурсы, кадровые технологии в органах государственной власти, инновационные кадровые технологии, классические кадровые технологии.

Keywords: personnel technologies, personnel management, human resources, personnel technologies in public authorities, innovative personnel technologies, classical personnel technologies.

Кадровая работа или управление человеческими ресурсами – это практика подбора, найма, расстановки, адаптации, обучения и управления сотрудниками организации. Кадровую работу часто называют просто человеческими ресурсами или же «HR». Термин «человеческие ресурсы» впервые был использован в начале 1900-х годов, а затем более широко в 1960-х годах для описания совокупности людей, которые работают в организации [1].

По большому счёту кадровая работа – это управление сотрудниками с точки зрения «сотрудник — ценный ресурс, актив организации». В этом контексте сотрудников иногда называют человеческим капиталом. Как и в случае с другими ресурсами организации, цель состоит в том, чтобы эффективно использовать сотрудников, их умения и знания, получая максимальную выгоду для организации [1]. Поэтому кадровая работа основана на специфических технологиях.

Кадровые технологии в органах государственной власти играют одну из ключевых ролей в обеспечении эффективного функционирования организаций государственной сферы, что впоследствии влияет на всю властную структуру страны. Кадровый вопрос также играет важную роль в формировании устойчивого развития конкретных субъектов и территорий. Именно успешность работы сотрудников органов государственного управления обеспечивает рост инвестиционной привлекательности территории, формирование ее конкурентоспособности и, как очевидное следствие, успешность стратегического роста и достижения запланированных экономических показателей. Отдельно стоит отметить приоритетную роль сотрудников государственной службы, участвующих в разработке и принятии управленческих решений, их эффективность при построении стратегически верной кадровой работы имеет большой вес.

Это происходит из-за прямой зависимости организации от её трудовых ресурсов, то есть сотрудников, к которым и применимы кадровые технологии. Правильно подобранная команда профессионалов становится наиболее эффективным механизмом для достижения целей организации. Но важно отметить, что использование кадровых технологий в органах

государственной власти имеет ряд специфических особенностей, что вносит свои изменения в привычный перечень применяемых кадровых технологий. Одной из ключевых особенностей является строгое регулирование процесса отбора и приёма на работу, которое подкреплено действующими законодательными актами и нормативными документами [2]. К потенциальным и уже действующим сотрудникам установлены жёсткие требования к профессиональной подготовке, знаниям действующего законодательства, они должны пройти ряд проверок безопасности.

Материал и методы исследования

Проведённое исследование кадровых технологий в органах государственной власти представляет собой многогранный процесс, который включает в себя анализ различных аспектов управления человеческими ресурсами, а также оценку эффективности применяемых технологий в контексте выполнения государственных функций и обеспечения высококачественного обслуживания граждан. Исследование проводилось в первую очередь с опорой на нормативные и законодательные акты, регламентирующие кадровую политику в органах государственной власти, а также научные статьи, монографии и отчёты организаций, занимающихся вопросами государственного управления и кадровых технологий.

Государственные учреждения обязаны строго следовать установленным правилам, функционировать в рамках выстроенной системы, что нередко затрудняет внедрение инновационных подходов к подбору сотрудников. Существует группа традиционных кадровых технологий, которые применяются уже длительное время, содержание которых устоялось и их использование предписывается нормативно-правовыми актами, в частности, Федеральным законом от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [3].

Специалисты по кадрам обязаны придерживаться принципов открытости и прозрачности при проведении конкурсных процедур, что усложняет процесс поиска кандидатов и сужает список используемых платформ для проверки знаний. Дополнительным препятствием могут стать сложные административные процедуры и необходимость согласования и внедрения новых технологий на разных уровнях. Вместе с тем, наличие четкой структуры в организации позволяет более эффективно распределять роли и обязанности между подразделениями, что довольно полезно для оптимизации кадровых процессов. Также специфической является система мотивации в рамках кадровой работы. Помимо стандартных денежных мотиваторов, в государственных органах существует множество других рычагов воздействия, таких как стабильность, социальные гарантии, карьерный рост и служебное продвижение.

Кадровые технологии, применяемые для создания прочного профессионального коллектива, могут быть как классическими, как это упоминалось ранее, так и инновационными. И у каждого направления кадровой работы есть свои особенности, преимущества и недостатки.

Результаты и обсуждение

Классические кадровые технологии представляют из себя традиционные подходы к управлению персоналом, которые включают в себя использование четких и формализованных процедур для найма, обучения, оценки и увольнения сотрудников (Рисунок 1). Эти технологии базируются на действующих законодательных нормах и внутренних правилах, что позволяет организациям государственного сектора

минимизировать риски и обеспечить правовую защиту как работникам, так и работодателю [4].

Классические кадровые технологии часто предполагают ведение бумажной документации, строгий контроль за выполнением регламентов и наличие иерархичной структуры управления. Тем не менее, прогресс не стоит на месте, несмотря на всё ещё большое количество бюрократии, инновационные технологии используются для ведения отчётности, применяется ЭДО (электронный документооборот), создаются внутренние защищённые системы для компьютеризации рабочих систем.

Подбор и отбор сотрудников
• Этот процесс начинается с разработки должностных инструкций и требований к кандидатам. При применении классических технологий осуществляется размещение вакансий, сбор резюме, проведение собеседований, а также оценка кандидатов по установленным критериям. Применение формализованных методов позволяет минимизировать субъективные оценки и обеспечить справедливый подход к выбору сотрудников.
Приём на работу
• Процесс оформления трудового договора, который включает в себя упрощенные юридические процедуры, такие как проверка документов, заполнение необходимых бланков и регистрация трудовых книжек. Это создает правовую основу для трудовых отношений и защищает интересы обеих сторон.
Обучение и повышение квалификации
• Классические кадровые технологии предполагают организацию регулярных курсов и семинаров для сотрудников, что позволяет поддерживать их профессионализм на необходимом уровне. Программы обучения разрабатываются в соответствии с потребностями конкретного учреждения и обязательными требованиями законодательства.
Периодическая оценка сотрудников
• В рамках классического подхода осуществляется периодическая оценка профессиональных умений и навыков сотрудников. Оценка основывается на заранее установленных критериях и показателях. Это позволяет выявлять сильные и слабые стороны сотрудников, а также принимать обоснованные решения о дальнейшем карьерном росте.
Ведение документации
• Ведение строгого учета и архивация всех документов, связанных с трудовой деятельностью сотрудников (трудовые договоры, приказы, графики работы, а также документы, подтверждающие повышение квалификации, награды и взыскания), является важным аспектом классических технологий.

Рисунок 1. Примеры классических кадровых технологий

Управление человеческими ресурсами и применяемые кадровые технологии сильно изменились за последние годы. Всего за несколько десятилетий технологии оказали огромное влияние на практику работы специалистов отделов кадров [2]. Каждый новый виток в развитии информационных технологий, внедрение новых принципов работы в связи с быстрыми темпами изменений в мире, всё это фундаментально изменило функционал и технологии специалистов по кадровой работе во всех отраслях в лучшую сторону.

Сегодня использование инновационных технологий глубоко проникло в деятельность большинства организаций, особенно это касается работы с кадрами. Инновационные кадровые технологии направлены на модернизацию и оптимизацию процессов управления персоналом [11]. Инновационные кадровые технологии в органах государственной власти представляют собой интегрированные в базовую структуру современные подходы к управлению персоналом, которые направлены на улучшение эффективности, повышение качества предоставляемых населению услуг и адаптацию к внешним изменчивым условиям (Рисунок 2) [4].

Использование цифровых технологий
• Это электронные системы учета кадров, автоматизированные платформы для оценки эффективности, инструменты для дистанционного обучения. Эти технологии способствуют увеличению прозрачности процессов приёма на работу, оценки знаний, подсчёта эффективности, сокращают время обработки информации и позволяют гибко реагировать на изменения в потребностях госучреждений.
Автоматизация процессов управления персоналом
• Внедрение информационных систем и платформ для учета рабочего времени, расчета заработной платы, а также ведения базы данных сотрудников позволяет существенно сократить время на выполнение рутинных задач и повысить прозрачность процессов. Например, электронные кадровые системы могут улучшить обработку документов и сократить время, необходимое для оформления трудовых договоров и прочей отчетности.
Аналитика
• Сбор и анализ данных о работе сотрудников, их профессиональном развитии и результатах деятельности позволяет принимать более обоснованные решения в части планирования кадровых ресурсов. Например, через анализ производительности можно выявить потребности в обучении и дополнительных ресурсах, что способствует более целенаправленному развитию сотрудников.
Удалённая работа, гибкий график
• Современные вызовы, такие как пандемия COVID-19, продемонстрировали важность возможности работы из любого места. Гибкие условия труда должны стать нормой, что может повысить мотивацию сотрудников и поспособствовать балансу между работой и личной жизнью.
Адаптация под рынок труда
• Это методы адаптации кадровых процессов к потребностям молодого поколения работников, которые ценят не только материальные блага, но и возможности для самореализации, обучения и карьерного роста. Это может быть реализовано через программы менторства, коучинга и творческих инициатив.
Широта использования платформ для обучения
• Использование онлайн-курсов, вебинаров и других форм дистанционного обучения позволяет сотрудникам получать новые знания и навыки в удобном формате, что способствует постоянному профессиональному росту.

Рисунок 2. Примеры инновационных кадровых технологий

Рынок труда переживает стремительные изменения. Под влиянием технологических достижений (например, таких как генеративный искусственный интеллект - ИИ), меняющейся демографии рабочей силы и меняющихся ожиданий молодых специалистов от результатов работы, специалисты по кадрам должны своевременно ориентироваться и адаптироваться в этих изменениях, используя появляющиеся инновационные технологии и возможности везде, где это возможно [10]. Внедрение инновационных кадровых технологий в организации органов государственной власти становится необходимостью, так как способствует обеспечению конкурентоспособности и повышает качество службы.

Инновационные подходы позволяют более эффективно управлять человеческими ресурсами, адаптироваться к постоянно меняющимся вызовам времени и удовлетворять потребности населения в качественных государственных услугах [5]. Важно отметить, что успешная реализация таких технологий не может быть быстрой в условиях организаций государственного сектора, так как требует не только технической базы, но и изменения организационной культуры, большого внимания к человеческому фактору и специфическому взаимодействию внутри организационных структур.

В последние годы наблюдается использование и развитие гибридной формы кадровых технологий, когда инновационные кадровые технологии постепенно входят в классическую систему и меняют её лишь частично. И такие нововведения позволяют органам государственной власти более эффективно адаптироваться к изменениям в обществе и экономике. Например, сейчас это реализуется в форме внедрения смешанных моделей обучения, где сотрудники проходят как традиционное обучение, так и онлайн-курсы, а также в форме использования программной обработки и аналитических баз данных для прогнозирования потребностей в кадрах на будущее [6].

В кадровой работе используются государственные информационные системы, предусмотренные ст. 44.1 Федерального закона от 27.07.2004 №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [1].

В качестве конкретных примеров, используемых в кадровой работе, инновационных технологий, можно привести стратегию «ассесмент-центр». Это эффективный поэтапный метод для оценки сотрудников. На подготовительном этапе происходит выделение тех навыков, умений, компетенций или иных характеристик кандидата, которые имеют наибольший вес при выполнении служебной деятельности на конкретной должности [7]. Затем подбираются валидные тесты, составляются актуальные кейсы, формируется блок заданий, направленных на проверку знаний. Далее формируется шкала оценки, где присутствует зона неудовлетворительных результатов, зона допустимых значений (сотрудника можно рассмотреть на аналогичную должность, но на уровень ниже) и зона необходимых значений (высокие показатели, сигнализирующие о том, что у кандидата достаточно знаний, умений, либо подходящий тип психики для рассматриваемой должности). Затем кандидаты проходят все подготовленные тестирования и их результаты сразу можно сравнить с контрольной шкалой значений. Кандидаты, набравшие баллы, которые попадают в зону допустимости и необходимых значений проходят на следующий этап отбора.

Использование «ассесмент-сессий» позволяет решить широкий круг задач: оценить эффективность, производительность, навыки, компетенции, получить обратную связь, дать оценку личности, поведенческую и ситуационную оценку, а также выявить уровень вовлечённости и удовлетворённости. Из этого следует то, что этот метод применим не только для соискателей, но и действующих сотрудников организаций.

Оценка производительности является важнейшим компонентом управления и развития сотрудников, она обеспечивает структурированную основу для оценки производительности труда и роста сотрудников. Анализируя достижения и слабые стороны сотрудников, работодатель может гарантировать, что их вклад в работу соответствует целям организации, а сотрудники соответствуют или даже превосходят ожидания [7].

Этот процесс также способствует открытому общению между сотрудниками и их руководителями, предоставляя возможность для обсуждения проблем, карьерных амбиций и обратной связи, в конечном итоге способствуя личностному и профессиональному росту в организации. Оценка навыков и компетенций основывается на качественных и количественных показателях конкретных навыков, знаний и компетенций, необходимых для определенной должности. Эти оценки обычно используются в процессе найма, чтобы определить, обладает ли кандидат необходимыми квалификациями и опытом, необходимыми для эффективной работы на желаемой должности. Их также можно использовать для текущих сотрудников, чтобы выявить пробелы в навыках и соответствующим образом адаптировать программы обучения и развития. Оценивая компетенции сотрудников, организации могут гарантировать, что их «человеческий ресурс» будет соответствовать меняющимся требованиям работы [8].

Кроме того, эти оценки способствуют стратегическому планированию рабочей силы, помогая организациям понять сильные и слабые стороны своих сотрудников и позволяя им принимать обоснованные решения о наборе, продвижении по службе и планировании преемственности. Оценки личности, такие как индикатор типа Майерс-Бриггс (МВТИ) или «большая пятерка личностных черт», углубляются в черты личности, предпочтения и стиль работы сотрудника [9].

Эти оценки бесценны для формирования команды, улучшения коммуникации и обеспечения того, чтобы люди занимали роли, которые соответствуют их личностям. Понимая личность сотрудника, организации могут собирать команды, которые дополняют друг друга, и улучшать сотрудничество и производительность. Эти оценки также помогают сотрудникам обрести самосознание и понимание своего поведения и реакций на рабочем месте. Они могут определить сильные стороны, которые можно использовать, и потенциальные области для развития. Оценки личности могут повысить удовлетворенность работой и производительность, сопоставляя людей с ролями, которые соответствуют их естественным склонностям и предпочтениям. Опросы вовлеченности и удовлетворенности играют ключевую роль в понимании и улучшении общего благополучия сотрудников в организации. Эти оценки измеряют эмоциональный вклад сотрудников в свою работу и приверженность организации. Высокий уровень вовлеченности является мощным индикатором здоровой и продуктивной рабочей силы. Опросы часто охватывают различные аспекты жизни сотрудников, включая удовлетворенность работой, баланс между работой и личной жизнью и общую вовлеченность в работу.

Заключение

Такое сочетание классических и инновационных кадровых технологий в органах государственной власти позволяет добиваться более высокой эффективности управления кадрами. При этом используются все доступные для организации преимущества инноваций, они вводятся постепенно, что не приводит к резким изменениям и дискомфорту для сотрудников. Но есть один значительный минус, государственные структуры тяжело уходят от классических методов работы, в том числе и кадровой. При переходе на электронный документооборот они не могут полностью отказаться от бумажных носителей, иногда

приходится выполнять двойную работу, но это лишь издержки времени перемен, постепенно инновации войдут в привычный ритм работы организации и вытеснят устаревшие неэффективные технологии. Успешная реализация этих технологий требует внимания и времени на обучение персонала, адаптацию управления к изменениям и создание поддерживающей инфраструктуры.

Список литературы:

1. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды. М.: Финансы и статистика, 2021. 544 с.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом в России: история и современность. М.: ИНФРА-М, 2024. 240 с.
3. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27 июля 2004 г. (ред. от 08.08.2024) №79-ФЗ
4. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. М.: Юрайт, 2024. 390 с.
5. Семенова В. В., Кошель И. С., Мазур В. В. Управление персоналом: инновационные технологии: практикум. М.: Дашков и К, 2022. 82 с.
6. Одегов Ю. Г., Павлова В. В., Бабынина Л. С. Кадровая политика и кадровое планирование. М.: Юрайт, 2024. 707 с.
7. Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала. М.: Юрайт, 2024. 378 с.
8. Столяренко Л. Д., Самыгин С. И., Исмаилова С. Ф. Этика и психология профессиональной деятельности. М.: Феникс. 2023. 318 с.
9. Коноваленко М. Ю., Соломатин А. А. Психология управления персоналом. М.: Юрайт. 2024. 370 с.
10. Фролова Н. А., Николаева А. А. Социальные технологии формирования молодежной активности в современном российском обществе // Образование и общество. 2012. №3(74). С. 51-56.
11. Яныкина А. П., Какадий И. И. Особенности современных технологий управления образованием и применение их в практической деятельности // Экономика и предпринимательство. 2017. №5-1 (82). С. 500-503.

References:

1. Avdeev, V. V. (2021). Upravlenie personalom: tekhnologiya formirovaniya komandy. Moscow. (in Russian).
2. Kibanov, A. Ya. (2024). Upravlenie personalom v Rossii: istoriya i sovremennost'. Moscow. (in Russian).
3. O gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhbe Rossiiskoi Federatsii: Federal'nyi zakon ot 27 iyulya 2004 g. (red. ot 08.08.2024) №79-FZ.
4. Bazarov, T. Yu. (2024). Psikhologiya upravleniya personalom. Moscow. (in Russian).
5. Semenova, V. V., Koshel', I. S., & Mazur, V. V. (2022). Upravlenie personalom: innovatsionnye tekhnologii: praktikum. Moscow. (in Russian).
6. Odegov, Yu. G., Pavlova, V. V., & Babynina, L. S. (2024). Kadrovaya politika i kadrovoe planirovanie. Moscow. (in Russian).
7. Mizintseva, M. F., & Sardaryan, A. R. (2024). Otsenka personala. Moscow. (in Russian).
8. Stolyarenko, L. D., Samygin, S. I., & Ismailova, S. F. (2023). Etika i psikhologiya professional'noi deyatel'nosti. Moscow. (in Russian).
9. Konovalenko, M. Yu., & Solomatin, A. A. (2024). Psikhologiya upravleniya personalom. Moscow. (in Russian).

10. Frolova, N. A., & Nikolaeva, A. A. (2012). Sotsial'nye tekhnologii formirovaniya molodezhnoi aktivnosti v sovremennom rossiiskom obshchestve. *Obrazovanie i obshchestvo*, (3(74)), 51-56. (in Russian).

11. Yanykina, A. P., & Kakadii, I. I. (2017). Osobennosti sovremennykh tekhnologii upravleniya obrazovaniem i primeneniye ikh v prakticheskoi deyatel'nosti. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, (5-1 (82)), 500-503. (in Russian).

*Работа поступила
в редакцию 09.04.2025 г.*

*Принята к публикации
17.04.2025 г.*

Ссылка для цитирования:

Чарыкова А. Ю. Классические и инновационные кадровые технологии в органах государственной власти // Бюллетень науки и практики. 2025. Т. 11. №6. С. 543-551. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/115/65>

Cite as (APA):

Charykova, A. (2025). Classical and Innovative Personnel Technologies in Public Authorities. *Bulletin of Science and Practice*, 11(6), 543-551. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/115/65>