

Менеджеризация государственной службы в современной России Manageriality public service in modern Russia

Шуклинова Марина Валерьевна, кандидат социологических наук, доцент. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Тамбовский филиал).

Shuklinova M.V. candidate of sociological Sciences, docent. The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Tambov branch).

E-mail: shuklinova@yandex.ru

УДК 35.08

Аннотация: В статье рассматривается процесс менеджеризации государственной службы России, выделяются его ключевые направления, анализируется опыт органов власти субъектов Российской Федерации в области использования опыта коммерческих структур в государственном управлении.

Abstract: The article discusses the process of managerial state service of Russia, the key trends, analyzes the experience of authorities of subjects of the Russian Federation in the field of use of experience of commercial structures in state government.

Ключевые слова: государственная служба, менеджмент, коммерческий сектор, кадровые технологии, оценка персонала.

Keywords: public service, management, commercial sector, technology personnel, personnel evaluation.

В ходе реформирования государственной гражданской службы Российской Федерации наблюдается процесс активного внедрения в управленческую практику государственных структур методов менеджмента. Это связано, в первую очередь, с тем, что кадры предпринимательского сектора активно переходят на государственную службу, привнося с собой управленческие идеи, характерные для коммерческих организаций. В целом же процесс адаптации опыта коммерческих структур на государственной службе принято называть менеджеризацией.

Использование и адаптация опыта менеджмента в органах государственной власти идет по нескольким ключевым направлениям:

повышение качества и доступности государственных и муниципальных услуг для граждан, благодаря созданию сети многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» (речь идет о такой тенденции как решительный поворот органов власти к потребностям населения; лозунг предпринимательства «Клиент всегда прав!» актуален сегодня и для государственной службы);

использование опыта менеджмента по развитию организационной культуры государственной службы (при формировании культуры государственной службы как социальной организации учитываются выводы и положения теорий менеджмента, которые обращают особое внимание на главный элемент организации – персонал);

опыт использования методов для повышения эффективности деятельности государственных служащих, характерных для коммерческих организаций (речь в данном случае идет о подходе к управлению на основе эффективности – это опыт применения компетентностного подхода и вытекающей из него модели компетенций как основы для программ оценки и обучения, а также мотивации персонала и др.)

применение кадровых технологий, традиционно широко распространенных ранее в основном в коммерческих организациях (создание формализованного института наставничества; внедрение системы оплаты труда на основе оценке эффективности индивидуальной и коллективной деятельности с учетом данных общественной оценки и др.);

усиление внимания к вопросам маркетинга персонала, формирования бренда государственных органов как привлекательного работодателя (активно внедряются научно обоснованные и научно проработанные методы кадрового менеджмента, растет число инновационных и современных кадровых инструментов).

Рассмотрим более подробно процесс менеджеризации государственной службы на конкретных примерах.

Так, в Правительстве Москвы есть опыт использования технологий менеджмента в практике государственного управления. Речь идет об использовании «тайм-менеджмента» как механизма управления временем организации и личным временем человека. [1]

Целью проекта являлось выявление причин потери рабочего времени, анализ имеющихся регламентов и соотнесение их с реальной картиной рабочего дня служащих и внесение изменений. Методом исследования времени в рамках проекта стала «фотография рабочего дня» - один из методов изучения использования рабочего времени путем непрерывного наблюдения и измерения его затрат. Было задействовано около 20 управлений и отделов в различных отраслевых и территориальных органах власти. В общей сложности в проекте приняли участие 200 государственных и муниципальных служащих.

За каждым государственным служащим закреплялся индивидуальный независимый наблюдатель, который фиксировал все действия в течении рабочего дня в специальном бланке. В среднем фотография проводилась пять дней.

Были получены следующие результаты исследования:

Большинство служащих работают много. Максимальные переработки составляют 35 % рабочего времени.

Основные потери времени на госслужбе следующие: обработка документов на бумажных носителях; перенос различных документов из кабинета в кабинет; поиск различного рода информации в архивах, на сайтах, в базах данных.

Очень много времени (иногда до 60 % рабочего дня) госслужащие затрачивают на совещания, участие в различных комиссиях и взаимодействие с подведомственными организациями.

У большинства руководителей среднего уровня (начальники отделов и секторов) недостаточно развиты управленческие навыки. Зачастую они затрачивают мало времени на планирование и организацию работы подчиненных.

Таким образом, в результате исследования у субъекта управления в лице руководителей появилась реальная возможность определить уровень загруженности своих подчиненных и принимать решения по оптимизации функций на основе объективной информации.

Также заслуживает внимания проект, реализуемый в государственных органах Москвы и получивший название «Центр оценки». [2] Необходимо отметить, что данная технология широко используется в коммерческих структурах для оценки как кандидатов на вакантную должность, так персонала в целом. Суть технологии заключается в том, что в модельных ситуациях, типичных для выполняемой персоналом деятельности, выявляются определенные качества у тестируемых сотрудников путем комплексного оценочного исследования. Оценка производится при моделировании в лабораторных условиях важнейших для рассматриваемых должностей функций и профессиональном наблюдении за их исполнением. Так, к примеру, кандидата на вакантную должность юриста можно попросить составить типовой договор, специалиста, которому необходимы навыки владения компьютерными технологиями, продемонстрировать их на практике или предложить сотруднику ситуативные упражнения по работе с деловыми бумагами, служебными записками и письмами и т.д. В результате применения данной процедуры можно выявить практические навыки тестируемого сотрудника.

Данный проект нацелен на выявление наиболее талантливых служащих внутри органов государственной власти города Москвы. Для оценки деловых и профессиональных качеств испытуемых применяются тесты, деловые игры, кейсы,

интервью и др. Наряду с этим осуществляется экспертная оценка эффективности деятельности кандидатов на «рабочих местах» заместителей Мэра Москвы, руководителей отраслевых и функциональных органов власти, префектов.

В Тамбовской области имеется опыт по внедрению балльной системы оценки при проведении профессионального интервью в процессе конкурсного отбора в органы исполнительной власти. [3]. Форма проведения конкурсных испытаний в виде стандартизированного интервью является достаточно новой для органов государственной власти, так как обычная практика проведения подобных процедур заключается в использовании собеседования в свободной форме (неструктурированное интервью), которое обладает рядом недостатков. Оно обеспечивает раскованную атмосферу, но требует серьезной подготовки, создает опасность отклонения от темы и непоследовательности, занимает значительное время. При неструктурированном кадровом собеседовании отсутствует возможность оценивать ответы кандидатов в баллах, на основе их содержания. Практика коммерческих структур свидетельствует о широком применении структурированного интервью как универсального метода отбора претендентов на вакантную должность.

Структурированное профессиональное интервью, применяемое в органах власти Тамбовской области, предусматривает, что всем оцениваемым задаются стандартные, сформулированные заранее и связанные с предстоящей (выполняемой) работой вопросы, а ответы оцениваются на основе вытекающих из ее содержания критериев (в баллах). Профессиональное интервью состоит из пяти фаз, которые задают порядок перехода от одной теме к другой.

Во всех блоках имеются оценочные критерии по позициям: высокий уровень (3 балла), средний уровень (2 балла), низкий уровень (1 балл).

По каждому блоку баллы суммируются и сопоставляются с итоговой таблицей. Впоследствии становится очевидным уровень подготовки каждого претендента на вакантную должность государственной гражданской службы.

Вопросы блоков имеют табличную форму, что облегчает работу конкурсной комиссии и делает результаты более наглядными.

Другим направлением менеджизации государственной службы, как отмечалось выше, является технология наставничества, закрепленная в Указе Президента Российской Федерации от 07 мая 2012 г. №601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [4]. Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации в целях реализации положений Указа Президента были реализованы пилотные проекты, направленные на апробацию и внедрение в работу кадровых служб федеральных государственных органов современных кадровых технологий, в том числе формирование института наставничества, способствующего карьерному росту государственных гражданских служащих.

С целью выявления наиболее эффективных методов и технологий кадровой работы, а также обмена опытом по их внедрению Минтрудом России совместно с экспертами отобраны лучшие кадровые практики федеральных министерств и ведомств по номинации: «Лучшие практики применения профессиональной адаптации и наставничества на государственной гражданской службе».

Рассмотрим лучшие практики в сфере применения профессиональной адаптации и наставничества на государственной гражданской службе субъектов Российской Федерации.

В настоящее время сложилось понимание важности процесса адаптации и наставничества гражданских служащих со стороны субъекта управления в лице руководителей органов государственной власти. Об этом свидетельствуют те

механизмы, которые получили распространение в практике кадровой работы. В списке лучших практик, представленных Минтрудом, представлены разработки, касающиеся данного направления:

1. Методика прохождения адаптации муниципальными служащими (работниками) администрации города Югорска.
2. Адаптация новых государственных гражданских служащих - Управление государственной службы и кадров Правительства Москвы.
3. Адаптационная программа Минпромторга России.
4. Организация прохождения стажировок молодых специалистов в органах в системе исполнительной власти Республики Коми.
5. Профессиональная адаптация и ориентация - Правовой департамент Министерства труда и социального развития Омской области.
6. Организации наставничества в центральном аппарате Рособоронпоставка.
7. Адаптации сотрудников в Минюсте России.

Рассмотрим наработки в области наставничества в органах государственной власти России.

Так, основные цели и задачи наставничества в Минюсте России видятся в следующем:

оказание гражданским служащим помощи в профессиональной адаптации, реализации профессиональных знаний и навыков;

соблюдение служебной дисциплины, а также повышение мотивации и заинтересованности в высокой результативности профессиональной служебной деятельности и дальнейшем профессиональном росте;

развитие у гражданских служащих интереса к служебной деятельности, их закрепление на гражданской службе в центральном аппарате и территориальных органах Минюста России. В государственном органе разработаны следующие этапы наставничества: назначение наставника; реализация наставничества; завершение наставничества.

Наставники назначаются в следующих случаях:

для впервые принятых на государственную гражданскую службу граждан;

назначенных на должность государственной гражданской службы гражданских служащих в порядке должностного роста.

Реализация наставничества происходит в соответствии с индивидуальным планом, который предусматривает:

ознакомление с общими принципами служебного поведения и дисциплины, служебной этики и нормами делового общения;

изучение и закрепление положений нормативных правовых актов, необходимых для исполнения должностных обязанностей;

самостоятельную подготовку проектов документов;

изучение судебной практики и другое. [5]

Выполнение индивидуального плана контролируется наставником. Наставничество завершается отчетом наставника перед руководителем структурного подразделения, в котором проходит службу гражданский служащий. По итогам данной работы определяются меры поощрения наставников.

В целях организации наставничества в центральном аппарате Федерального агентства по поставкам вооружения, военной, специальной техники и материальных средств, оказания сотрудникам помощи в приобретении профессиональных навыков, ускорения процесса их адаптации и профессионального становления, развития способностей самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные функциональные обязанности в соответствии с занимаемой должностью и должностным

регламентом утверждено Положение об организации наставничества в центральном аппарате. [6] В центральном аппарате Федерального агентства разработан план мероприятий по реализации Положения, который предполагает обучение, как наставников, так и сотрудников; разработку плана вступления в должность; проведение тестирования по окончании обучения; проведение анкетирования сотрудника, в отношении которого осуществлялось наставничество; определение лучших наставников по итогам года, подготовка предложений по их поощрению и другие.

Таким образом, органы государственной власти, как на федеральном уровне, так и на уровне субъекта Российской Федерации активно используют в своей практической деятельности опыт предпринимательских структур и тем самым обогащают принципы, методы и технологии управления.

В заключении отметим, что менеджеризация государственной службы является объективным процессом, направленным на повышение эффективности государственного управления в целом, что подтверждается и на законодательном уровне в рамках реализации Указов Президента.

Список литературы и примечания

1. Раевская, Е. Как московские госслужащие борются с «пожирателями времени» / Е. Раевская // Государственная служба. 2013. №3. С. 39-41.

2. Внедрение новых кадровых технологий на государственной гражданской службе субъектов Российской Федерации: Выступление главного советника Управления Президента Российской Федерации по вопросам государственной службы и кадров Воробьева С. В. 21.10.2013 [Электронный ресурс]. URL: <http://special.apparat-ypao.ru/apparat/uggs/ggs/scientific/15052/> (дата обращения 22.11.2016).

3. Шуклинова, М.В., Переверзева, А.А. Организация оценки и диагностики профессионально-личностных качеств государственных гражданских служащих // М.В. Шуклинова, А.А. Переверзева // Социально-экономические явления и процессы: Международный научно-теоретический и прикладной журнал. 2016. №9. С. 76-82.

4. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента Российской Федерации от 07 мая 2012 г. №601 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://graph.document.kremlin.ru/page.aspx?1610860> (дата обращения 20.11.2016).

5. Внедрение наставничества в центральном аппарате Министерства юстиции Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru> (дата обращения 10.11.2016).

6. Организация работы по наставничеству в центральном аппарате Федерального агентства по поставкам вооружения, военной, специальной техники и материальных средств [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru> (дата обращения 10.11.2016).