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

**Стратегическое планирование персоналом госслужбы**

Система управления персоналом вытекает из общей **стратегии управления персоналом** и определяет стратегию каждого структурного подразделения. Понятно, что есть общая стратегия, но есть ли она у каждого подразделения (то есть, учитывается ли специфика подразделения?). Должен работать принцип обратной связи.

Стратегическое планирование не составляет сегодня особого труда, можно воспользоваться шаблоном (Рассмотрим: **Таблица 1, Основы стратегического планирования).**

**Таблица 1**

**Основы стратегического планирования**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Этапы построения стратегии:** | **Определение** | **Компоненты** | | | | |
| 1. Определение стратегии на основе анализа ситуации | **Стратегия –** принятие решений о том, в чем должна заключаться деятельность подразделения, где она будет осуществляться и как подразделение добьется поставленных целей. | **Выбор стратегии** | | | | |
| Школа «предпринимательства»:  стратегия как существующая в сознании руководителя в виде перспективы, видения будущего компании | Школа «власти»:  стратегия как открытая борьба за влияние | | Школа «культуры»: формирование стратегии на основе единых для работников убеждений, отношений к подразделению, деятельности, коллегам, партнерам. | Школа «конфигурации»: комплексная |
| 2. Определение корпоративного видения | **Стратегическое видение** – четкое и обоснованное видение (на основе анализа) деятельности и потребностей подразделения в будущем (на 5-10 лет вперед) с учетом внешних и внутренних факторов. | **Учет внешних факторов** | | | **Учет внутренних факторов** | |
| * учет эскалации ускорения; * инерционности мышления; * экономических, технологических, социальных ситуаций; * развития рынка; * ресурсной зависимости | | | * учет личного видения руководителей и персонала; * инерционности мышления; * работа с догмами и стереотипами * регламентов и стандартов деятельности | |
| 3. Определение корпоративной миссии | **Миссия** – это генеральная цель, выражающая смысл существования подразделения, роль, которую подразделение хочет играть в общей структуре; констатация философии и предназначения. | **Цели** | | **Содержание (что должна отражать)** | | **Правила** |
| * вдохновить и стимулировать персонал к более качественному выполнению задач; * мотивировать персонал на достижение общих целей; * давать ясное представление о деятельности подразделения, направлениях развития; * определять основные принципы работы | | * потребности общества, которые удовлетворяются подразделением (продукт или услуга и их основные характеристики); * сегмент социума, в котором оперирует структура; * ключевая компетенция подразделения (то есть ее «умение», которое и позволяет в итоге удовлетворять потребности общества); * конкурентное преимущество (если необходимо) * ценности, разделяемые сотрудниками подразделения | | * у сотрудников подразделения должна быть потребность в миссии; * миссия должна быть неформальной (формальность приводит к отторжению) |
| 4. Определение корпоративных целей | **Корпоративные цели –** чего должно достичь подразделение для обеспечения своего видения и миссии и что необходимо для этого сделать. Ряд желаемых результатов. | **Правила** | | **Стратегические цели направлены** | | **Функциональные цели** |
| * цели должны содержать вызов; * быть измеримыми и реалистичными; * для каждой цели должны быть определены ответственные, сроки и бюджет, конкретные мероприятия и их анализ; * цели должны разрабатываются сверху вниз и от общего к частному; * цели должны быть проверены на противоречивость | | * на усиление позиций подразделение в структуре государственной службы * на обеспечение темпов роста (с учетом внешних условий); * на увеличение доли деятельности; * на улучшение качества деятельности; * на улучшение репутации, имиджа подразделения; * на использование передовых технологий и развитие различных возможностей роста. | | разрабатываются для каждого функционального подразделения (и им самим) |
| 5. Определение плана действий. Реализация стратегического плана | **Определение плана действий** – планирование, отвечающее на вопросы: что делаем? Кто ответственен? Кто исполнители? Как и в какие сроки?  **Реализация стратегического плана** – конкретные мероприятия по реализации плана действий | **Содержание и корректировка** | | **Организация** | | **Контроль и оценка** |
| * корректировка организационной структуры; * внесение изменений и дополнений в штатное расписание, должностные инструкции и др. документы; * пересмотр функциональных задач подразделения; * корректировка плана в течение общего срока изменений | | * подкрепление бюджетом; * документальные подтверждения сроков и ответственных; * выработка основного общего срока изменений; * обеспечение оперативности; * создание информационной системы, позволяющей как планировать, так и отслеживать изменения и прогресс. | | * организация контроля исполнения (по срокам и результатам); * оценка плана и его реализации; * разработка форм отчетности |

Главная трудность и задача стратегического видения – определить для каждого **сотрудника цели**. Они должны быть реальными, достижимыми, краткосрочными, среднесрочными, долгосрочными. А это трудно сделать, поскольку сами цели должны отражаться в полученных результатах.

В бизнес-структурах целеполагание проще: чем эффективнее работает человек, тем больше прибыли. Больше прибыли – больше вознаграждение за труд. Получение прибыли – главная экономическая цель организации. Что бы мы ни говорили о других целях, без прибыли организация не существует.

Какова главная цель работы госслужащего? Служить на благо общества? В чем она измеряется? Именно из-за аморфности общих целей сегодня вводятся системы оценки труда госслужащих по результатам, о чем мы скажем позднее.

Еще одна трудность стратегического планирования УП – это отсутствие **единого макета деятельности служащего нового поколения.**

Назовите три главных качества нового служащего? И в каком порядке?

Ответственность, профессионализм, обучаемость.

С профессионализмом все понятно.

Ответственность на первом месте. Как ее формировать? Как продолжала применяться система поощрения и наказания (причем наказания сейчас больше чем поощрения), так и продолжает. Результат – страх, боязнь брать на себя ответственность, делегирование ответственности на вышестоящее руководство и т.д.

Обучемость – емкое понятие. Оно включает и способность обучаться вообще (то есть, применять знания на практике), и способность воспринимать инновации, адаптироваться к изменениям, и способности саморазвития, инициативность, креативность, творчество и многое другое.

Одно из важных – способность к исполнению решений. А у нас с этим проблема. Один немецкий чиновник удивлялся, почему россияне никогда не воспринимают решения руководства в полном объеме, интерпретируют решение по-своему, ищут альтернативы. (Принцип «Герасим и Муму»). *«Я не могу понять вас, русских. Почему вы из двух зол выбираете оба? Барыня дает Герасиму вполне ясный и однозначный стимул: хочешь жить в поместье – утопи собачку; любишь собачку – забирай ее и отправляйся в деревню. Любой немец выбрал бы один вариант из этих двух. Ваш Герасим не выбрал ни тот ни другой. Он поступил парадоксально – выполнил приказ и отказался от награды. И Герасим, и предприниматели не понимают ясных, однозначных стимулов и реагируют на них всегда неожиданно».*

Таким образом, недостаточно в законе прописать качества личности, требуемые сегодня, необходимо создавать модели их формирования, оценочные системы.

Если вы хотите этим заниматься, на первом этапе можно поступить просто (не углубляясь в философию и психологию человека) – воспользоваться минимальным набором, качеств, знаний и умений, отраженном сегодня в законах.

**Рассмотрим таблицу 2 Минимальный набор.**

**Таблица 2**

**Минимальный набор знаний, способностей, качеств личности, определяющих умения и навыки персонала государственной службы на современном этапе ее развития**

**3. Стратегический уровень:**

– умение предвидеть события

­– выделять административные аспекты ситуации, через которые на нее можно воздействовать

– организовывать понимание, освещение и популяризацию деятельности государственных и муниципальных органов власти

– создавать поддерживающую мотивацию

– проектировать пути достижения желаемого результата

– владеть современными информационными технологиями

**2. Оперативный уровень:**

– собирать информацию;

– прогнозировать изменения;

– анализировать информацию по современным методикам;

– координировать взаимодействие прямо не подчиненных структур;

– вести переговоры;

– реализовывать управленческие решения;

– организовывать и координировать работу персонала;

– определять важнейшие точки контроля;

– оценивать деловые и личностные качества персонала и партнеров;

– организовывать собственный труд;

­– другое

**1. Тактический уровень:**

– анализировать экономическую, политическую, социальную ситуации

– описать ситуацию, которая должна быть достигнута;

– конструктивно взаимодействовать в потенциально конфликтных ситуациях;

– вести политические и другие диалоги;

– использовать опыт других;

– обучаться;

– работать в условиях внешнего и внутреннего нормирования;

– изучать потребности различных групп населения;

– ясно излагать свои мысли;

– слушать посетителей;

– общаться по телефону;

– использовать современную технику;

– другое

**Умения и навыки:**

**2. Социально-психологические:**

**–** доброжелательность;

– требовательность;

– уверенность в себе;

– склонность к взаимопомощи;

– сотрудничество;

– поведенческая гибкость

**1. Социальные:**

– ответственность;

– профессионализм;

– компетентность;

– организаторские способности;

– инициативность;

– предприимчивость

**Качества личности и способности:**

**Базовые знания:**

– знание расстановки политических, властных сил в своем регионе, субъекте и т.д.;

– знание основ мирового и российского государственного устройства, российской и региональной истории;

– знание делового этикета;

– знание общих прав и обязанностей государственного служащего;

– знание нормативно-правовой основы труда;

– знание деятельности подразделения в рамках общей структуры;

– знание специфики деятельности;

– знание стандартов, процедур и операций

**3. Психологические:**

– честность;

­– порядочность;

– принципиальность;

– сдержанность;

– уравновешенность;

– настойчивость

Как с ним работать? Четко определите, какими знаниями должен обладать работник вашего подразделения, умениями, навыками. Какие качества личности желательны для выполнения деятельности и вырабатываете специфические критерии для найма и отбора персонала.

Из незнания специфических критериев вытекают и проблемы, к примеру, проведения **кадрового конкурса.**

Конкурсы на государственные должности проводятся в различных государственных структурах уже более 10 лет. Однако только в последнее время удалось подойти к созданию экономичной, гибкой, простой в применении технологии. Почему вы используете ее лишь частично?

Технология проста:

- согласно закону конкурс проводится в два этапа - дистанционный (заочный) и очный.

- данные о конкурсе публикуются

- организуется по принципу «воронки» (то есть отбор)

- гибкий срок приема документов от кандидатов - от 2 недель до 2 месяцев

- создается конкурсная (оценочная) комиссия и рабочая группа по проведению конкурса

- в оценочную комиссию входят руководители подразделений, на должности в которых проводится конкурс, сотрудники кадровых служб и независимые эксперты

- кандидаты помимо сбора необходимых документов выполняют определенные задания, например, готовят реферат на профессиональную тему. В ходе конкурса могут проводиться обсуждения, деловые игры по направлениям профессиональной деятельности, интервью с наиболее успешными кандидатами – задания, моделирующие ключевые аспекты будущей профессиональной деятельности чиновника: умение работать в команде, владение необходимыми знаниями и навыками (недопустимо проводить лишь отбор документов, а не людей)

- Кандидаты оцениваются по критериям, разработанным на основе анализа деятельности государственного служащего и описывающим модель успешного специалиста на вакантной должности. Указанная модель допускает адаптацию практически к любой специализации государственной гражданской службы.

- по оценке составляется ранжированный список кандидатов и оформляется решение о приеме на службу.

- По итогам конкурса участники, не занявшие первые места, но хорошо себя проявившие, могут быть рекомендованы на другие государственные должности. Либо рекомендоваться в Кадровый резерв, который должен формироваться тоже на конкурсной основе. Работа по созданию системы кадрового резерва должна быть тесно связана с составлением реестров должностей гражданской службы.

Что касается проведения аттестаций, повышения квалификации и профессионального развития персонала, здесь тоже есть свои секреты.

**Аттестация и повышение квалификации** по законодательству являются обязательными формами контроля и оценки деятельности государственных служащих. Давно отработаны этапы и механизмы их проведения. Но формальными эти формы перестают быть лишь тогда, когда принимается управленческое решение о тот или ином сотруднике.

Например, в Японии (соответствует занимаемой должности, не соответствует в двух вариантах). Таким образом, эти формы в Японии носят изменяющий характер (то есть изменяют положение, статус работника, и это выражено либо в ротации кадров, либо в изменении оплаты труда, либо в изменении функций), а в России – подтверждающий характер (то есть признание того, что сотрудник на своем месте).

Сложнее с профессиональным развитием персонала, которое развивается в двух формах: развитие и саморазвитие. Вторая форма у нас, как правило, не отслеживается.

(В Германии, к примеру, чиновники предоставляют годовой отчет о своем профессиональном развитии). В России в законодательстве профразвитие носит не обязательный, а рекомендательный характер, влекущий за собой самостоятельный выбор форм: это и семинары, и тренинги, деловые игры, фокус-группы и т.д. (далеко не всем сотрудникам они подходят). Главная задача – обратная связь. Это сотрудники должны заказывать тему. Обязательно должна быть и рефлексия – анализ. Обязательно должно что-то меняться – иначе время тратиться впустую.