Л.А. Обухова

КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ: СОСТОЯНИЕ И ПУТИ РАЗВИТИЯ

Развитие рыночных отношений в России предъявляет новые требования к качественному уровню управления, характеру решаемых при этом задач, а также методам их решения. Подходить со старыми мерками к новым явлениям социально-экономической деятельности недопустимо. Необходима новая концепция управления социально-экономическим, политическим развитием страны, адекватным образом отражающая перемены в обществе. Такой новой концепцией для российской экономики является стратегическое управление.

Суть стратегического управления состоит в том, что в управленческих системах, в том числе в системе кадрового обеспечения государственной службы, с одной стороны, существует четкое (так называемое формальное) стратегическое планирование, с другой – структура управления государственной службой, системы и механизмы взаимодействия ее отдельных звеньев (подструктур) построены так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для принятия эффективного управленческого решения и создания управленческого инструментария для превращения этих стратегий в текущие производственно-хозяйственные планы, подлежащие реализации. Разработка и применение методологии и конкретных форм стратегического менеджмента не есть результат эволюции теории и методов управления. Их возникновение вызвано глубокими объективными причинами, вытекающими из изменения характера внешней и внутренней среды деятельности государственного аппарата.

Стратегическое управление служащими позволяет решить следующие основные задачи:

– обеспечить организации необходимым кадровым потенциалом в соответствии с ее стратегией;

– формировать внутреннюю среду организации таким образом, чтобы внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создавали условия и стимулировали воспроизводство и реализацию кадрового потенциала и самого стратегического управления;

– решить проблемы, связанные с функциональными организационными структурами управления, в том числе управление персоналом; развивать и поддерживать гибкость оргструктур;

– разрешать противоречия в вопросах централизации – децентрализации управления персоналом.

Предлагаемый подход к управлению персоналом позволит скоординировать проблемы стратегического характера в службах управления персоналом и делегировать часть оперативно-тактических полномочий в ведение структурных подразделений организации.

При использовании приемов стратегического управления возрастает роль отделов по управлению персоналом для повышения компетентности сотрудников. Однако технологии стратегического управления персоналом пока еще недостаточно разработаны, что является одной из причин возникновения проблем системы управления персоналом. К таким проблемам можно отнести:

– сложности с подбором необходимых сотрудников;

– рост цен на услуги образовательных и консультационных учреждений;

– переход на новые виды деятельности, использование инновационных технологий, необходимость увольнения по этим причинам части чиновников;

– отсутствие в полном объеме финансовых ресурсов на содержание аппарата государственных служащих и сокращение численности персонала в кризисных условиях;

– неувязка долгосрочного планирования численности и структуры служащих в связи с реформированием государственной службы;

– несоответствие требованиям содержания деятельности некоторых подсистем системы управления персоналом;

– отсутствие разработок по применению технологий стратегического управления в сфере управления персоналом.

Реализация кадровой стратегии структурами по управлению персоналом состоит в понимании того, что необходимо сделать, чтобы стратегия работала и соблюдались намеченные сроки ее исполнения. Другими словами, искусство управления здесь состоит в правильной оценке действий по определению места стратегии, ее профессиональном исполнении и получении хороших результатов.

Работа по реализации кадровой стратегии структурами по управлению персоналом относится к сфере административных задач, которая включает в себя следующие основные положения:

– создание организационных возможностей для успешной реализации кадровой стратегии;

– управление бюджетом с целью рационального размещения средств;

– определение кадровой политики органа государственного управления, обеспечивающей реализацию стратегии;

– мотивацию государственных служащих для более эффективной работы; при необходимости видоизменение их обязанностей и характера работы для достижения наилучших результатов по реализации стратегии;

– совершенствование мотивационных механизмов управления персоналом, увязывание мотивационных механизмов с достижением намеченных результатов;

– формирование и развитие культуры профессиональной деятельности для успешного достижения намеченной цели;

– создание внутренних условий, обеспечивающих государственным служащим благоприятные условия для эффективного исполнения своих стратегических ролей;

– использование инновационного опыта для постоянного совершенствования работы;

– обеспечение внутреннего руководства, необходимого для продвижения по пути реализации кадровой стратегии и контроля.

Цель руководства состоит в создании системы оценки соответствия того, как выполнена работа сотрудниками, и того, что необходимо для эффективной реализации стратегии. Качество разработки системы определяет качество реализации стратегии. Наиболее важные зависимости между кадровой стратегией и организационными способностями; между кадровой стратегией и размером вознаграждения; между кадровой стратегией и внутренней политикой, обеспечивающей проведение работ; между кадровой стратегией и корпоративной культурой (последняя возникает на основе существующих у сотрудников ценностей и убеждений, корпоративного подхода к управлению персоналом, устоявшихся взглядов, профессионального опыта и образа мышления).

Соответствие организации работы внутри государственной структуры и того, что позволяет эффективно реализовать кадровую стратегию, делает орган государственного управления единым целым перед началом осуществления своих планов. Задача осуществления кадровой стратегии является наиболее сложной и трудоемкой частью стратегического управления. Она охватывает все уровни управления и должна быть учтена в большинстве подразделений органа государственного управления.

Конкретное осуществление кадровой стратегии начинается с проведения мониторинга имеющихся кадровых ресурсов, тщательного анализа того, что государственное учреждение должно сделать иначе и лучше для успешного выполнения стратегического плана.

Как необходимо изменить внутреннюю политику, чтобы эффективно осуществлять кадровую стратегию государственного органа, зависит от степени стратегических изменений и того, насколько отклоняется внутренняя политика от требований стратегии и как хорошо кадровая стратегия согласуется с существующей корпоративной культурой. Как только необходимые изменения и соответствующие действия обозначены, руководители кадровых структур должны контролировать все аспекты соблюдения кадровой стратегии, а также оказывать достаточное давление для превращения намеченных целей в конкретные результаты. В зависимости от объема внутренних изменений для полного выполнения кадровой стратегии может потребоваться от нескольких месяцев до нескольких лет.

Важно отметить, что среди организационных форм укомплектования органов государственной власти и управления кадрами большую роль призвано играть государственное распределение молодых специалистов, обучавшихся по специальностям государственного управления.

К сожалению, практика показывает, что более трети выпускников учебного заведения (35,1%), прошедших подготовку по специальности «Государственное и муниципальное управление», не находят применения в органах власти и управления. Острой остается проблема невозвращения студентов, обучающихся по целевому набору, в свои регионы. Здесь можно говорить о нерациональном использовании средств на подготовку специалистов аппаратов государственной, муниципальной службы в кадровонедостаточных территориях. По моему мнению, необходимо выработать механизмы, которые бы позволили в масштабах страны в целом, в федеральных округах и субъектах РФ в частности, проводить согласованную целевую подготовку специалистов для гражданской службы в образовательных учреждениях, имеющих лицензию на право ведения образовательной деятельности по специальности «Государственное и муниципальное управление», отбираемых на конкурсной основе. Только так можно обеспечить надлежащие стартовые условия для последующего развития высокопрофессиональной рабочей силы государственной и муниципальной службы.

Каждая из задач стратегического управления требует постоянного анализа и решения: продолжать ли работу в заданном направлении или вносить изменения. Руководитель отдела по управлению персоналом не может позволить себе отвлечься от решения стратегических задач. В процессе стратегического управления ничто не является окончательным, и все предварительные действия претерпевают изменения в зависимости от трансформации окружающей

среды или появления новых возможностей, способных улучшить стратегию. Стратегический кадровый менеджмент – процесс, находящийся в постоянном движении. Изменение обстановки как внутри организации, так и вне ее требует соответствующих корректив кадровой стратегии, поэтому процесс стратегического управления представляет собой замкнутый цикл.

Несмотря на то что деятельность самого органа государственного управления, определение целей, формирование кадровой стратегии, осуществление стратегического плана с оценкой деятельности государственных служащих составляют суть стратегического кадрового менеджмента, на самом деле эти задачи не являются чем-то изолированным, а тесно взаимосвязаны. Например, предположение о том, какие действия предпринять, затрагивает вопрос: возможно ли и каким образом успешно осуществлять кадровую стратегию. Вопросы о миссии органа государственного управления тесно связаны с определением целей, которые необходимо достигнуть (оба пункта включают приоритеты деятельности государственных органов). При определении смелых, но реальных целей руководителям отделов по управлению персоналом необходимо принимать во внимание как показатели текущей деятельности, так и наличие стратегического выбора, способных повысить эффективность труда работников государственного аппарата управления, их конкурентоспособность. Принятие решения по поводу кадровой стратегии может быть затруднено рассуждениями о путях долгосрочного развития и тем, насколько занижены или завышены эти цели. Перечисленные задачи определения назначения государственного аппарата управления, установления целей, выработки стратегии необходимо рассматривать в одном блоке, а не индивидуально.