

Юн Бьонг-су<sup>3</sup>

## Резюме

*В настоящем исследовании делается попытка дать ответы на вопросы, касающиеся развития человеческих ресурсов в государственном секторе, на основе общих теорий и перспектив развития человеческих ресурсов. В нем также рассматривается то, какую роль подготовка государственных служащих сыграла в удовлетворении требований ключевых государственных стратегий за последние 60 лет в Корее. В данном исследовании раскрывается обоснованность переименования СОТИ в Национальный институт развития человеческих ресурсов. Наконец, в нем обсуждается новая парадигма развития человеческих ресурсов и то, какие стратегии используются для достижения поставленных ею целей.*

**Ключевые слова:** развитие человеческих ресурсов, СОТИ, НИИ, Корея, госслужба.

## Введение

Изменения, произошедшие в последнее время в административной среде, характеризуются процессами информатизации, открытости, глобализации, регионализации, специализации и демократизации (Kim, 1997; Ha, 1998). Жесткая конкуренция между странами, ускоренное развитие науки и технологии, а также индустриализация и урбанизация сделали задачи государственного управления более сложными. В результате возрос спрос на опытный кадровый персонал, который мог бы решать такие сложные вопросы и активно действовать в целях развития национальной конкурентоспособности на многих направлениях, повышая, вместе с тем, конкурентоспособность правительства.

Один из ключевых элементов, определяющих конкурентоспособность государственного управления, заключается в поиске и развитии превосходных человеческих ресурсов. Обеспечение надлежащей подготовки государственных служащих будет способствовать наращиванию их профессиональных возможностей и позволит правительству стать более конкурентоспособным, что неизменно влечет за собой повышение национальной конкурентоспособности. В этой связи, система подготовки государственных служащих должна на постоянной основе подвергаться экспериментам, изменениям и развитию. Любая согласится с тем, что развитие Кореи тесно связано с ростом профессионального образования и подготовки и что профессиональное образование и подготовка оказали большое влияние на государственных служащих. Центральный институт подготовки государственных

---

<sup>1</sup> Центральный институт подготовки госслужащих (СОТИ).

<sup>2</sup> Национальный институт развития человеческих ресурсов (НИИ).

<sup>3</sup> Профессор, Национальный институт развития человеческих ресурсов, Южная Корея. Др. Юн является доктором наук в области государственного управления Эксетерского университета, Соединенное Королевство. В его специализацию входит управление и развитие человеческих ресурсов, кадровая политика в государственной службе, государственное управление и вопросы нового государственного менеджмента. Он также имеет 30-летний опыт государственной службы в качестве преподавателя и исследователя, что вносит практический аспект в его научные достижения. Электронная почта для связи: [bsydr58@korea.kr](mailto:bsydr58@korea.kr), [seoulitedr@yahoo.com](mailto:seoulitedr@yahoo.com).

служащих (СОП), созданный в качестве главного института по подготовке госслужащих, играл роль новатора в области подготовки госслужащих в течение последних 60 лет.

В этот период система образования и подготовки госслужащих в Корее успешно развивалась на фоне преобразований, происходивших во внутренней и международной среде. В рамках новой правительственной политики были инициированы и внедрены передовые системы образования развитых стран (СОП, 2009). Тем не менее, наступило время для создания творческой и практической системы образования и подготовки, и выхода наших институтов и практических подходов на глобальный уровень. В связи с этим существует необходимость в повышении качества сектора образования и подготовки. Признавая необходимость внедрения более качественной системы подготовки, в январе 2016 года СОП заново подтвердил намерение стать институтом мирового уровня в области подготовки государственных служащих. Созвучно этому изменению курса СОП был также переименован в Национальный институт развития человеческих ресурсов (НИИ).

В настоящем исследовании рассматриваются характеристики программ подготовки, которые СОП организовывал на протяжении 60 лет, и описывается новая парадигма развития человеческих ресурсов, согласующаяся с переменами в административной среде. В нем также предлагаются новые стратегии развития системы образования и подготовки с целью повысить конкурентоспособность государственной службы.

## **Методология исследования и теоретическая основа подготовки государственных служащих**

### ***Методология***

В настоящем исследовании рассматривается несколько вопросов. Во-первых, какую роль сыграла подготовка госслужащих в удовлетворении ожиданий и целей ключевых правительственных стратегий в течение последних 60 лет. Во-вторых, в чем заключается основание для переименования СОП в Национальный институт развития человеческих ресурсов (НИИ). В-третьих, что представляет собой новая парадигма развития человеческих ресурсов и какие стратегии должны быть реализованы для достижения поставленных целей. Четвертым акцентом настоящего исследования является анализ 60-летней истории СОП, уделяя особое внимание роли, которую институт мог бы сыграть в разработке национальных стратегий развития. В-пятых, в нем представлены результаты изучения текущего спроса в области профессионального образования и подготовки госслужащих. Наконец, в исследовании рассматривается текущий статус СОП и некоторые нерешенные вопросы.

### ***Значение подготовки государственных служащих***

Подготовка государственных служащих рассматривается в качестве одного из аспектов развития человеческих ресурсов, которая дает государственным служащим возможность приобрести знания, навыки и умения в области своих профессиональных обязанностей, а также сформировать систему положительных ценностей и установок. Это созвучно мнению, что подготовка является деятельностью по обеспечению профессиональных знаний, которые необходимы государственным служащим для

выполнения своих соответствующих ролей (Kang, 2000: 160). Вместе с тем, значимость проблемы подготовки растет, так как она все чаще рассматривается как комплексный набор мероприятий, направленный не только на обеспечение конкретных профессиональных знаний, но также помогающий государственным служащим раскрыть и реализовать свой потенциал и сформировать положительные установки и взгляды (Ha, 1999: 132). Таким образом, акцент в подготовке госслужащих должен быть сделан на развитие их потенциала и возможностей с целью эффективного определения и реагирования на изменения в административной среде и поощрения положительных целей и инициативности, а также укрепление их способности по приобретению, управлению и использованию знаний и информации. В этом контексте НИИ должен отразить данные новые тенденции в своей политике развития человеческих ресурсов и соответствующих системах подготовки и развития потенциала.

### *Влияние подготовки госслужащих*

Согласно ряду исследований можно определить следующее влияние подготовки госслужащих на эффективность государственного управления<sup>4</sup>:

– *Повышение эффективности и производительности правительства*

Подготовка помогает госслужащим развить способности для выполнения соответствующих должностных обязанностей и реализовать свой потенциал в полной мере. Благодаря этому, обеспечивается их мотивация работать и испытывать большую удовлетворенность от того, чем они занимаются, и, соответственно, улучшать свою продуктивность, что, в конечном итоге, ведет к повышению эффективности и производительности правительства.

– *Повышение способности правительства реагировать на изменения*

Подготовка позволяет приобрести ряд новых знаний и опыт, необходимый для эффективного реагирования на быстрые изменения в административной среде, и одновременно формирует положительные установки и ценности. Это, в свою очередь, способствует повышению потенциала правительства по адаптации к изменениям в окружающей среде.

– *Повышение прозрачности и надежности правительства*

Подготовка позволяет госслужащим менять свое мировоззрение и установки таким образом, чтобы стать более удовлетворенными и продуктивными в том, чем они занимаются. Она также формирует этические стандарты государственной службы, что ведет к повышению прозрачности и надежности правительства.

– *Повышение способности правительства по управлению организациями и человеческими ресурсами*

Опросы, проводимые в рамках программ подготовки, позволяют выявить проблемы, существующие в управлении организациями и человеческими ресурсами, в том числе, такие вопросы как профессиональная компетенция, установки госслужащих,

---

<sup>4</sup> Choi, 2000 : 6 ; Kim, 2000 : 85~86.

моральный дух на рабочем месте, коммуникации с коллегами, руководство и разработка должностных обязанностей. Эта информация позволяет правительству осуществлять управление организациями и человеческими ресурсами на систематической и гибкой основе.

### **60-летняя история СОПІ (1949-2010 гг.)**

В настоящем разделе рассматриваются изменения, произошедшие в системе подготовки государственных служащих, и меры, предпринятые для ее совершенствования, уделяя внимание, в частности, роли СОПІ. Первый институт по подготовке госслужащих – Национальный институт подготовки госслужащих (НОПІ), был создан в 1949 году. В первые годы своей работы, институт оказывал базовую подготовку госслужащих без отрыва от службы во время испытательного срока. В программу подготовки входили лишь самые базовые курсы, так как интерес к подготовке и возможностям по ее проведению на момент создания НОПІ был ограниченным. Тем не менее, к 1960 году подготовка была признана важной частью процесса управления и развития человеческих ресурсов. Так, на основании Закона об образовании и подготовке государственных служащих и Закона о создании Центрального института подготовки госслужащих (СОПІ) начала формироваться система подготовки госслужащих.

### ***Ключевые функции СОПІ и достижения в области подготовки госслужащих***

В широком плане ключевые функции СОПІ могут быть сгруппированы по двум категориям: морально-нравственное воспитание и программы подготовки на рабочем месте. Задача первой категории – обеспечить подготовку в области обязательных для соблюдения госслужащими принципов и культуры государственного управления. Военный переворот в 1961 году и установление Третьей Республики в 1963 году определили необходимость идеологического образования. В первые годы Третьей Республики, основное внимание в подготовке уделялось «образованию, подчеркивающему революционный дух и антикоммунизм». Поставщиком услуг в сфере такого образования стал СОПІ. С тех пор СОПІ обеспечивает морально-нравственное и идеологическое образование государственных служащих каждый раз, когда к выполнению своих обязанностей приступает новое правительство.

Вторая категория программ подготовки направлена на содействие в повышении профессиональных знаний госслужащих. Такие программы были начаты в 1960-х годах для подготовки по новым административным навыкам, в том числе навыкам планирования политики и современным методам управления. В 1990-х годах СОПІ обеспечивал более систематический подход к подготовке на рабочем месте с целью повышения общего потенциала в области политических мер, что позволяло госслужащим развивать свои административные навыки на комплексной основе. Начиная с 2010 года, с появлением цифровых технологий СОПІ внедрял различные методы подготовки с использованием ИКТ.

В период с 1949 года по настоящее время СОПІ было организовано 1682 курса, которые

повторялись 3940 раз и охватили более 280 000 обучающихся<sup>5</sup>. Тем не менее, до конца 1970-х годов каждый год проводились только 10 курсов. В середине 1980-х годов количество было незначительно увеличено до 20 курсов, которые проводились на ежегодной основе до середины 1990-х годов. После этого количество курсов резко возросло – примерно 70 курсов в 2006 году и 100 курсов, начиная с 2011 года.

Рост количества курсов в начале 1980-х годов стал результатом внедрения новых программ профессиональной подготовки для недавно назначенных должностных лиц, расширения программы морально-нравственного и идеологического воспитания и добавления курсов подготовки и программ обучения, проводимых по заказу для иностранных госслужащих (Lee, 2010: 35-40). В 1990-х годах большее внимание стало уделяться специализированной подготовке и международной подготовке. В конце 1990-х годов в программу специализированной подготовки входили общая специализированная подготовка и факультативная специализированная подготовка. В начале 2000-х годов программа подготовки включала общие, общие специализированные, факультативные специализированные и международные курсы подготовки. В 2005 году были добавлены курсы подготовки по инновациям, а общая специализированная подготовка и факультативная специализированная подготовка были вновь объединены в один сегмент, как специализированная подготовка.

### *Изменения в государственной политике и подготовке госслужащих*

Развитие системы подготовки госслужащих в Корее происходило на фоне перемен в национальной и международной среде, а также последующих изменений в государственной политике Кореи. На деле она была усилена, так как роль правительства была расширена и последующие изменения в правительстве нашли отражение в программах подготовки и их содержании.

В развитии подготовки госслужащих сыграли важную роль два аспекта (COTI, 2009). Во-первых, каждый раз с приходом нового правительства разрабатывался широкий спектр программ подготовки с тем, чтобы обеспечить политическую легитимность нового правительства и ознакомить с курсом, которым правительство было намерено следовать. По этой причине количество госслужащих, проходящих подготовку, резко увеличивалось в год, когда новое правительство вступало в свои полномочия. Например, с объявлением в 1973 году новой идеологии власти – общенационального «Движения за новую деревню», во все базовые программы профессиональной подготовки был включен недельный курс «Курс новой деревни». В 1975 году также была разработана отдельная программа, посвященная Движению за новую деревню. В 2006 году правительством Ро Му Хена был взят курс на модернизацию системы государственного управления, в результате чего были организованы многочисленные программы подготовки. В этот период вновь было отмечено резкое увеличение количества госслужащих, прошедших подготовку (COTI, 2009).

И, во-вторых, каждый раз при реализации правительством новых крупных политических инициатив, также разрабатывались и добавлялись к уже существующим соответствующие программы подготовки. Например, в 1962 году правительством был принят первый пятилетний план экономического развития и создано Бюро

---

<sup>5</sup> Годовые отчеты COTI за 2015, 2007 и 1991 гг.

координации и планирования. В то же самое время, были организованы такие программы подготовки, как курс планирования и курс информационного планирования, с тем, чтобы помочь госслужащим повысить свой потенциал в области планирования. Затем, в 1967 году, когда было отмечено, что многие высокопоставленные должностные лица не владеют аналитическими навыками и потенциалом в области принятия политических решений для реализации пятилетнего плана развития, были разработаны дополнительные курсы подготовки в форме семинаров с целью повышения аналитических способностей. Таким образом, программы подготовки способствовали развитию и повышению у госслужащих способностей, необходимых для успешной разработки и реализации государственной политики (Lee, 2010: 45-46).

С точки зрения макро-перспективы, по мере расширения роли правительства Кореи и роста корейской экономики, увеличивалась и численность госслужащих. Также в соответствии с этой тенденцией происходили дальнейшие изменения и события в системе подготовки госслужащих (COTI, 2009).

## **Изменение парадигмы в правительстве и растущая необходимость в образовании и подготовке**

### *Изменение парадигмы в правительстве*

Адекватно реагировать на изменения в административных условиях невозможно, если использовать традиционную парадигму, делающую акцент на «планировании» и «контроле». Сегодня необходима новая парадигма организации и функционирования правительства. Вкратце можно выделить следующие элементы такой парадигмы<sup>6</sup>:

– Демократическое и прозрачное правительство

Неуклонно растет спрос на демократические и прозрачные процессы принятия политических решений, открытых для контроля со стороны общественности. Практика небольших групп элиты – потенциально догматичных и консервативных – принятия решений без консультаций влечет за собой серьезный риск совершения политических ошибок. В этой связи существует необходимость дать возможность общественным объединениям и другим соответствующим заинтересованным лицам участвовать в процессе принятия решений и обеспечить учет их голоса и мнения, прежде чем политика будет сформулирована. Это тем более необходимо сейчас, поскольку политические вопросы становятся все более сложными, а требования к обеспечению социального равенства и достижению высокого уровня и качества жизни растут. Тем не менее, с появлением технологий онлайн-коммуникаций и быстрого обмена информацией у общества появилось больше возможностей для участия в процессе принятия решений. Что по-прежнему необходимо – это поощрять госслужащих к более активному взаимодействию с общественными объединениями и обществом в целом в процессе разработки политики. Такой подход будет способствовать построению более демократического процесса и обеспечению надежности государственной политики.

---

<sup>6</sup> Choi, 2000: 2.

– Творческий подход к решению проблем

Растущая сложность и разнообразие административного пространства и условий привели к усилению неопределенности и нестабильности в процессе разработки политики. Таким образом, правительству необходимо укрепить свой потенциал по преодолению кризисов и приобрести навыки творческого решения проблем. Необходимо преобразовать негибкие, иерархические и «основанные на контроле» административные системы в системы, «основанные на поддержке» и отличающиеся гибкостью и реагированием на изменения.

– Правительство, возглавляемое специалистами

Помимо растущей сложности вопросов, с которыми приходится иметь дело государственному сектору, появление интернета внесло изменение в порядок работы государственных служащих. В этой связи необходимо трансформировать существующие правительственные и административные структуры, функционально-ориентированные, негибкие и иерархические, в системы, в которых акцент делается на действенности в гибких рабочих взаимоотношениях наподобие проектных групп или сетевых организаций (OECD, 1997). Достижения в области науки и технологии привели к созданию общества, основанного на знаниях. В связи с этим растет спрос на человеческие ресурсы, которые обладают техническими знаниями и профессиональной компетенцией. В данном контексте необходимо разработать стратегию управления человеческими ресурсами, в которой основное внимание уделяется сотрудничеству, передаче полномочий и оценке на основе заслуг. В этой связи для внедрения этой новой парадигмы в систему государственного управления необходим переход от системы управления человеческими ресурсами, основу которой составляют «сотрудники широкого профиля», к системе, ориентированной на «специалистов».

– Управление человеческими ресурсами на основе заслуг

В условиях усиления конкуренции, как на национальном, так и международном уровне, принцип конкуренции, как он применяется в частном секторе, внедряется в частный сектор, в том числе, в государственном управлении (Kim, 2000: 85-87). По этой причине правительство Кореи прилагает целенаправленные усилия по созданию системы управления человеческими ресурсами, обеспечивающей вознаграждение на основе личной компетенции и достижений, которая предполагает наличие таких элементов как «система открытого найма», «наем на основе контракта» и «вознаграждение на основе заслуг». Она также направлена на применение элементов гибкости и действенности, так как они реализуются в частном секторе, посредством «обмена схемами управления человеческими ресурсами между государственным и частным сектором» и расширения возможностей обучения в государственном секторе (OECD, 1997).

### **Текущий статус и вопросы СОТІ (2011-2015 гг.)**

Как уже упоминалось выше, в последние 60 лет наряду с происходившими переменами в правительстве и сфере государственного управления, СОТІ и его программы подготовки претерпевали непрерывную трансформацию. В этой связи представляется

целесообразным изучить текущий статус института, а также дать оценку его перспективам на следующие 60 лет и далее.

### *Текущий статус*

Созданный в 1949 году как Национальный институт подготовки госслужащих и реорганизованный в 1961 году под своим сегодняшним названием, СОПІ добился значительных успехов в проведении подготовки в различных областях. Он остается ведущим институтом для подготовки госслужащих и является движущей силой развития государственного управления страны. Одновременно с переездом в новое помещение в г. Жинчен (провинция Чунгбук) в 2016 году СОПІ взял курс на улучшение стандартов обучения и инфраструктуры с прицелом на будущее. Такое улучшение подразумевает не только создание новой организационной структуры и развитие объектов с целью заложить основу для долгосрочного роста, но и сохранить позицию лидера в области подготовки человеческих ресурсов для государственного сектора (СОПІ, 2015 г.).

### *Проблемы*

Очевидно, что предлагаемые СОПІ программы подготовки отражают в достаточной мере потребности и тенденции развития человеческих ресурсов, по крайней мере, на первый взгляд. Об этом свидетельствует высокий уровень удовлетворенности, отмечаемый зарегистрированными участниками курсов подготовки<sup>7</sup>. Однако, по всей видимости, выбор предлагаемых курсов подготовки может быть улучшен. Для этого крайне необходимо решить следующие вопросы (СОПІ, 2014):

- Недостаточность подготовки в области ценностей государственной службы

Ценности, которыми владеют государственные служащие, оказывают влияние на общую результативность деятельности, поскольку они связаны с эффективной рабочей практикой и развитием доверия со стороны общественности. Программы подготовки СОПІ в области ценностей государственной службы были усовершенствованы в соответствии с политикой правительства по обеспечению дисциплины в государственном секторе. Тем не менее, соотношение подготовки, посвященной ценностям государственной службы, в базовых обучающих программах по-прежнему незначительно. Это составляет всего 5% от всех программ подготовки, в зависимости от курса (СОПІ, 2014). Кроме того стиль преподавания, основанный на «зубрежке» и стандартизированном подходе к обучению, часто критикуется как несоответствующий цели формирования необходимых ценностей у государственных служащих, поступающих на государственную службу (Choi, 2000).

- Опросы не отражают потребности слушателей

Для того, чтобы подготовка достигла поставленных целей, необходимо точно определить потребности слушателей. Тогда как нынешняя практика не позволяет выявить конкретные потребности в подготовке потенциальных слушателей. Процесс

---

<sup>7</sup> Например, средний уровень удовлетворенности Программой подготовки кандидатов на должность директоров в 2014 году составил 92,8



разработки планов подготовки и выбор соответствующих слушателей осуществляется в одностороннем порядке и не отражает взгляды и мнения госслужащих, являющихся «клиентами» курса подготовки. В результате потребности в подготовке госслужащих не отражены должным образом в содержании предлагаемых программ подготовки, равно как для участия в конкретной программе подготовки не выбираются наиболее подходящие слушатели. Понятно, что это приводит к недостаточному уровню предлагаемых курсов подготовки и неэффективному использованию бюджетных средств, выделяемых на подготовку.

– Единообразные программы, сосредоточенные на общих знаниях

Поскольку программы обучения формируются с учетом обратных отзывов, полученных в рамках малоэффективных опросов потребностей в подготовке, существует обширный перечень курсов подготовки, которые госслужащие должны проходить, не имея возможности выбрать курсы, представляющие для них наибольший интерес. Такие единообразные программы сосредоточены на предоставлении общих знаний вместо того, чтобы обеспечить курсы подготовки и повышения квалификации, учитывающие индивидуальные конкретные потребности госслужащих.

– Недостаточный уровень подготовки для развития навыков управления должностных лиц руководящего звена

Курсы по развитию и наращиванию управленческих навыков и потенциала имеют более важное значение для госслужащих руководящего уровня, чем курсы, посвященные специфическим знаниям и навыкам, связанным с их работой. Тем не менее, текущие программы подготовки для сотрудников руководящего уровня не обеспечивают достаточный уровень подготовки в области управленческих навыков и знаний. Более того, в текущие программы не входят курсы подготовки по таким вопросам как управление конфликтами, методы разрешения споров или навыки ведения переговоров, процессы принятия решений, политический анализ и навыки решения проблем. Таким образом, необходимо организовывать курсы подготовки по развитию управленческих навыков госслужащих руководящего звена (Ha *et al*, 2004: 198-199).

– Аудиторные занятия на основе лекций и «зубрежки»

Чтобы достичь максимального эффекта, выбор методов и содержание курсов подготовки должны наилучшим образом соответствовать их охвату и цели. Помимо этого отбор слушателей программ подготовки должен осуществляться на основе ряда веских критериев отбора, которые позволят обеспечить представительство целевой группы госслужащих, нуждающихся в подготовке. Таким образом, текущий подход к обучению на основе лекций, возможно, будет нецелесообразным в программах подготовки, предназначенных для госслужащих руководящего звена, поскольку он не поощряет такой важный элемент обучения, как вовлеченность слушателя в учебный процесс. Доля таких программ подготовки растет; тем не менее, большинство из них по-прежнему проводятся в форме лекций.

– Отсутствие современной инфраструктуры обучения

Учебная инфраструктура, заведения и оборудование представляют физические ресурсы, которые поддерживают процесс эффективного проведения программ

подготовки. Они являются ключевыми элементами, оказывающими влияние на эффективность подготовки. Этот вопрос актуален в сфере подготовки госслужащих (Park, 2012: 268). Однако, несмотря на постоянные усилия СОТІ по расширению физических ресурсов, используемых для проведения программ подготовки, в нем по-прежнему используется устаревшее и не функционирующее должным образом оборудование, а его учебные аудитории и здания не предназначены для использования интерактивных методов и приемов обучения. В целом уровень физических ресурсов, имеющихся в государственных учебных заведениях, проигрывает частным заведениям.

– Отсутствие программ подготовки руководящих кадров мирового класса

СОТІ были разработаны программы подготовки, ориентированные на иностранных должностных лиц, с целью обмена опытом по формированию и реализации политики в области национального развития и методам государственного управления Кореи. В рамках таких программ подготовки также изучаются примеры политических мер в различных сферах, направленных на поддержку усилий в области развития стран слушателей. И конечно, такие мероприятия помогают Кореи налаживать взаимовыгодное сотрудничество с целью разработки стратегий совместного роста. Первая из таких программ подготовки была проведена в 1984 году для госслужащих Малайзии. На сегодняшний день более 4000 должностных лиц из 120 стран прошли такую подготовку (СОТІ, 2015). Помимо этого, начиная с 2008 года СОТІ сотрудничает с другими государствами, например, Китаем, Францией, Японией, Казахстаном, Россией, Сингапуром, США и Вьетнамом по проведению программ подготовки. С недавних пор СОТІ ведет переговоры с Чили, Германией, Турцией и ОАЭ по совместной разработке аналогичных обучающих мероприятий. Тем не менее, уже недостаточно просто обмениваться опытом Кореи и передавать знания. Настало время для развития способностей и профессиональных навыков госслужащих Кореи в целях повышения их конкурентоспособности на глобальном уровне. Существует крайняя необходимость разработать и внедрить программы подготовки руководящих кадров мирового класса, которые позволят госслужащим существенно повысить свою международную конкурентоспособность и, следовательно, активно отвечать на глобальные вызовы.

## **Новая парадигма и стратегии для Национального института развития человеческих ресурсов (НИИ)**

### ***Необходимость изменить парадигму развития человеческих ресурсов***

Для удовлетворения меняющихся потребностей в области повышения квалификации и профессиональной подготовки, обусловленных изменением парадигмы государственного управления, исключительно важно сформировать новую систему подготовки госслужащих. Такая система подготовки будет способствовать переходу от просто «подготовки» к «развитию человеческих ресурсов». Представление о том, что человек по своей природе пассивен, теряет свою актуальность, так как в наше время люди все чаще рассматриваются как активные партнеры, которые растут вместе с организациями. В связи с этим существует необходимость перейти от пассивной концепции «подготовки» к активной, ориентированной на будущее концепции «развития человеческих ресурсов».

В этом контексте НИИ должны разработать парадигму развития человеческих ресурсов, которая будет:

- укреплять ценности государственной службы в сложных и разнообразных административных условиях для удовлетворения потребности в наращивании и укреплении общественного доверия – важного элемента в плюралистических обществах с многообразием всемогущих интересов;
- внедрять упреждающую национальную рамочную основу развития человеческих ресурсов, способную эффективно противостоять вечной конкуренции на глобальном уровне<sup>8</sup>. Система государственного управления должна развивать навыки глобальной конкуренции с тем, чтобы оказывать поддержку корейским компаниям эффективно конкурировать на глобальном уровне и активно реагировать на настойчивые требования открыть внутренние рынки.

### *Предложения для пересмотра системы подготовки госслужащих НИИ*

В новой системе подготовки необходимо учесть следующее:

- Систематическая подготовка в области ценностей государственной службы

Как уже упоминалось, курсы подготовки СОП по ценностям государственной службы не имеют систематической основы. Они являются частью более широкой программы подготовки и проводятся периодически. Тем не менее, принимая во внимание, что система ценностей и установки госслужащих являются одним из важных элементов, оказывающих влияние на национальную конкурентоспособность, требуется пересмотреть подход к организации программ подготовки. При этом необходимо: [i] однозначно создать политическую поддержку и правовую основу для проведения курсов подготовки по ценностям государственной службы; [ii] пересмотреть и обновить все соответствующие документы с тем, чтобы отразить в них произошедшие изменения в среде, в том числе кодекс этики, кодекс поведения и правила этики, этическую хартию госслужащих (1980), кодекс практики для этической хартии госслужащих (1982); и [iii] создать организацию, целью которой станет проведение подготовки в области ценностей государственной службы и которая будет осуществлять планирование, координацию и оценку соответствующих программ подготовки и разрабатывать стандартные учебные программы по ценностям государственной службы, стандартные диагностические инструменты и стандартные учебные материалы.

- Диверсификация методов обучения и применение ИКТ

Основным недостатком существующих программ подготовки является то, что они проходят в формате лекций и используют систему обучения, основанную на «зубрежке». Таким образом, существует необходимость разработать и использовать альтернативные методы обучения и расширить программы подготовки, которые будут поощрять активное вовлечение и участие слушателей, например, семинары, тематические исследования, групповые обсуждения и обучение на основе проекта. Также необходимо расширить программы подготовки, проводимые совместно с

---

<sup>8</sup> Несмотря на то, что Корея занимает 11 место в глобальном рейтинге по ВВП, в рейтинге конкурентоспособности страна по-прежнему находится на 28 месте (IMD, 2015).

частным сектором, что позволит госслужащим лучше понять проблемы, существующие в реальном мире, развить деловое мышление, узнать больше об инновациях в бизнесе, приобрести знания о последних техниках и приемах в области управления. Помимо этого существует необходимость перехода от «аудиторного обучения тет-а-тет» к «индивидуальному обучению в онлайн-режиме» с использованием возможностей ИКТ. В этой связи наиболее эффективным способом станет внедрение различных программ подготовки в онлайн-режиме. Эффективность подготовки можно максимально повысить посредством дальнейшего усовершенствования текущих виртуальных учебных программ, методов и содержания онлайн-обучения и дистанционного обучения.

- Расширение программ подготовки, которые могут быть применены в рабочей среде

В подготовке госслужащих основное внимание должно уделяться тому, чтобы дать им возможность применить знания и навыки, приобретенные в ходе обучения, на рабочем месте, что позволит повысить их эффективность. Программы для руководителей высшего звена, предназначенные для возвращения руководящих кадров, могут служить форумом для общения с учеными мирового уровня, руководителями частного бизнеса и политическими и экономическими лидерами с целью повышения навыков в области принятия политических решений и управления (Ha *et al*, 2004: 198). Помимо этого, для развития практических навыков в области политического управления более эффективными будут тематические исследования, посвященные конкретным политическим мерам и программам, чем обучение в форме лекций.

- Оценка обучающих программ

Слабым звеном в системе подготовки госслужащих в Корее является отсутствие системы оценки для измерения эффективности обучения. В большинстве случаев по завершению программы подготовки среди слушателей проводится опрос удовлетворенности. Тем не менее, существует необходимость в проведении на регулярной основе анализа эффективности и исследования целесообразности программ подготовки, а также создании системы оценки воздействия программ подготовки после их проведения. Для этой цели необходимо создать исследовательскую организацию, которая будет осуществлять мониторинг и оценку системы подготовки в целом и конкретных программ<sup>9</sup>.

- Наем инструкторов мирового класса

В настоящее время штат СОП / НИ насчитывает 5-6 преподавателей. Таким образом, институт полагается главным образом на внешних инструкторов, которых приглашают для проведения большинства программ подготовки. Несмотря на то, что практика использования резерва внешних инструкторов является целесообразной, также существует потребность в найме штатных преподавателей, имеющих опыт по различным дисциплинам для проведения профессиональной и специализированной подготовки. Каждый штатный преподаватель будет ответственен за определенную

---

<sup>9</sup> Поскольку на базе СОП неофициально действует организация под названием «Научно-исследовательский центр», будет целесообразным сделать ее статус официальным и расширить сферу ее компетенции и штат с целью осуществления функций мониторинга и оценки (СОП, 2014).

сферу компетенции и должен иметь экспертные и современные знания, подкрепленные постоянной исследовательской работой, что позволит им активно реагировать на изменения, когда они происходят в области обучения. В частности, НИИ необходимо вести наем преподавателей, которые обладают глобальными компетенциями и владеют иностранными языками для того, чтобы проводить глобальные обучающие программы как, например, Программа глобального лидерства, которая будет внедрена в ближайшем будущем. Для привлечения преподавателей высокого уровня, НИИ необходимо усовершенствовать предлагаемые им финансовые и другие стимулы и условия, например, бессрочный контракт и др.

– Создание современной учебной инфраструктуры

Большинство обучающих программ НИИ сегодня проводятся в классических аудиториях. Таким образом, существует необходимость приобрести новые учебные помещения и современное оборудование, которое может поддерживать различные формы обучения, в том числе тематические политические исследования, форумы, семинары, обучение на основе учений, активное обучение и имитационные учения. Во многих международных частных компаниях существуют специальные учебные организации, располагающие современным оборудованием, например, системами видеоконференции, системами интерактивного виртуального обучения и информационно-поисковыми системами.

- Разработка глобальной программы для руководящих кадров

Для того, чтобы государственная служба Кореи смогла успешно адаптироваться к процессам глобализации и следовать быстрым изменениям, происходящим на международной арене, крайне важно развивать навыки и профессиональные компетенции госслужащих с целью понимания международных норм и эффективного решения международных вопросов. Посредством развития человеческих ресурсов, способных решать вопросы глобальной конкуренции, также необходимо повысить до глобального уровня компетенцию правительства в таких сферах как национальная оборона, экономика, социальная политика, культурная политика, наука, технологии и др. Помимо этого, необходимо развивать профессиональную компетенцию, которая необходима в таких вопросах на международном уровне как дипломатия, коммерция, торговля, культурный обмен, здравоохранение и спорт. Для достижения выше обозначенных задач, НИИ необходимо будет разработать программу для руководящих кадров мирового уровня, которая будет включать нормы корейского стиля руководства и примеры, относящиеся к национальной и социальной интеграции. Для этого институту также необходимо привлекать государственных должностных лиц из других развитых стран и руководителей частных компаний для проведения учебных курсов, с тем, чтобы корейские госслужащие могли взаимодействовать и сотрудничать с такими лицами и таким образом повышать свою глобальную конкурентоспособность.

## **Заключение**

Несмотря на то, что Корея уже активно реагирует на информатизацию и становление общества знаний, возникает определенная озабоченность относительно того, что Корея рискует утратить свою национальную конкурентоспособность из-за жесткой конкуренции между странами и возросшей неустойчивости и неопределенности как во

внутренней, так и международной среде. Такая озабоченность небезосновательна. В настоящее время в Корее наблюдается экономический спад и многочисленные оценки, проведенные в области национальной конкурентоспособности, показали отрицательные результаты. Таким образом, приоритетной задачей должно стать повышение национальной конкурентоспособности, что позволит Корее продолжить следовать по пути устойчивого развития. В этом контексте, крайне необходимо повысить также конкурентоспособность государственного сектора, прежде всего правительства. Особое внимание должно быть уделено обучению и подготовке госслужащих с целью поиска и развития талантливых человеческих ресурсов, поскольку они являются ключевыми элементами в повышении конкурентоспособности правительства.

Хорошо известно, что подготовка госслужащих сыграла роль в национальном развитии в эпоху экономического роста. Тем не менее, традиционная образовательная система продемонстрировала многочисленные ограничения, и, следовательно, она больше не является эффективной в наше время, когда информатизация, конкуренция с частным сектором, возрастающая сложность и диверсификация административных функций обуславливают новые потребности в обучении. Для содействия процессу национального развития, необходимо обеспечить максимально возможное качество подготовки на уровне, который предлагают своим сотрудникам конкурентоспособные на международном рынке частные компании. Тем не менее, очевидно, что текущая система подготовки госслужащих представляет собой устаревший, основанный на лекциях подход к обучению с малоэффективными учебными программами и неудовлетворительной системой оценки их воздействия.

В этой связи необходимо реализовать многоуровневую стратегию. Например, необходимо усовершенствовать подготовку по ценностям государственной службы с целью развития у госслужащих положительных ценностей и установок. Во-вторых, необходимо проводить опросы для оценки потребностей в подготовке среди госслужащих с тем, чтобы точно определить их конкретные потребности в подготовке и разработать соответствующие учебные программы, которые действительно будут отвечать таким потребностям. Помимо этого, такие учебные программы должны проводиться с использованием разнообразных учебных методов и приемов и ИКТ. Для этого правительство должно выделять ресурсы и одновременно активно оказывать поддержку в достижении этих задач. В-третьих, необходимо расширить учебные программы таким образом, чтобы их можно было практически организовать на рабочем месте. В-четвертых, необходимо проводить периодический анализ эффективности затрат и исследование целесообразности учебных программ, а также создать систему для оценки их эффективности после проведения. В-пятых, необходимо вести наем инструкторов мирового уровня и разработать глобальные программы для руководящих кадров. В-шестых, необходимо модернизировать физические ресурсы путем обеспечения современных помещений и оборудования.

Реализация этих задач будет способствовать тому, чтобы новый Институт стал мировым лидером в обучении, а также позволил госслужащим Кореи повысить свою конкурентоспособность на глобальном уровне на основе постоянного взаимодействия с госслужащими из других развитых стран и руководителями частных компаний.

Создание НИИ может быть успешным только при условии, если все заинтересованные

стороны обеспечат всеобъемлющую и постоянную поддержку и взаимодействие для достижения этой цели.

## Библиография

### На корейском языке<sup>10</sup>

- Choi, Moo Hyun. (2015). "How to Deal with Training on Public Service Value?", *Public HRD*, Vol. 70: 48-51.
- Choi, Yu Sung. (2000). "Ways to Improve Public Officials Training System", Korea Institute of Public Administration.
- COTI, (1999). *Annual Report*, COTI.
- COTI, (2000). *Annual Report*, COTI.
- COTI, (2001). *Annual Report*, COTI.
- COTI, (2006). *Annual Report*, COTI.
- COTI, (2009). *The Road to Human Resource Powerhouse, 60-Year History and New Horizon: 60-Year History of Public Officials Training (1949-2008)*, Gwacheon: COTI.
- COTI, (2009). *Annual Report*, COTI.
- COTI, (2014). "World-Class COTI", Internal Report.
- COTI, (2015). *Annual Report*, COTI.
- Ha, Mi Seung, Ha, Jae Ryeong, Kwon, Yong Soo. (2004). "Redesigning Public Officials Training System", *Korean Public Personnel Administration Review*, Vol. 3. No. 2: 177-205.
- Ha, Tae Kwon. (1998). "Ways to Enhance Productivity in the Public Sector – with a Focus on Improvement in the Appointment System", by Lim Joo-young, *Research on Public Sector Innovation (I)*, Korea Institute of Public Finance: 233-361.
- Ha, Tae Kwon. (1999). "Ways to Enhance Competitiveness of Public Officials Training", *Korea Institute of Public Administration, 60 Years of Korean Administration (1948-1968)*, Seoul, Bobmunsa: 129-150.
- Kang, Gi Chang. (2000). "Ways to Connect Public Officials Training and Personnel Management", *Research on Korea's Administration*, 9 (3): 158-192.
- Kim, Pan Suk. (1999). "Ways to Enhance Competitiveness in Training", *Education/Training Information*, Vol. 37. 32-56.
- Kim, Young Pyeong. (1997). "Ways to Develop Public Officials Training in the 21st Century – with a Focus on New Training Paradigm", *Seminar on Development of Public Officials Training*, COTI.
- Lee, Geun Joo. (2010). Analysis of Training for Central Government Officials after Korea's Liberation, *Korean Public Personnel Administration Review*, Vol. 9, No. 1, 31-57.
- Park, Jong Deuk. (2012). "Analysis of Relative Importance and Priority of Civil Servant's Education Training Policy: Using Analytic Hierarchy Process (AHP) method", *The Journal of the Korea Contents Association*, Vol. 12, No.4: 263-272.
- Park, Jung Hoon and Choi, Yu Sung. (1997). *Ways to Overhaul Training Programs of COTI: with a Focus on New Leader Development Program and Senior Executive Program*, Korea Institute of Public Administration.

---

<sup>10</sup> Данные источники представлены на корейском языке, их названия были переведены на английский язык автором в целях настоящего исследования.



**На английском языке**

IMD World Competitiveness Centre. (2015). Yearbook 2015. <http://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-yearbook-ranking/>

Kim, Pan Suk. (2000). "Administrative Reform in the Korean Central Government: A Case Study of the Dae Jung Kim's Administration", *Asian Review of Public Administration*, Vol. XII, No. 2: 81-95.

OECD. (1997). *Public Service Training in OECD Countries*, Sigma Papers No. 16, OECD Publishing.

Wildavsky, A. (1979). *Speaking Truth to Power: The Art and Craft of Policy Analysis*. Boston, MA: Little, Brown and Co.