не в дружбу, а в службу!

современные кадровые технологии – как инструмент инновационного управления руководителя государственного учреждения

В ближайшей перспективе необходимо использовать кадровые технологии, предусматривающие наличие показателей результативности профессиональной деятельности и дифференцированную оплату труда - должностные регламенты, призванные усовершенствовать привычные должностные инструкции, а также срочные служебные контракты, содержащие условия труда госслужащего и формы оценки его деятельности.

Нечитайлов Ю.В.
аспирант Московской академии государственного и муниципального управления, главный специалист отдела корпоративного развития ООО «УТМК-Холдинг»

Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации», а также созданные на его основе нормативные правовые акты фактически определяют кадровые технологии, применение которых необходимо на государственной службе.

Среди таких технологий можно выделить:

- открытый кадровый конкурс;
- формирование и использование кадрового резерва;
- аттестация;
- квалификационный экзамен;
- образовательные технологии;
- мотивация и стимулирование на основе оценки результатов деятельности;
- регламентация деятельности (использование должностных регламентов).

Подбор кадров на конкурсной основе – один из основных принципов открытой кадровой политики – позволяет обеспечить штатный состав государственной службы высокопрофессиональными кадрами.

чин государственного служащего должен свидетельствовать о наличии соответствующего уровня знаний и квалификации

Для успешного внедрения конкурсной технологии в нормативной правовой базе должны быть закреплены следующие базовые принципы проведения конкурса:

1) гибкий срок приема документов от кандидатов – от 2 недель до 2 месяцев в зависимости от уровня должности и специализации госслужащего, а также от ситуации на рынке труда (в настоящее время срок приема документов – 1 месяц);

2) необходимость создания помимо конкурсной комиссии рабочей группы по проведению конкурса. В рабочую группу должны входить представители кадровой службы государственного органа, структурного подразделения, на вакантную должность в котором проводится конкурс, независимые эксперты, специалисты в области кадровых технологий;

3) возможность публикации объявлений о конкурсе в сети Интернет (в настоящее время обязательным является публикация объявления о конкурсе в «Российской газете»);

4) необходимость по итогам конкурсных процедур составлять ранжированный список кандидатов, первое место в котором может являться основанием для признания участника конкурса победителем (в настоящее время подробно не разработаны принципы принятия кадровых решений).

Таким образом, в нормативных правовых актах, принимаемых в развитие Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации», должны быть заложены два основополагающих принципа:

1) учет результатов деятельности госслужащего при принятии аттестационной комиссии кадрового решения;

2) возможность для руководителя направить государственного служащего на внеочередную аттестацию.

Результатом квалификационного экзамена является присвоение классного чина. Чин

Не в деньгах, а в службе!

государственного служащего любого вида государственной службы должен свидетельствовать о наличии соответствующего уровня знаний и квалификации.

Необходимо использовать кадровые технологии, предусматривающие наличие показателей результативности профессиональной деятельности и дифференцированную оплату труда – должностные регламенты, призванные усовершенствовать привычные должностные инструкции, а также срочные служебные контракты, содержащие условия труда госслужащего и формы оценки его деятельности.

Реализация большинства современных кадровых технологий кадровыми службами в настоящий момент невозможна по следующим причинам:

1) нет единых стандартов деятельности кадровых служб, закрепленных в нормативных документах – необходимо разработать типовое положение о кадровой службе государственного органа, типовой должностной регламент сотрудника кадровой службы и др.;

2) нет кадровых технологий, адаптированных с учетом специфики государственной службы и готовых к применению;

3) сотрудники кадровых служб обладают недостаточной квалификацией.

Реформирование госслужбы требует серьезной модернизации кадровых служб государственных органов.

Кадровые технологии – конкурс, формирование кадрового резерва, аттестация и прочее – в стандартизированном и формализованном виде – представляются в качестве методических материалов в рамках программы повышения квалификации. Программы обучения проектируются таким образом, чтобы обеспечить наиболее интенсивное, практически ориентированное обучение

внедрение инноваций в систему государственной службы должно основываться на привлекательности и конкурентоспособности государства как работодателя

в виде семинара-тренинга. В процессе семинара не только передаются необходимые знания, но и отрабатываются практические навыки использования кадровых технологий. В перспективе эти семинары могут стать модулями общей программы профессиональной переподготовки сотрудников кадровых служб.

Внедрение инноваций в систему государственной службы должно основываться на привлекательности и конкурентоспособности государства как работодателя для квалифицированного персонала. Недооцененность труда чиновника, низкий уровень денежного содержания – одна из основных причин незаинтересованности госслужащего в результатах собственной деятельности, возникновения коррупции на различных должностных уровнях.

Сложившаяся к настоящему времени культура профессиональной деятельности чиновников обладает большой инерцией. Низкая эффективность труда, традиционно оправдываемая низкой заработной платой, вошла в привычку и сформировала стиль деятельности большой части государственных служащих. Имеющийся кадровый состав часто оказывается не в состоянии справиться с новыми задачами, возникающими перед государственными органами на этапе реформирования системы государственной власти. Традиционный для государственной службы способ решения возникающих задач – создание новых подразделений государственного органа под новую задачу – в большинстве случаев приводит лишь к очередному повышению затрат на содержание государственного органа без существенного роста эффективности.

в качестве ориентира для расчета оплаты труда госслужащего может быть использован уровень оплаты труда специалиста, выполняющего сопоставимые функции в успешных организациях негосударственного сектора

Повышение эффективности деятельности чиновников подразумевает разработку конкретных требований к персоналу, соотнесение функций государственного орга-

Не в Дании, а в Сарове!

на с возможностями действующего персонала, планирование потребности государственного органа в персонале определенной квалификации.

В качестве ориентира для расчета фонда оплаты труда госслужащего может быть использован уровень оплаты труда специалиста, выполняющего сопоставимые функции в успешных организациях негосударственного сектора.

закрытая, клановая культура государственной службы может быть изменена только в результате соприкосновения и взаимодействия с культурами бизнеса и институтов гражданского общества

Для проектирования потребности государственных органов в персонале в настоящее время разрабатывается методика функционально-кадрового аудита, позволяющая: формировать требования к кадровому составу государственного органа для реализации возложенных на него функций; проводить анализ существующего кадрового состава государственных органов.

Методика функционально-кадрового аудита включает в себя два взаимосвязанных элемента: технология оценки и планирования трудозатрат в связи с функциями органа исполнительной власти и технология оценки существующего кадрового состава – ресурса для выполнения государственных функций.

Результаты функционально-кадрового аудита будут использоваться для оптимизации кадрового состава государственных органов.

Таким образом, области применения функционально-кадрового аудита таковы: стратегическое и оперативное планирование деятельности государственного органа; формирование бюджета государственного органа; принятие кадровых решений о конкретных сотрудниках, привлекаемых к выполнению определенных задач (функций) подразделения, государственного органа.

Внедрение методики функционально-кадрового аудита призвано способствовать развитию кадрового потенциала государственных орга-

кадровая политика – это система работы с персоналом, обеспечивающая оптимальный для достижения целей организации кадровый состав

нов, повышению эффективности их деятельности, качества выполняемых государственными органами функций и задач.

Кадровая политика – это система работы с персоналом, обеспечивающая оптимальный для достижения целей организации кадровый состав. В нашем случае мы будем понимать под реализацией единой государственной кадровой политики использование единых кадровых технологий на основе общих принципов для формирования кадрового состава государственной службы, способного на должном уровне реализовывать функции государства.

Реализация открытой кадровой политики позволит решить проблемы старения кадрового состава государственной службы, «вымывания» среднего звена управления, снижения уровня квалификации кадров, отсутствия специалистов в отдельных областях при невозможности переподготовки действующих сотрудников и т.д. Закрытая, клановая культура государственной службы может быть изменена только в результате соприкосновения и взаимодействия с культурами бизнеса и институтов гражданского общества.

Важно привлечь на государственную службу профессионалов новой формации – квалифицированных специалистов, имеющих необходимую квалификацию, готовых к нововведениям и способных привнести изменения в деятельность государственных органов.

Инструмент реализации единой открытой кадровой политики – современные кадровые технологии, реализуемые квалифицированными сотрудниками кадровых служб по единым стандартам на основе общих принципов открытости и эффективности.