схема используется, когда необходимо показать взаимосвязи внутри кластера, а также вычленив уже существующие проблемные места;

- проблемная, фиксирующая разрывы между потенциально возможным устройством кластера и существующей ситуацией, или внешние вызовы, которые могут повлиять на развитие потенциального кластера.

Существует еще ряд схем, которые также принадлежат к арсеналу кластерного подхода и могут применяться в исследовании и проектировании кластеров. Абсолютизация той или иной схемы приводит к снижению эффективности использования самого подхода, так как существенно ограничивает его возможности. Наконец, наиболее очевидная проблема — отсутствие конкретных действий по развитию кластера, которые должны быть реализованы региональными органами исполнительной власти и другими заинтересованными сторонами.

1. Бахшян Э.А. — Кластеры в современной экономике: сущность, характерные черты и генерируемые эффекты // Теоретическая и прикладная экономика. – 2019. – № 1. – С. 64 - 74.
2. Шамлина Г. Г., А. И. Гагарин — Кластеры в экономике России // Стратегия развития региона.
3. Мельниченко оценил потенциал мебельного кластера Пензенской области [<https://ria.ru/20210420/mebel-1729171293.html>]
4. ООО «Центр кластерного развития» - Портал поддержки малого и среднего предпринимательства Пензенской области (mbpenza.ru) <https://mbpenza.ru/ooo-centr-klasternogo-razvitiya>
5. Центр кластерного развития Пензенской области содействует продвижению местной продукции - Сайт Пензенской области (pnzreg.ru) [<https://pnzreg.ru/news/ekonomika/214984/>]

Чепухалина М.А.

Современные практики эффективного управления человеческим капиталом в системах государственного управления (собираемый опыт федерального и регионального уровней управления)

*АНОВО «Московский международный университет»
(Россия, Москва)*

doi: 10.18411/scienceconf-06-2021-13

*Научный руководитель
Альгирдас Ю.М.*

Настоящая статья посвящена актуальному вопросу современной управленческой мысли: определению подходов, способных обеспечить эффективное государственное управление человеческим капиталом государственных гражданских служащих с учетом вызовов и требований, связанных с шестым технологическим укладом и, как следствие, необходимостью обеспечения реализации устойчивой социально-экономической государственной политики.

Принимая и поощряя инновации, государство в лице органов государственной власти всех уровней управления будет способствовать не только лучшему пониманию потребностей общества, но и успешнее реализовывать государственные программы, которые будут ориентированы на предоставление услуг и создание товарной продукции высокого качества при наименьших затратах.

Смыслы, заложенные в семнадцать взаимосвязанных целей в области устойчивого развития как «плана достижения лучшего и более устойчивого будущего для всех», проникают во все слои производственных, организационных процессов и процессов принятия управленческих решений, в том числе в государственном управлении, принося элемент конкуренции, что может создать требуемые социальные и экономические эффекты от функционирования системы государственного управления.

В этой связи рациональная инициатива со стороны государства по популяризации концепции устойчивого развития требует тщательного осмысления и дальнейшей реализации для перестройки отечественной экономики, в которой интересы общества, бизнеса и власти будут сбалансированы, а инвестиции – отвечать запросам и ожиданиям людей.

В новом времени – 21 столетии ключевой тезис системы государственного управления – «заработать» деньги в национальной «цифровой» экономике, с тем чтобы сделать то, что необходимо людям для их благополучия и высокого уровня жизни.

Учитывая масштаб стоящих задач перед государственной властью, необходимо понимать текущую ситуацию в части располагаемого набора компетенций у государственных гражданских служащих и в отношении потребностей в компетенциях завтрашнего дня, без которых решение соответствующих общегосударственных задач не представляется возможным.

Сегодняшняя covid-реальность для большинства компаний разных форм собственности – «гибридный» способ работы, когда часть сотрудников работает из офиса постоянно, другая часть – выполняет свои обязанности из дома.

На работу из дома могут рассчитывать IT-специалисты, профессионалы в области digital и маркетинга, рекламы, PR, редакторы, журналисты, контент-менеджеры, переводчики, дизайнеры, аналитики.

Для государственного управления тема дистанционного формата оправдана, но для исполнения рутинной работы. Творческие и инцидентные задачи являются транскопетентными и требуют слаженной командной работы в моменте, которую удаленный режим работы из-за специфичности обратной связи не всегда может обеспечить, в связи с чем для решения соответствующих государственных задач необходим режим личного присутствия.

Важно отметить, что по итогам 2020 г. (согласно исследованию международной рекрутинговой компании «Hays» от 2020 – 1 квартал 2021 гг.) (далее – компания «Hays») в отношении компаний разных форм собственности наблюдается следующая динамика по персоналу:

- 43% (или 243 из опрошенных компаний) не меняли численность своего штата, а искали только текущие замены;
- 30% (или 164 из опрошенных работодателей) штат увеличили, что на 26% меньше, чем в 2019 году;
- 27% (или 138 из компаний, принявших участие в опросе), были вынуждены сократить свой штат сотрудников.

Всего в исследовании опросе компании «Hays» приняли участие 4 385 профессионалов и 545 работодателей – представителей российских государственных и негосударственных, а также зарубежных компаний, ведущих свою деятельность в РФ.

Также по данным совместного исследования компании «Hays» и научно-исследовательской компании «Oxford Economics» за 2019 г. проблема дефицита квалифицированных специалистов в России стоит очень остро для компаний всех форм собственности, включая органы государственной власти.

При этом в планах у большинства российских компаний (организаций) на 2021 г. продолжить работу по привлечению квалифицированного персонала.

Динамика данной работы прогнозируется следующая:

- почти 50% работодателей (или 273 из опрошенных компаний) планируют оставить численность штата на прежнем уровне и заниматься поиском только текущих замен;
- 34% организаций (или 185 из опрошенных работодателей) говорят, что будут штат увеличивать;

- вместе с этим 10% (или 55 из компаний, принявших участие в опросе) опрошенных работодателей полностью замораживают проекты по найму новых сотрудников;
- 6% (или 32 из опрошенных компаний) вынуждены планировать сокращение.

В целом, привлечение и удержание квалифицированного персонала – по-прежнему один из главных вопросов, который стоит перед работодателями организаций разных форм собственности.

А что же взять за основу для определения содержания «квалифицированные кадры» для любой организации?

В первую очередь, необходимо отметить о глобальных технологических трендах, которые задают новые требования к программам подготовки рабочей силы в России.

Среди них:

- 1) развитие сегмента бесконтактных отраслей: интернет вещей (IoT), технологии искусственного интеллекта, автономной коммерции;
- 2) потребность в знании нескольких языков программирования на высоком уровне (сейчас акцент на Python и C++);
- 3) понятие «цифровой двойник» становится повсеместно употребимым (регионы активно планируют мероприятия по созданию цифровых двойников экономик региона, включая местные экономики муниципалитетов).

На российском рынке продолжает доминировать интерес к области искусственного интеллекта. Быстро развивается в нашей стране направление роботизации (Robotics). Несмотря на это, отрасль находится на стадии становления и только начинает наращивать отечественные исследования;

- 4) интернет вещей (IoT) динамично расширяет линейку инновационных продуктов и привлекает бизнес-гигантов к их производству;
- 5) потребность в знании фреймворков (шаблонов работы) для конкретных областей научно-исследовательских работ (R&D).

Возвращаясь к вопросу об основе компетенций современного сотрудника, в его решении поможет подход, предложенный в рамках Всемирного экономического форума в Давосе в 2016 году, а именно, где в числе главных компетенций 2020 г. были названы следующие четыре («4К»): креативность, критическое мышление, кооперация и коммуникация. Данные навыки получили общераспространенное наименование, как «мягкие» навыки, без которых невозможно развитие управленческого потенциала, требования к переформатированию которого, продиктованы глобальным технологическим («цифровым») переустройством жизни.

В государственной службе также основные направления (тренды) работы уже не могут оставаться на уровне рутинных кадровых процессов, а видоизменяются в отдельные государственные функции такие, как *HR-Partnering* (HR как партнер в части обеспечения кадровым ресурсом для реализации Стратегий социально-экономического развития субъектов РФ и иных программных документов) и *HR-Generalist* (HR как агент изменений по подбору, развитию и управлению талантами на государственной службе).

В силу требований трудового законодательства и законодательства о государственной гражданской службе рутинные кадровые процессы остаются в повседневной деятельности кадровых служб органов государственной власти и, в основном, связаны с правилами поступления и прохождения государственной гражданской службы и работы с лицами, поступающими и проходящими государственную гражданскую службу.

Об успешном опыте HR-работы (аббревиатура от английских слов human resources) системы государственного управления, внедренном на федеральном уровне и

распространенным на отдельные субъекты РФ, широкому кругу пользователей было представлено 15 января 2019 г. в рамках панельной дискуссии Гайдаровского форума на тему: «Современное государственное управление: государственная служба новой формации». Далее подробнее об этом.

Создание устойчивой и конкурентоспособной экономики в России невозможно, если государство не возьмёт на себя обязательства по подготовке кадров, особенно для государственного управления, которые смогут работать в условиях новой формации – VUCA-мира (аббревиатура от английских слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность)).

На каждом новом витке экономического цикла государственные служащие должны одними из первых готовиться к новым вызовам. При этом их новые качества и новые навыки, которые должны при этом быть доступны в форматах образовательных программ, будут выходить за периметр традиционных навыков и компетенций.

Разработка и внедрение иных подходов к подготовке государственных гражданских служащих будет содействовать привлекательности государственной службы для молодых специалистов (по сравнению с коммерческим сектором).

Глобальность решаемой задачи по наращиванию человеческого капитала с «цифровыми» компетенциями, соответствующими новому технологическому укладу, заключается в том, чтобы сделать и гарантировать конкурентоспособность государственной службы в перспективе.

Важно отметить, что в таком федеральном органе государственной власти (далее – ФОИВ) как Минэкономразвития России успешно применяется инновационный подход при подготовке государственных гражданских служащих – погружение бизнес-партнеров из коммерческих структур в рабочую среду данного ведомства.

Представители бизнеса подсказывают примерами из собственной практической деятельности, то есть обеспечивается комплексный подход к решению поставленных задач (реализуемых государственных функций), как с позиции законодательного аспекта – прямой компетенции государственных служащих, так и с позиции возможности апробации (правоприменения) – накопленного опыта в коммерческом секторе.

Также среди успешных федеральных практик по обеспечению эффективной обратной связи между ФОИВ, отмеченных на Гайдаровском форуме 2019 года, является практика реализация проекта «Правительственный комплекс».

«Правительственный комплекс» – это новый формат рабочей среды органов исполнительной власти федерального уровня по улучшению межведомственного взаимодействия, повышению качества выполнения ими государственных функций, оптимизации затрат на содержание и внедрение нового подхода к обеспечению деятельности ФОИВ. Иными словами, это переход из изолированной традиционной кабинетной среды в условия новой среды межведомственного взаимодействия по принципу «open space».

Проектом планировалось объединить «под одной крышей» десять ФОИВ, но пока это два: Минэкономразвития России и Минпромторг России.

В настоящее время свои коррективы по срокам «переезда» также внесла сложная эпидемиологическая ситуация 2020 г.

Вместе с тем, на примере данных министерств уже получены выводы о том, что государственные гражданские служащие ФОИВ концентрированно подходили к своему времени, решению проблемных вопросов, появлению внутренней конкуренции между ведомствами в эффективности исполнения поставленных задач.

В условиях новой рабочей среды начальник отдела, заместитель директора, директор департамента Минэкономразвития стали доступны для линейного сотрудника такого департамента.

Таким образом, иерархия управления стала уплощаться и рабочие вопросы решаться быстрее. Построение данных систем на государственной службе, при которых вопросы будут решаться в моменте – это новый тренд, в том числе региональный (соответствующий положительный опыт получен в Воронежской, Рязанской областях).

Согласно комментариям Губернатора Мурманской области А. Чибиса, озвученным также в ходе вышеотмеченной панельной дискуссии Гайдаровского форума, два министра стали доступны в пределах одного этажа: Министр промышленности и торговли России и Министр экономического развития России – это радикально другая ситуация при согласовании документов (быстрее достигаются договорённости в связи с наличием «на местах» всех заинтересованных).

Таким образом, в полной мере реализован проектный принцип в достижении результатов по направлениям деятельности ФОИВ.

При этом возможность работы в режиме «open space» в Минэкономразвития России и Минпромторге России уже сама по себе стала самомотивирующим фактором в повседневной работе государственного гражданского служащего.

В конечном итоге, «открытый» диалог между ФОИВ способствовал увеличению количества задач, по которым достигались именно практические результаты, а значит повышалось качество работы ведомств в целом.

Сотрудники стали понимать результаты своей работы, которые также стали учитываться в вопросах карьерного роста. Один из ключевых тезисов по работе с персоналом в ФОИВ – собственные сотрудники должны расти поступательно (но привлечение «новой крови» также требуется для смены стереотипов в работе).

Благодаря проекту, улучшилось внутри ведомств целеполагание, оценка эффективности государственных гражданских служащих, которые стали четко понимать задачи.

Система управления по целям помогала и помогает понимать всем сотрудникам данные цели одинаково.

И положительная обратная связь от сотрудников – это наличие и распространение опыта позитивной реализации поставленных задач, как в схожих проектах, так и при решении иных творческих задач.

Также, как отметили участники Гайдаровского форума, новый формат работы в условиях проекта «Правительственный комплекс» позволил сделать Минэкономразвития России более привлекательным местом для работы. В данный ФОИВ стали приходить кандидаты из бизнеса. Теперь Минэкономразвития России претендует на роль места для работы именно талантливых специалистов из всех сфер деятельности.

Как отмечают ответственные сотрудники за работу с персоналом в ФОИВ, ранее приходилось сталкиваться со скептическими мнениями при реализации проекта «Правительственный комплекс», но положительный результат получен, и может, и должен распространяться на государственное управление всех уровней, особенно с учетом вызовов цифровой трансформации (диджитализации) отраслей отечественной экономики.

Кроме того, в условиях диджитализации «назрела» необходимость для создания дополнительных систем управления человеческим капиталом в правительственных организациях, ориентированная на обеспечение инновационного развития региона в виде собственной программы цифровой трансформации для подготовки управленцев и команд, которые будут способствовать развитию цифровой экономики и цифровой трансформации государственного управления на конкретной территории с ее особенностями хозяйствования.

Иными словами, цифровая трансформация – это триггер для усиления работы с данными и устранения цифровой асимметрии коммерческим, некоммерческим и государственным секторами.

Программы должна быть многоаспектной, учитывающей новые наработки для эффективной деятельности в условиях диджитализации (т.е. в управлении новым набором компетенций), а также учитывающей необходимость:

- 1) обучения специфическим цифровым навыкам;
- 2) выстраивания работы для трансформации топ-руководителей в правительственных структурах для обеспечения перехода корпоративной культуры с низкорангового уровня авторитарного управления на более высокие уровни управления (самоуправления), которая ими должна быть разделяема и только тогда будут созданы условия, стимулирующие накопление инновационного «цифрового» капитала и его эффективное использование;
- 3) изменения принципов кадровой работы для учета во всех ее направлениях сотрудников, которые могут трудиться в дистанционном режиме на постоянной основе (формирование соответствующих резервов, новые формы оплаты не за время, проведенное на работе, а по результатам, особенности деятельности для обеспечения карьерного роста и профессионального обучения и др.;
- 4) наличие программы найма и обучения, с тем чтобы избежать ситуаций по «тушению пожаров» для замещения должности, на которой ранее в отношении служащего был реализован комплекс мероприятий по накоплению инновационного «цифрового» капитала за счет бюджетных средств;
- 5) создание системы управления «цифровым» кадровым ресурсом;
- 6) в вопросах нематериальной мотивации, в том числе и в правительственных организациях, учитывать, что «эра напористых корпоративных солдат» заканчивается.

В этой связи планы по развитию системы мотивации на государственной гражданской службе должна включать в себя концепцию «заботы о счастье» сотрудника.

Среди успешных платформенных примеров, применяемых в коммерческих структурах и которые могут быть использованы на государственной службе, такие как:

- «Сберздоровье»: телемедицина для ваших сотрудников;
- «Аон Рус-Страховые брокеры»: расширенные программы страхования для сотрудника и членов его семьи;
- «Деньги Вперед»: зарплата в любой день для сотрудников по их желанию;
- «ПОНИМАЮ»: консультация специалиста (психолог, юрист, финансовый консультант или специалист по ЗОЖ в любом удобном формате: видео, аудио или чат);
- «Friday»: онбординг (процесс адаптации) и нетворкинг (создание сети полезных контактов). Боты знакомят в Telegram, Slack и Teams. Умный мэтчинг и темы бесед;
- «Yva.ai»: Руководство «40 инсайтов противодействия выгоранию сотрудников» (для профилактики выгорания, предотвращение увольнения ценных сотрудников) и др.

Учитывая изложенное, а также в завершении настоящей статьи, хотелось бы отметить, что идею о важности работы по повышению качества человеческого капитала (особенно применительно к вопросам организации территориального управления) в своих трудах отмечал и развивал д.э.н., ректор Московского международного университета А.Ю. Манюшис.

В своих трудах ученый отмечал об особой роли рациональной территориальной организации как одном из ключевых факторов эффективного социального и экономического развития стран в постиндустриальную эпоху.

При этом современные требования к территориальной организации и управлению должны строиться на новой парадигме социально-экономического развития и новой управленческой культуры с «Этикой, Моралью и Социальной ответственностью», основывающихся на базовых общечеловеческих ценностях и прямо и непосредственно определяющих важнейшие управленческие решения.

Соответственно меняются требования к менеджменту через формирование новой управленческой культуры и поиске эффективных систем менеджмента на всех уровнях: от локального до глобального. А управление, менеджмент – это, в первую очередь, кадры, требования по подготовке которых должны быть иными для обеспечения возможности решения текущих вопросов территориального управления.

Таким образом, проблема подготовки современных управленческих кадров – как для государственных и муниципальных структур, так и хозяйствующих субъектов, – чрезвычайно актуальна для всех стран. При этом целенаправленное опережающее развитие управленческого образования должно строиться на основе концепции непрерывного управленческого образования – «Life Long Learning» с тем, чтобы стать мощным рычагом повышения эффективности экономики.

В конечном итоге, выводы А.Ю. Манюшиса доказывают, что качество человеческого капитала, и, в частности, управленческих кадров, становится для России тем важнейшим внутренним фактором, который поможет компенсировать нехватку инвестиций и других ресурсов экономического развития, позволит сформулировать и реализовать стратегию модернизации и перехода к инновационному типу развития

1. Адизес, Ицхак Новые размышления о менеджменте. Часть II [Текст] / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. Н. Постриган. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016 – 2008 с.
2. Володина, Н.В. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы [Текст] / Н.В., Володина. – М.: Эксмо, 2009 – 240 с.
3. Проблемы оценки и измерения человеческого капитала в образовании и науке [Текст]: коллективная монография под руководством акад. В.Л. Макарова. – М.; СПб.: Нестор-История, 2014. – 240 с.
4. Россия и мир: глобальные вызовы и стратегии социокультурной модернизации. Материалы Международной научно-практической конференции (Москва, 12-13 октября 2017 г.) / отв. ред. А.В. Тихонов. М.: ФНИСЦ РАН, 2017. 760 с.
5. Самуэльсон, Пол Э., Нордхаус, Вильям Д. Экономика [Текст] / Пол Э. Самуэльсон, Вильям Д. Нордхаус; Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2015. – 1360 с.
6. Синек, С. Бесконечная игра. В бизнесе побеждает тот, кто не участвует в гонке [Текст] / С. Синек. – М.: Эксмо. – 2019. – 151 с.
7. Травин, В.В. Управление инновациями [Текст]: Модуль VII: учебно-практическое пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 104 с.
8. Управление командой [Текст] / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 220 с. – (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»).
9. Эффективное правительство для нового века: Реформирование государственного управления в современном мире [Текст] / Раби Абучакра, Мишель Хури; [предисл. Робин Батлер; послесл. Субраманьян Раджан]; [перевод с английского]. – Москва: Издательство «Олимп-Бизнес», 2016. – 256 с.
10. [Электронный ресурс]: Исследование рынка труда и заработных плат - 2020. Тренды на 2021. Исследование Hays. – URL: <https://goo.su/5jsi> (дата обращения 20 апреля 2021 года).
11. [Электронный ресурс]: Цифровая экономика: как будет меняться рынок труда с 2018 по 2025 годы. – URL: <https://clck.ru/EQdPF> (дата обращения: 20 апреля 2021 года).
12. [Электронный ресурс]: Шесть больших идей о концепции человеческого капитала Гэри Беккера. – URL: <https://www.economist.com/economics-brief/2017/08/03/gary-beckers-concept-of-human-capital> (дата обращения: 20 апреля 2021 года).
13. [Электронный ресурс]: Как измерить эффективность обучения | ProfTalk. – URL: <https://goo.su/5cWw> (дата обращения: 20 апреля 2021 года).
14. [Электронный ресурс]: Как наращивание потенциала может привести к трансформации | ProfTalk. – URL: <https://goo.su/5CX5> (дата обращения: 29.04.2021).
15. [Электронный ресурс]: Как отличаются HR в разных организациях | ProfTalk. – URL: <https://goo.su/5cx8> (дата обращения: 20 апреля 2021 года).