**Ковинько Н.С., ст. преподаватель кафедры управления ИПЭиУ СахГУ**

**Современные формы «Управления персоналом» и внедрение их в практическую деятельность руководителей структурных подразделений**

Новые формы, технологии, методы и приемы, так или иначе оптимизирующие систему управления персоналом госслужбы:

**Общий список:**

1. Стратегические (концептуальные)
2. Интеграционные технологии
3. Экономические
4. Организационные
5. Технические
6. Оценочные (процедурные)
7. **Стратегические (концептуальные):**

- система нового государственного управления (New Public Management, или сокращенно - NPM);

- новые методы традиционной бюрократической системы (персонализация и деперсонализация взаимодействия);

- модернизация бюджетного планирования

- макеты деятельности служащего нового поколения и модели его формирования и другие

**2. Интеграционные технологии:**

- аутсорсинг (ресурсный, операционный, функциональный, совместный, промежуточный, трансформационный, географический и т.д.)

**3. Экономические:**

- технологии снижения стоимости информационного обмена и контроля;

- системы оплаты «по заслугам»

- системы стимулирующих выплат

- методы премирования и депремирования служащих

**4. Организационные:**

- системы административных регламентов (в том числе, электронные)

- системы стандартов государственных функций и услуг

- методы и приемы стандартизации деятельности персонала (общих (кейс-сет) и специфических)

- технологии контрактации (в том числе методы перехода от «контрактов регулятивного типа» к «результативным контрактам»)

- новая технологии «кадрового конкурса», аттестации, переподготовки и повышения квалификации служащих

- методы ориентации на клиентов государственных услуг (consumer satisfaction)

- методы и приемы эффективного лидерства и организационного поведения

- методы, приемы и средства системы корпоративной культуры

1. **Технические:**

- системы электронного документооборота

- система электронного правительства

**6. Оценочные (процедурные):**

- методы определения показателей результатов и результативности:

- метод «сбалансированной системы показателей» (Balanced Scorecard – BSC) (би-эс-си)

- система и методы определения «ключевых показателей результативности» (Key Performance Indicators – KPI).

- методы оперативной оценки персонала;

- методы комплексной оценки персонала (например, матрица Г. Феликса и Д. Риггса)

-технологии управления результатами:

- методы повышения результативности деятельности служащих (performance management programs PMP)

Некоторые из них **хорошо забытые старые** (системы нематериального мотивирования сотрудников).

Другие пришли **из-за рубежа**, как, например, повсеместно навязываемая вместо традиционной бюрократической системы система нового государственного управления (New Public Management, или сокращенно - NPM), существующая более 30 лет, так же, как и ее технологии.

Следующие худо-бедно применяются, а некоторые существуют лишь в теории, либо на практике **только в элементах**. Например, в системе электронного правительства развиваются 3 сектора (виды деятельности): госуправление-госуправление (G2G), госуправление-бизнес (G2B) и госуправление-граждане (G2C); а 4 сектор пока остается экспериментальным: госуправление-служащий (G2E) (джи-2-и).

А ведь речь идет не только о закрытой системе, к примеру, документооборота в самом учреждении, но и об организации электронной системы, экономящей время служащих (это и получение необходимой информации по различным направлениям (о деятельности, нормативно-правовой базе, технологиях и т.д.; решение собственных задач (заявления на отпуск, получение справок об оплате труда и т.д.)

**Общие правила введения инноваций в систему УП структурного подразделения:**

**Правила эффективности:**

* Чувствительность (малое изменение может привести к существенному результату)
* Новые возможности (гибкость, оперативность, а не тотальный контроль)
* *Императивы или абсолютные границы (создание и учет немногочисленных, но жестких правил, которые не подлежат пересмотру и изменениям)!!!*

**Правила организации:**

* Децентрализация (делегирование полномочий подразделениям при ужесточении их ответственности)
* Самоорганизация (учет и распределение персональной ответственности)
* Чередование упорядоченных и хаотических состояний (дезорганизация на время при введении изменений)
* Деградация (стремительное нарастание неустойчивости, хаос упрощает систему, поэтому необходимо концентрировать ресурсы и централизовать контроль над их использованием; а также не допустить превращения бюджета из стимулирующего инструмента в инструмент, оправдывающий деятельность персонала)
* Абсолютизация (создание искусственной виртуальной среды, которая представляется системой, способной в одночасье решить все проблемы компании, в результате – абсолютизация хаоса). Если сегодня мы называем себя европейской страной и принимаем зарубежный опыт УП, не нужно, как у нас модно, брать лишь элементы уже существующих в других странах систем (а потом мы удивляемся, почему это не работает? Все равно, что взять из рецепта пищи только часть)

**Правила, касающиеся персонала:**

* Возможность инновационного шока (вводится не более 60% намеченных проектов за определенный период времени)
* Гиперактивность (всегда будут сотрудники, которые будут игнорировать все инновации, необходимо постепенно вводить изменения, чтобы все могли к ним адаптироваться). Не забудем, что сфера государственного управления самая традиционная и консервативная. И даже если сами сотрудники недовольны существующим положением дел, не факт, что они хотят изменений.
* Нигилизм (преувеличение специфических особенностей компании и, как результат, отказ от управленческих технологий, отрицание как своего, так и чужого опыта)

**Специфические условия инноваций, касающиеся руководителей структурных подразделений:**

Условия введения инноваций:

1. понимание нового содержания УП => стратегия
2. понимать функционально-структурную систему => организационная структура
3. качественный анализ (Пересмотр (проверка на эффективность всех процедур деятельности и управления, их уточнение, модификация или отмена) то есть анализ деятельности по УП) => определение проблем и сами инновации
4. знать свой стиль руководства и культуру => нормы и правила

 **Понимание нового содержания УП государственной службы:**

В одном из последних федеральном документе, касающемся государственного управления, я нашла, казалось бы, идеальную формулу (результат), к которому надо стремиться каждому руководителю: эффективность управленческой культуры определяется построением правового государства.

Об этом сегодня говорит высшее руководство страны, говорит президент.

И.А. Ильин: «правовое государство

- покоится всецело на признании человеческой личности – духовной, свободной, полномочной, управляющей собою в душе и делах;

- строится сверху (по принципу властного предписания, назначения и взыскания) и снизу (при участии всех граждан)

- государственная власть, действуя в качестве публично-правовой, властно-повелительной, обязательно-принудительной силы, имеет ограничения и пределы, касающиеся частных прав личности, убеждений, воззрений, семейного и повседневного быта, хозяйственной инициативы и творчества

- основывается на органическом единении центрально-всероссийских, верховных, местно-автономных и низовых государственных дел

- базируется на лояльном правосознании граждан

- само по себе является общим достоянием

- исходит из принципа формирования «ведущего слоя» из людей чести, ума, таланта и сердца, способных чтить и поощрять свободное творчество ведомого народа».

Это в идеале, на практике достижения ряда западных стран подтверждают высказывание немецкого социолога В. Зомбарта: государственное управление «это возможность настолько выдрессировать капиталистические хозяйственные порядки, построенные на максималистском стремлении к наживе, чтобы те могли тащить демократическую культурную тачку».

Налицо столкновение идеального и реального управления, (двуликий Янус ГМУ)

В этом случае трудно определить место и роль государственной службы.

Представьте наш социум как многослойный торт. Где слой госслужбы располагается сегодня? (Можно вспомнить Свифта, путешествие Гулливера и летающий остров Лапуту; и как тогда работает система аутсорсинга? Самый верхний? Тогда можно ставить крест на муниципальном управлении. Пронизывающий? Тогда иерархия не позволит проявлять инициативу на местах).

Идеальный вариант: госслужба растворена в слое, который отвечает ее деятельности. И вроде бы сейчас так и происходит, но до эффективности далеко.

С 2001 года в России происходит кардинальное изменение государственного управления. Одна административная реформа сменяет или дополняет предыдущую, что-то получается, что-то нет. Но многие чиновники, особенно среднего и низшего звена, замечают, что новые положения зачастую остаются:

- либо концептуальными (существующими в теории)

- либо формальными и далекими от практики повседневного управленческого труда

- либо не подкреплены необходимыми для реализации ресурсами, средствами, технологиями, инструментарием и т.д.

- либо нет социума, в котором концептуальные положения могут реализовываться (пример с ювенальной юстицией, по положениям которой у половины граждан России нужно отобрать детей).

Можно сколько угодно восклицать, что современный чиновник – это «ум, честь и совесть нашей эпохи», и карательными мерами добиваться «чести и совести», принимать антикоррупционные законы, а потом проводить образцово-показательные аресты, но страх никогда не давал стабильных положительных результатов.

Много вопросов: почему при наличии проблемы, мы не выясняем ее причин? Почему не принят закон о лоббировании и т.д.?

Что же касается обычного руководителя структурного подразделения в сфере управления персоналом. **Возникла лакуна** (непонимание) между вчера и сегодня.

Вчера: главная характеристика руководителя – **хозяйственник.** (Деятельность)

Сегодня: менеджер, **управляющий.**

Но, скажите, кто сегодня отменил первое? Кто услышал слова ученых, утверждающих, что Управление противник Действия. Нельзя сосредоточить в двух руках то и другое, неизбежно что-то «выпустим из рук».

Однако сегодня руководитель как раз и напоминает человека с несколькими чемоданами в руках. Что делать? Либо чего-то не делать, уповая на общие положения управления персоналом всего министерства. Либо делегировать (а можно ли делегировать свои управленческие функции?). Либо искать новые технологии, методы, приемы, позволяющие «облегчить ношу».

 Последнее не может быть целью руководителя. Внедрение новых форм, технологий, методов управления персоналом преследует совсем другую цель: эффективность деятельности персонала.

 Таким образом, произошло чудовищное усложнение управленческого труда.

В Министерствах есть кадровые службы, но до сих пор в системе госуправления не создана служба управления персоналом, нет менеджера по УП. А у этих служб – разная деятельность. Что происходит сегодня? Часть управленческой деятельности перекладывается на кадровую службу, хотя эта деятельность ей не свойственная, чужая, часть на руководителей структурных подразделений. Само по себе такое растаскивание управленческих функций одной сферы – УП – не является положительным.

Второй немаловажный момент. Насколько сегодня свободен руководитель структурного подразделения в проявлении инициатив?

Атаманчук: «Свобода должностного лица воплощается в возможности действовать инициативно, творчески, самостоятельно и ответственно в твердо очерченных законом границах». (Свобода в границах такой же оксюморон как городской пейзаж).

Он же: «Свобода в государственном управлении подобна пирамиде, где каждый «кубик» свободен внутри и по отношению к нижеположенным «кубикам», но в то же время сам жестко повязан вышеположенными «кубиками», которые располагаются над ним и определяют его свободное поведение».

Таким образом, сегодня руководитель, проявляя инициативу, рискует нарваться на вопрос «что вы там напридумывали?» как со стороны вышестоящего руководства, так и со стороны своих подчиненных. **Форм управления много, а ресурсов и инструментария у руководителя по-прежнему мало.**

Предположим, что мы прекрасно понимаем, какие изменения произошли сегодня в системе управления персоналом госслужбы и что от нас хотят. Такое понимание тянет за собой четкое понимание и выделение проблем управления персоналом в каждом структурном подразделении.

Попробуем это сделать. Что нуждается в изменении?

|  |  |
| --- | --- |
| Срочно: | В перспективе: |
|  |  |

Если во второй колонке меньше – то нет представления о стратегии УП.

Если в первой мало: то либо все спокойно, либо нет понимания происходящего сегодня в тактике УП.

Все проблемы вытекают из того, как осуществляется деятельность по управлению персоналом по разным направлениям, отраженная в документации структурного подразделения. Популярная сегодня форма – создание «case-set» и его использование в управлении персоналом. «Кейс-сет» - это папка с последовательным набором документов, регламентирующих управление персоналом, доступная для каждого сотрудника подразделения.

При этом договоримся, что если общее положение о чем-либо (например, об аттестации) в есть, а в самом подразделении тоже только общее без указания специфики нет, то ставим минус.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | ++ | -- |

**Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала.**

- разработанная и зафиксированная в документах стратегия структурного подразделения

- положение о различных основаниях анализа кадрового состава подразделения

- положение о кадровом аутсорсинге

- схема организационной структуры подразделения (с учетом вертикальных и горизонтальных связей

- должностная инструкция для каждой категории работников

- штатное расписание

- программа планирования и прогнозирования потребности подразделения в персонале

**2. Подсистема найма и отбора кадров**

- выработанные и зафиксированные в документе квалификационные, профессиональные, социальные и психологические критерии работы государственного служащего

- положение об оценке кандидатов на вакантные должности и принятия решения о приеме на работу

- положение о создании и функционировании кадрового резерва

**3. Подсистема учета кадров**

- фиксация приема, увольнений и перемещений персонала в рамках структурного подразделения с указанием причин

- положение о текущей периодической оценке кадров по различным основаниям

**4. Подсистема расстановки персонала и условий труда**

- правила трудового распорядка

- положение об оплате труда

- положение о соблюдении правил техники безопасности

- программа эргономики подразделения (совершенствование условий, орудий и процесса труда)

- положение о стиле нерегламентируемых документов подразделения

- положение об информационном и техническом обеспечении персонала

**5. Подсистема адаптации персонала**

- положение о профессиональной и социальной адаптации работника и итоговом контроле (экзамен, тестирование и т.д.)

- положение о наставничестве молодых специалистов

- положение о консультировании сотрудников

6**. Подсистема обучения и развития персонала.**

- положение о ротации кадров в подразделении

- программа деловой карьеры работника

- программа обучения персонала сотрудников подразделения

- положение о переподготовке и повышении квалификации

**7. Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда.**

- программа материального и морального поощрения

**8. Подсистема социального развития.**

- положение об организации питания и отдыха в режиме рабочего дня

- положение о социальной поддержке сотрудников (жилье, д/сады, льготы, здравоохранение, жилищно-бытовое обслуживание, спорт, другое)

- собранные документы, Обеспечение решений правовых вопросов трудовых отношений

**9. Подсистема создания корпоративной культуры**

- нормы и правила служебного поведения

- анкеты, вопросники для социально-психологической диагностики сотрудников

- фиксированная история структурного подразделения

- фиксированные достижения

**10. Подсистема оценки деятельности персонала**

- положение о методах оценки деятельности персонала

- положение о методах оценки индивидуального вклада каждого работника

- положение об аттестации персонала

Анкета позволяет нам увидеть, чего недостает, в чем мы руководствуемся лишь общими положениями, еще раз отследить всю систему управления персоналом.