

Стратегический подход в управлении кадрами государственной гражданской службы Российской Федерации

Strategic approach in the management of staff of the state civil service of the Russian Federation

Головина Анжелика Андреевна, кандидат психологических наук, доцент, Тамбовский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Тамбов, Россия

Лагутин Сергей Игоревич, Тамбовский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Тамбов, Россия

Golovina A.A., candidate of psychological sciences, associate professor, Tambov branch of the Russian presidential academy of national economy and public administration. Tambov, Russia

Lagutin S.I., Russian presidential academy of national economy and public administration. Tambov, Russia
E-mail: seregal-68@rambler.ru

УДК 351/354

Аннотация: в статье обосновывается необходимость применения стратегического подхода к управлению кадрами государственной гражданской службы Российской Федерации, рассматривается понятие «кадровая стратегия», содержание и особенности формирования стратегического плана работы по управлению кадрами государственной гражданской службы.

Annotation: The article substantiates the need to apply a strategic approach to the management of cadres of the state civil service of the Russian Federation, examines the concept of "personnel strategy", the content and specifics of the formation of a strategic work plan for the management of cadres of the state civil service.

Ключевые слова: Государственная гражданская служба, управление персоналом, кадровый менеджмент, стратегический подход к управлению кадрами, стратегическое управление кадрами, кадровая стратегия, стратегический план работы по управлению кадрами.

Keywords: State civil service, personnel management, personnel management, strategic approach to personnel management, strategic personnel management, human resources strategy, strategic work plan for personnel management.

В сложившихся условиях конкурентоспособность государства напрямую зависит от деятельности государственных гражданских служащих Российской Федерации, их ориентированности на общественно важные цели, лучшие мировые и региональные практики.

В условиях социально-экономических реформ, происходящих в Российской Федерации, существенно меняются структура и задачи государственных органов, усложняется управленческая деятельность, возрастает персональная ответственность должностных лиц государственной службы за принимаемые решения. Эти изменения обуславливают повышение требований к уровню профессиональной компетентности руководителей и специалистов государственных органов. Возникает необходимость стратегического планирования процессов совершенствования и развития кадрового потенциала государственных органов.

В принятых нормативных документах, регламентирующих деятельность государственных служащих, обозначены основные направления кадровой политики, определены приоритеты и первоочередные задачи [1, 3, 4, 5, 6]. Но условия социально-экономических реформ, происходящих в России, обуславливают характеристики структуры и сложность решаемых задач органами государственной власти, кроме того, управленческая деятельность должна соответствовать требованиям инновационных подходов управления государством. В связи с этим возникает необходимость совершенствования кадрового менеджмента и в первую очередь применения стратегического подхода к формированию и развитию кадрового потенциала в органах государственной власти.

Чтобы деятельность по стратегическому управлению кадрами на государственной гражданской службе была эффективной, она должна базироваться на научной основе. Это предполагает исследование теоретических и методических основ кадрового менеджмента вообще и стратегического управления кадрами в частности, анализ

практики применения стратегического подхода в управлении кадрами в государственных органах Российской Федерации. Это позволит обобщить отечественный опыт стратегического управления кадрами государственной гражданской службы, а также подготовить методический и практический инструментарий для обеспечения эффективности аналитической и прогностической деятельности руководителей и кадровых служб по обеспечению государственных органов кадрами с требуемыми профессиональными характеристиками.

Принципы и приоритетные направления формирования и развития кадров гражданской службы определены Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [1].

Вместе с тем кадровые технологии не всегда ориентированы на достижение целей, эффективное решение задач и реализацию полномочий государственных органов. В итоге, их применение не оказывает ощутимого влияния на повышение эффективности деятельности государственных органов.

Одна из проблем в работе государственных органов — слабая взаимосвязь кадровой политики государственного органа и использования современных кадровых технологий с общей стратегией его деятельности. В условиях растущей международной конкуренции и глобальных изменений это негативно влияет на достижение результатов государственного управления.

Внедрение стратегического управления персоналом, применяемого в корпоративном управлении, способно повысить эффективность системы управления кадрами в государственных органах.

В теории управления персоналом под стратегическим управлением персоналом в организации понимается целенаправленная деятельность организации по формированию высококвалифицированного кадрового потенциала, способного достигать цели организации в долгосрочной перспективе [8]. Цель стратегической работы по управлению кадрами гражданской службы — сделать работу гражданских служащих эффективной и направленной на результат, используя кадровый потенциал служащих в соответствии с целями государственного органа.

Базовые принципы стратегического управления кадрами:

- Компетентные специалисты и руководители, мотивированные к честному общественному служению, станут движущей силой для достижения самых амбициозных целей, стоящих перед государственным органом.

- Содействие раскрытию интеллектуального потенциала и непрерывному развитию гражданских служащих поможет избежать стагнации и отставания.

- Активное участие руководителей государственных органов в формировании кадровой стратегии создаст предпосылки успешной ее реализации.

Кадровая стратегия — это комплекс мероприятий по работе с кадрами начиная от стадии привлечения и отбора кандидатов на замещение вакантных должностей гражданской службы до увольнения с гражданской службы. Стратегия формируется в зависимости от миссии государственного органа, его приоритетных целей и задач, специфики реализуемых полномочий и направлена на достижение планируемых результатов государственного органа в конкретный временной период (от 3 до 6 лет).

Впервые в Проекте указа Президента Российской Федерации о федеральной программе «Развитие государственной гражданской службы Российской Федерации (2015 - 2018 годы)» и плане мероприятий по развитию государственной гражданской службы Российской Федерации на 2015 - 2018 годы сформулированы рекомендации формировать в каждом государственном органе кадровую стратегию, формализованную в виде документа государственного органа, с учетом положений Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации разработало Методические рекомендации

по стратегическому управлению кадрами государственной гражданской службы Российской Федерации, иных научно-методических разработок, а также практического опыта управления кадрами в конкретной сфере деятельности государственного органа [6].

Один из ключевых разделов кадровой стратегии — стратегический план работы государственного органа по управлению кадрами. Стратегический план работы по управлению кадрами — перечень мероприятий по применению технологий управления кадрами, направленных на эффективную реализацию стратегии государственного органа, включающий ожидаемые результаты, показатели эффективности, сроки исполнения и лиц, ответственных за реализацию мероприятий.

Стратегический план работы по управлению кадрами отражает кадровые и организационные приоритеты, которые являются важными и необходимыми для реализации общей стратегии государственного органа.

Стратегический план работы по управлению кадрами Минтрудом России рекомендуется формировать по следующим направлениям:

- привлечение и отбор кадров;
- мотивация кадров, их оценка и управление эффективностью;
- организационное развитие как обеспечение соответствия организационных процессов и систем государственного органа его стратегии, в том числе соответствия организационно-штатной структуры поставленным целям и задачам данного государственного органа;
- профессиональное развитие кадров;
- антикоррупционная деятельность;
- государственно-служебная культура.

Стратегический план работы по управлению кадрами ориентируется на систему работы с кадрами при использовании наиболее эффективных для нее методов, технологий работы с кадрами и ресурсов, что может обеспечить достижение целей государственного органа.

Стратегия/стратегический план государственного органа отражается в документах [2], определяющих приоритеты, цели и задачи по реализации возложенных на него полномочий в конкретный период времени. Именно для достижения стратегических целей, приоритетов государственного органа необходимо разработать и реализовать кадровую стратегию, которая должна учитывать:

- миссию и направления деятельности государственного органа;
- функции государственного органа;
- цели, стоящие перед государственным органом и приоритеты на конкретный период времени;
- задачи государственного органа по достижению целей;
- мероприятия и механизмы, направленные на успешное решение задач и эффективное осуществление функций государственного органа с учетом сроков исполнения.

Цели, задачи и мероприятия государственного органа могут считаться корректными и пригодными для разработки кадровой стратегии, если отвечают следующим принципам:

- измеримость по соответствующим показателям, процессам, результатам;
- достижимость и адекватность реализации;
- конкретность планируемого результата;
- привязанность к срокам, с установлением срока реализации/исполнения;
- ответственность, с определением ответственного исполнителя.

Для эффективной реализации стратегии государственного органа необходимо точно понимать, какими ресурсами будет реализована данная стратегия: финансовыми, информационными, кадровыми.

С одной стороны, четко сформулированная стратегия/стратегический план государственного органа, содержащие цели и задачи по эффективной реализации его функций, должны стать основой для формирования кадровой стратегии, направленной на рациональное и оптимальное использование кадровых ресурсов в конкретный плановый период. С другой стороны, правильно выстроенная кадровая стратегия будет одним из важнейших условий успешной реализации стратегического плана государственного органа.

Потенциал государственного органа складывается из кадровых, технологических и финансовых ресурсов. Существует непосредственная связь между компетентными, мотивированными кадрами и эффективной государственной службой.

Главная задача руководителей - достижение целей и задач государственного органа, обеспечение реализации общественно значимых целей развития Российской Федерации, которое во многом реализуется через эффективное управление кадрами.

Стратегическая работа с кадрами предусматривает эффективное применение кадровых ресурсов во взаимосвязи с финансовыми, социально-экономическими и технологическими возможностями государственного органа, мобилизуя их для достижения целей, задач и реализации функций, что должно быть отражено в кадровой стратегии государственного органа.

Разработка кадровой стратегии направлена на установление эффективных связей между: внешней средой; внутренней средой; стратегией, целями, задачами, функциями государственного органа; системой работы с кадрами.

В ходе разработки кадровой стратегии необходимо выполнить перечень мероприятий, которые в ряде случаев могут быть реализованы параллельно:

1. оценить текущее состояние кадрового состава, кадровый резерв и уровень работы с кадрами, проанализировать готовность государственного органа к преобразованиям в сфере управления кадрами;

2. проанализировать рынок труда;

3. уточнить стратегические цели государственного органа, на реализацию которых будет направлена кадровая стратегия, и с учетом этого определить приоритеты в направлениях работы с кадрами, наиболее подходящие кадровые технологии;

4. уточнить/скорректировать административные полномочия заместителя руководителя государственного органа по организационному развитию и управлению кадрами, необходимые для разработки и реализации кадровой стратегии;

5. определить компетенции и полномочия специалистов по управлению кадрами с учетом необходимости распределения полномочий, предусматривающего выделение кадровой работы (административные функции) и работы по управлению кадровым составом гражданской службы (стратегические функции);

6. разработать систему обмена информацией для нового механизма организации работы с кадрами;

7. разработать стратегический план работы по управлению кадрами;

8. определить основные проблемы/препятствия на пути к эффективной организации работы по управлению кадрами и способы их преодоления;

9. разработать механизмы мониторинга реализации и ежегодной корректировки кадровой стратегии.

Перечень возможных мероприятий стратегической работы с кадрами, которые можно планировать и активно использовать в ходе разработки, мониторинга, корректировки и реализации кадровой стратегии:

- активное обсуждение с руководящим составом государственного органа вопросов формирования и реализации кадровой стратегии;
- определение возможностей привлечения, развития и сохранения кадров, являющихся «агентами изменений»;
- определение перечня, возможностей и способов применения кадровых технологий, позволяющих организовать работу по достижению целей, реализации задач и функций государственного органа;
- проведение анализа положительных сторон, недостатков работы с кадрами, наличие возможностей, ограничений и рисков;
- совершенствование системы моральной и материальной мотивации кадров в масштабах государственного органа с целью постоянного повышения качества исполнения государственных функций и оказания государственных услуг;
- прогнозирование кадровых потребностей при актуализации стратегии государственного органа, а также адаптация технологий отбора, оценки, профессионального развития и мотивации кадров с учетом данных потребностей;
- оптимизация служебных процессов с целью исключения элементов, не способствующих эффективности работы или необоснованно увеличивающих расходы на деятельность государственного органа;
- разработка методологии организации профессионального развития гражданских служащих с целью раскрытия их профессионального потенциала, требуемого стратегией государственного органа;
- внедрение и развитие элементов государственно-служебной культуры, способствующих повышению скорости и качества оказания государственных услуг, ориентации при исполнении государственных функций на интересы и потребности граждан и, как следствие, повышению удовлетворенности потребностей получателей государственных услуг;
- другие, на усмотрение и инициативу рабочей группы по разработке кадровой стратегии государственного органа.

Результатом стратегической работы с кадрами может быть, в зависимости от планируемых целей:

- повышение привлекательности государственного органа как работодателя;
- повышение качества отбора кандидатов;
- рост компетентности гражданских служащих;
- активизация способностей, умений и навыков гражданских служащих эффективно достигать цели и реализовывать задачи, исполнять функции государственного органа, которые ориентированы на реализацию общественно значимых целей развития Российской Федерации;
- повышение мотивированности гражданских служащих на качественное служение и повышение качества государственных услуг;
- повышение клиентоориентированности гражданских служащих и их ориентации на потребности граждан, как потребителей государственных услуг и другие.

От стратегической (преобразующей) работы с кадрами следует отделять тактическую (административную) работу с кадрами. Тактическая работа с кадрами включает в себя базовую административную работу с кадровым составом посредством выполнения традиционных функций и обязанностей специалистов кадровой службы.

К базовой административной работе с кадрами можно отнести организацию проведения конкурсов на замещение вакантных должностей, начальный инструктаж, ведение трудовых книжек и личных дел гражданских служащих, оформление и выдачу служебных удостоверений гражданских служащих, оформление допуска к сведениям, составляющим государственную тайну, организацию проведения служебных проверок,

аттестации, а также другие четко регламентированные процедуры кадровой работы, связанные с решением текущих вопросов и проблем. Основным критерием эффективности административной работы является способность специалиста кадровой службы выполнять четко определенные функции.

Если работа с кадрами заключается только в выполнении административных процессов и не ориентирована на достижение целей, реализацию задач и функций государственного органа, кадровая работа будет выполнять только сервисные функции, а не функции качественного обеспечения компетентными и мотивированными кадрами, имеющими потенциал развития.

Список литературы и примечания.

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2004. №31. Ст. 3215.

2. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: www.garant.ru/products/ipo/prime/doc.

3. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 г. №601 // Российская газета. 9 мая 2012 г. №5775.

4. Об основные направления развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы: Указ Президента РФ от 11 августа 2016 года №403 // [Электронный ресурс]. URL: www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71363052/

5. План мероприятий («дорожная карта») по реализации основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы: Распоряжение Правительства РФ от 12 сентября 2016 г. №1919 // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_204583/

6. Проект указа Президента Российской Федерации о федеральной программе «Развитие государственной гражданской службы Российской Федерации (2015 - 2018 годы)» и плане мероприятий по развитию государственной гражданской службы Российской Федерации на 2015 - 2018 годы // Федеральный портал проектов нормативных правовых актов. [Электронный ресурс]. URL: regulation.gov.ru

7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.

8. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 238 с.

9. Турчинов, А.И. Современная кадровая политика и управление персоналом в российских организациях: социологический анализ: монография / А.И. Турчинов, К.О. Магомедов, Т.А. Конненко. - М.: МАКС Пресс, 2013. - 304 с.

10. Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики / В.В.Черепанов. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 575 с.

11. Шукина, Т.В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование: монография / Т.В. Шукина / нау. ред. Ю.Н. Стариков. – Воронеж: Научная книга, 2011. – 650 с.

12. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.