Управление персоналом как механизм реализации государственной кадровой политики

Система управления персоналом: концепция, принципы, методы

**Система управления персоналом** является основой системы управления организацией. В процессе управления следует учитывать, что любая организация, независимо от размеров и задач, которые она решает, имеет управляемую и управляющую подсистемы (части) или объект и субъект управления.

Управляемая и управляющая подсистемы находятся во взаимной связи и зависимости. Чем больше по объему управляемая подсистема, тем больше будет и управляющая подсистема. Это не прямо пропорциональная зависимость, поскольку на размер управляющей подсистемы будут действовать и другие факторы, такие как автоматизация управления, организованность управляемой подсистемы и др.

Такое деление системы управления на управляющую и управляемую подсистемы и такая взаимосвязь между ними имеет место на всех уровнях управления.

Управляющая и управляемая подсистемы между собой связаны посредством информации. Из объекта управления информация о ходе работ поступает в управляющую подсистему и позволяет ей выработать команды управления, которые затем передаются в управляемую подсистему для исполнения (рис. 1).

На информационные входы управляющей подсистемы воздействуют факторы внешней среды: законы, государственные органы, международное окружение, экономика, политика, технология и т.п.

Кроме того, на информационные входы управляющей подсистемы воздействует информация, поступающая по каналам обратной связи от управляемой подсистемы. Выходами управляющей подсистемы являются планы низовым структурным подразделениям и команды управления или управляющие воздействия, а также отчетная информация и сведения.

Рис. 1. Система управления

Входы управляемой подсистемы соединены с выходами управляющей и через них поступают планы, команды управления и другие управляющие воздействия, влияющие на поведение подсистемы. На входах управляемой подсистемы наблюдаются изменения переменных параметров отражающих внутреннее состояние и результаты трудовой деятельности. Эти выходы соединены с входами управляющей подсистемы. Механизм обратной связи действует не только от выходов, но и от входов управляемой подсистемы, например, информация о возмущающих отклонениях, нарушающих нормальное протекание процессов.

С точки зрения системного подхода, целью организации в терминах общей теории систем является желаемое состояние ее выходов. Общая цель организации распадается на частные цели ее отдельных подсистем и элементов. Специалисты утверждают, что правильное формирование целей и правильная постановка задач на 50 % предопределяет успешность их решения.

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные цели.

*Экономическая* – получение расчетной величины прибыли от реализации продукта или услуг.

*Научно-техническая* – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологий.

*Производственно-коммерческая –* производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель).

*Социальная* – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей. Особенно важно в системном анализе подчинение частных, локальных целей отдельных подсистем единой конечной цели.

**Система управления персоналом** неотделима от системы управления организацией, т.к. первое включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей, а также руководителей функциональных подразделений.

Основой формирования целевой направленности системы управления персоналом является социальная цель – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников: нормальные условия труда (соблюдение норм условий труда, правовая защищенность, обеспечение социальной инфраструктуры и др.); мотивация труда (оплата труда, стимулирование творчества, реализация карьеры и др.). Система социальных целей определяет состав функций управления персоналом. Первоначальным этапом формирования функций является выявление их объектов и носителей.

В отечественной литературе отсутствует изложение целостной концепции и методологии функционального разделения труда в области управления персоналом.

Ведущий немецкий специалист в области управления персоналом Хентце, формируя общую концепцию и подход к структуризации функционального разделения труда в области управления персоналом, выделяет следующие функциональные блоки:

* основы кадрового хозяйства;
* определение потребности в персонале;
* подбор и наем кадров;
* развитие персонала;
* использование персонала;
* сохранение кадров и стимулирование производительности;
* освобождение кадров;
* кадровое информационное хозяйство.

Общая главная задача службы управления персоналом – обеспечить соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации. Под качественными характеристиками персонала понимаются:

* способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.;
* мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т.п.);
* свойства (личностные свойства (качества), влияющие на выполнение определенной профессиональной роли).

Общая численность сотрудников службы управления персоналом по зарубежным данным составляет 1,0-1,2% от общей численности коллектива.

Классическая теория управления персоналом оперирует тремя основными факторами – это люди, финансовая политика, техника и технология. На первое место ставятся люди, т.е. человеческий фактор.

Человеческий фактор – это внутренний мир людей, их потребности, интерны, установки, переживания, направленности и т.д. Без знаний закономерностей деятельности и поведения людей трудно добиться высокой эффективности управления. Отсутствие внимания к проблемам человеческого фактора приводит к конфликтам, текучести кадров, снижению качества продукции и производительности труда, а в целом способствует снижению эффективности организации.

К слагаемым человеческого фактора исследователи относят:

1) уровень квалификации рабочей силы;

2) социальную активность;

3) производственную инициативу;

4) уровень профессиональной и общей подготовки человека;

5) гражданскую ответственность;

6) состояние здоровья, физическую подготовку работника.

В целом же, как бы не понимался человеческий фактор, с каких бы позиций не подходили к нему, бесспорно одно: человеческий фактор есть активность людей.

Установлено, что основным отличием отечественной экономики от экономики развитых стран является существенно (на порядок) меньшее использование творческих способностей человека.

В 90-х годах в теории управления организациями происходит изменение исходной концептуальной модели управления. Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс, определяющей в первую очередь успех деятельности всей организации.

На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из ресурсов организации, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства.

Новые подходы в работе с персоналом ориентированы *на комплексный характер* его использования, более широкое использование элементов планирования, применение индивидуальных форм работы, увеличение средств, выделяемых на работу с кадрами.

Разработанная и теоретически обоснованная концепция **«человеческих ресурсов»** основана на признании экономической целесообразности капиталовложений связанных с набором персонала, обучением, развитием и повышением его потенциала.

Реализация этой концепции предусматривает ориентацию на качество образования и личностный потенциал работника на длительную перспективу. Реализация этой концепции связана с осознанием необходимости включения человеческого фактора в систему управления, опоры на развитие творческих способностей работников и самореализацию их личности, а также необходимости изменения психологии управляющего, стиля его хозяйственного поведения. Управляющий должен создавать условия для творческого развития потенциала, чувства ответственности, как за принятие решений, так и за результаты деятельности, чувствуя при этом свою значимость.

Понимание того, что квалификация работников и их желание хорошо работать становиться главной производительной силой и движущим началом должно повлечь переориентацию стратегии управления организацией на мотивацию труда, получение больших знаний, умения, трудовых навыков, инициативы, предприимчивости персонала.

Люди ограничивают или увеличивают силу и слабость организации. Поэтому любой организации необходимы инвестиции в человеческий капитал.

**Управление персоналом** – деятельность, выполняемая в организациях, которая способствует наиболее эффективному использованию способностей сотрудников для достижения организационных и личных целей.

**Управление персоналом** является индивидуально ориентированным, например, японская школа менеджмента признана одной из наиболее эффективной в мире. Ее успех складывается из многих слагаемых, но главное из умения работать с людьми.

*Процесс управления персоналом ориентирован на кадровое обеспечение эффективного достижения цели*, которая поставлена перед данной социальной системой (организацией), и на решение целого ряда задач, связанных с реализацией этой цели (или совокупности целей). Диапазон этих задач достаточно широк, а основными из них являются следующие:

* социально-психологическая диагностика состояния персонала организации;
* анализ и регулирование межличностных, внутригрупповых и межгрупповых отношений и взаимодействий в кадровом составе организации;
* изучение особенностей отношения руководства и подчинения (субординационных отношений), взаимодействия должностных лиц и их позиций в данной организации;
* управление занятостью;
* оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
* анализ кадрового потенциала и потребностей в кадрах;
* профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
* психофизиология, экономика, социология и эстетика труда;
* управление трудовой мотивацией;
* планирование и контроль деловой карьеры;
* правовые вопросы трудовых отношений;
* информационное, техническое, нормативно-методическое обеспечение кадрового управления.

Обширный перечень управленческих задач к области работы с персоналом; многообразие и направленность их содержания свидетельствуют, что *процесс управления персоналом включает в себя ряд важных этапов*. Наиболее существенные из них заключаются в следующем:

* планирование ресурсов, представляющее собой разработку планов кадрового обеспечения всех задач и функций данной организации;
* поиск и набор персонала, ориентированные на кадровое обеспечение деятельности организации и создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
* отбор кадров, включающий в качестве своего важнейшего звена оценку кандидатов на рабочие места и отбор наиболее подходящих из них из состава резерва, созданного в ходе набора;
* управление трудовой мотивацией, включающей в себя в качестве важнейшего направления установленных заработной платы и льгот в целях привлечения найма и сохранения персонала организации;
* профориентация и адаптация работников, ориентированная на возможно быстрое и эффективное введение нанятых работников в организацию и в ее различные подразделения, развитие у работников понимания того, какие требования к нему предъявляет работа в данной организации и чего организация ожидает от него, какой труд в ней более высоко оценивается;
* оценка работников, включающая овладение знаниями, умениями, навыками, требующимися для успешного выполнения работы;
* оценка трудовой деятельности, включающая в качестве важного компонента разработку методик и критериев оценки трудовой деятельности и доведение их до всех работников организации;
* повышение, понижение, перемещение работников по должностным ступеням, а если понадобится, то и их увольнение;
* подготовка кадров, включающая в себя разработку программ, ориентированная на развитие способностей, повышение знаний, управление продвижением по должностным позициям, совершенствование умений и навыков, повышение эффективности труда управленческих работников.

Каждый из названных этапов, в свою очередь, подразделяется на несколько *взаимосвязанных компонентов*. Так, например, планирование людских ресурсов представляет собой применение процедур планирования к процессу комплектации персонала в соответствии со штатной структурой организации и включает в себя следующие компоненты:

* оценка наличных кадровых ресурсов;
* прогноз будущих вероятных потребностей в трудовых ресурсах;
* разработка программ удовлетворения будущей потребности в кадрах сотрудников, необходимых для реализации краткосрочных и перспективных целей.

Одним из важнейших этапов процесса управления персоналом является обеспечение развития трудовых ресурсов, квинтэссенцией которого становится всемерное повышение делового потенциала кадров.

Реализация этого фактора в деятельности организаций осуществляется посредством использования ряда методов: профессиональной ориентации и социальной адаптации работников в коллективе, оценки трудовой деятельности, ее стимулирования через систему вознаграждений, профессиональной подготовки и переподготовки, продвижения по службе. Если из всей этой совокупности методов взять для рассмотрения социальную адаптацию, то она предстает как процесс познания работниками отношений власти, т.е. господства и подчинения, процесс обучения и переквалификации, процесс осознания сотрудниками того, что является важным в данной организации или ее подразделениях.

В таком же ключе решается ныне проблема обучения, подготовки и переподготовки кадров, продвижения их по службе, оценка результатов труда и его вознаграждения в качестве важнейшего средства мотивации поведения людей.

Для правильного определения задач, функций и этапов управленческой работы с кадрами принципиальное значение имеет разработка концепции управления персоналом. **Концепция управления персоналом** – это система теоретико-методических подходов к определению сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления трудовыми ресурсами, а также социально-экономических и психологических механизмов ее реализации в конкретных условиях функционирования социальной системы (организации). Она включает в себя совокупность факторов и процедур управленческой деятельности с кадрами.

Концепция управления персоналом должна учитывать воздействие на поведение кадров шести активных факторов. Они таковы:

* технико-технологические факторы производства, включающие изменение структуры и форм занятости, пересмотр организации труда, включая усиление роли интегрированных трудовых функций и организующего групповых форм трудовой деятельности;
* административно-управленческие факторы, включая иерархическую структуру организации, в которой основное средство воздействия на людей – отношение власти и подчинение, предполагающие возможность административно-должностного давления на подчиненных сверху с помощью приказа, принуждения либо контроля за распределением вознаграждений и санкций, в том числе и в отношении материальных благ (зарплата, премия, льготы, штрафы и т.п.);
* социально-экономические факторы, в состав которых входят: создание новых, экономически эффективных форм конструктивного сотрудничества работников, профсоюзов и администрации организации, аккумулирование передового международного опыта управления кадрами;
* личностные факторы, включающие в себя создание системы непрерывного образования кадров, ориентацию системы стимулирования на предпринимательство, новаторство, активизацию экономической активности работников, вовлечение их в разработку и реализацию управленческих решений.
* социально-культурные факторы, в системе которых решающая роль принадлежит выработанной обществом или данной организацией совокупности социальных ценностей, норм, установок, стандартов поведения, которые регламентируют действия личности и социальной группы, побуждая их вести себя определенным образом без видимого принуждения со стороны руководства;
* факторы динамики рабочей силы, товаров и услуг, представляющие собой сеть изменений в отношениях, основанных на купле-продаже способностей к труду, производственной продукции и услуг.

Совокупность факторов, которые необходимо учитывать при разработке концепции управления персоналом, изображена на рис. 2.

Рис. 2. Совокупность факторов, которые необходимо учитывать в концепции управления персоналом

Кроме учета этих факторов данная концепция включает в себя следующие компоненты: 1) методологию управления трудовыми ресурсами; 2) систему управления ими; 3) разработку технологии управления персоналом.

Методология управления трудовыми ресурсами включает в себя определение сущности персонала организации как специфического и приоритетного объекта управления, процесс формирования поведения сотрудников, соответствующего целям и задачам организации, разработку принципов и методов управления персоналом.

Система управления персоналом – это формирование целей организации, определение ее задач и функций, средств их успешного осуществления, пути побуждения персонала принимать их в качестве императивно необходимых для его деятельности, построение организационной структуры, управления кадрами, системы повышения их квалификации и переквалификации, выявление и конструирование вертикальных и горизонтальных функциональных взаимодействий руководителей и подчиненных в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений.

**Технология управления персоналом** предполагает умение принять приемы и способы активного воздействия на кадровый потенциал организации с целью выявления и мобилизации его трудовых ресурсов и ориентации их на достижение сформулированных целей, организовать найм, отбор, прием персонала на работу, дать ему квалификационную деловую оценку, осуществить его профориентацию и социальную адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебным продвижением, управление изменениями, конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации и совершенствования ее деятельности.

Каждый из трех перечисленных компонентов концепции управления персоналом также имеет свою структуру. В частности, структура системы управления персоналом изображена на рис. 3.

Рис. 3. Структура системы управления персоналом

В свою очередь каждая из изображенных на схеме функциональных подсистем выполняет ряд функций. Например, подсистема планирования и маркетинга связана с выполнением таких функций, как разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, изучение динамики рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, поддержание взаимосвязи с источниками, обеспечивающими организацию кадрами – вузами, техникумами, институтами повышения квалификации кадров и т.п.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала осуществляет управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификацию трудового процесса, разработку системы оплаты труда, разработку форм участия персонала в прибылях, определение и осуществление различных форм морального и организационно-должностного (перемещение по должностной лестнице) поощрения персонала.

Большое значение имеет разработка и применение **принципов управления персоналом**. Наиболее существенные из них состоят в следующем. ***Принцип обусловленности функций управления*** персоналом целями системы (организации) предполагает, что функции работы с кадрами формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями организации, с выполняемыми ею задачами.

***Принцип первичности функций управления*** персоналом означает, что организационная структура организации вторична по отношению к выполняемым ею функциям, а требования к работникам, их численность и структурная организация определяется содержанием, количеством, трудоемкостью и сложностью выполняемых функций. ***Принцип экономичности*** предполагает эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на управленческую деятельность в общих затратах на единицу выпускаемой продукции. ***Принцип комплексности*** базируется на необходимости учета всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом, в частности, состояние объекта управления, его связи с внешним миром -договорные связи, связи с вышестоящими и т.п. ***Принцип оптимальности*** обеспечивает многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта работы с трудовыми ресурсами. ***Принцип иерархичности*** обеспечивает иерархическое соподчинение и взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями), позволяющими осуществлять несимметричную передачу информации «вниз» по служебной лестнице (дезагрегирование) либо «вверх» (агрегирование) по системе управления. ***Принцип непрерывности*** ориентирован на отсутствие перерывов в деятельности работников и другие.

Эффективность управления персоналом во многом определяется применением эффективных **методов** этой деятельности, каждый из которых демонстрирует свои преимущества в совершенно конкретных условиях применения. ***Экономические методы*** направлены на материальное стимулирование эффективной деятельности сотрудников. ***Административные методы*** работы с персоналом представляют собой совокупность прямого воздействия на работников и ориентированы на формирование осознания необходимости дисциплины труда, чувства долга, стремления человека к овладению культурой труда. ***Социально-психологические методы*** связаны с использованием социального механизма управления, включающего в себя учет социальных потребностей, ожиданий и ориентации работников, воздействие на систему межличностных, внутригрупповых и межгрупповых взаимодействий в организации, удовлетворение духовных потребностей, создание творческой атмосферы а коллективе, социальное стимулирование развития коллектива, формирование в нем сплоченности, сработанности, управления конфликтами и стрессами.

Использование каждого из названных методов, а также их определенной комбинации, соответствующей конкретным условиям функционирования организации, существенно повышает уровень управляемости, эффективность деятельности персонала любой организации.

В условиях глубокой социально-экономической, политической, духовной трансформации современного общества, которую переживают ныне Беларусь, Россия, другие страны СНГ, огромное значение приобретает повышение квалификации и переподготовка управленческих кадров и специалистов всех сфер деятельности. Повышение квалификации персонала представляет собой процесс обновления знаний, приобретение более совершенных, требуемых непрестанно развивающимися системами производства, науки, техники, образования, культуры, умений и навыков.

В Беларуси за последние годы сложилась межотраслевая система повышения квалификации и переподготовки кадров. Так, в частности, переподготовка управленческих кадров различных министерств и ведомств, местных органов власти осуществляется в Академии управления при Президенте Республики Беларусь. В структуре этой академии функционирует специализированный Институт высших руководящих кадров, в котором проходят регулярное обучение и переподготовку, в том числе и с отрывом от постоянной производственной деятельности заместители министров, председатели и заместители представителей областных, городских и районных исполнительных комитетов, главные редакторы и заместители редакторов областных, городских и районных органов печати, радио, телевидения. Все это существенно повышает уровень подготовки руководящих кадров, содействует приведению этой подготовки к современным требованиям, улучшает качество управления персоналом на всех уровнях и во всех сферах деятельности.

Планирование персонала: теоретические и методические основы

управление персонал планирование госслужба

Примерно с 70-х годов XX в. управление персоналом претерпевает глубокие качественные изменения, сотрудники становятся ресурсом организации, непосредственно влияющим на политику и всю ее деятельность. Это связано с множеством факторов технологического, экономического, политического и социально-культурного характера.

* Принципиальные изменения в содержании труда. На изменение содержания труда персонала сильно повлияли автоматизация и компьютеризация, а также использование ряда новых технологий и методов и т.д.
* Изменение возможностей контроля над сотрудниками и повышение значимости самодисциплины, а также контроль над конечным результатом.
* Макроэкономические факторы и, прежде всего изменение ориентации и динамика спроса и направленного, на его удовлетворение производства; обострение конкуренции на мировом рынке; повышение значимости качества продукции. Быстрая приспособляемость к непрерывно изменяющемуся спросу повышает потребность в уровне общего и профессионального образования, непрерывном обучении работников, развития у них способности к творчеству и постоянному обновлению. В условиях сближения используемых различными странами техники и технологий качество персонала все чаще становится решающим фактором победы в конкурентной борьбе.
* Изменение форм организации труда на предприятии. К числу таких изменений принадлежит, прежде всего, более широкое использование коллективных форм организации труда как в масштабе всей корпорации (макроуровень), так и в отдельных подразделениях (на микроуровне).
* Повышение квалификации, образовательного и культурного уровня, работника, рост его личностных запросов и трудовой деятельности. В 90-е годы XX в. формируется новый, более зрелый тип личности работника, который не довольствуется послушанием и обезличенным механическим трудовым усердием, а стремится найти в трудовой деятельности смысл жизни, стать активным соучастником или даже сохозяином производства.
* Развитие демократии на производстве и в обществе. Демократия на макроуровне в масштабах государства влияет на персонал и управление им, прежде всего, через формирующуюся под ее воздействием культуру, элементами которой являются чувство собственного достоинства, уважение прав личности, ожидание демократического стиля руководства и готовность к участию в делах организации и т.п., а также через принятие законов, защищающих права работника и регулирующих отношения на производстве. Многие предприятия вообще являются коллективной собственностью их работников, разнообразные права имеют профессоры и т.д.
* Рост цены рабочей силы. Самые высокие затраты на труд в последние годы были в ФРГ и Швейцарии. Помимо расходов на зарплату, в затратах персонала велика роль социального страхования, оплаты отпусков и социальных услуг на предприятии (медицинское обслуживание, технологические и юридические консультации, финансирование жилья и т.д.).

**Планирование персонала** – инструмент реализации кадровой политики. В самой общей форме его можно охарактеризовать как определение будущего состава, целей и мероприятий, базирующееся на политике организации в области персонала. Назначение кадрового планирования – предусмотреть будущие изменения организации, ее персонала и внешней среды, заранее определить мероприятия повышающие адаптируемость человеческих ресурсов организации к изменениям ситуации и их эффективное использование. Планирование персонала непосредственно определяет когда, где, сколько сотрудников и какой квалификации и мотивации (качества) понадобятся организации, сколько они будут стоить, как обеспечить организацию такими работниками и эффективно их использовать.

Планирование персонала включает два относительно самостоятельных направления:

* стратегическое планирование, в ходе которого на основании кадровой политики определяется общее качественное и количественное состояние персонала в отдаленном будущем – обычно на срок свыше одного года, но может и на больший срок. Стратегическое планирование предусматривает также долгосрочные мероприятия, направленные на обеспечение устойчивости организации, адаптация ее к изменениям среды, конъюнктуры;
* оперативное планирование. Это преимущественно краткосрочное планирование практических действий по достижению стратегических целей в конкретных условиях, а также разработка мероприятий, обусловленных сравнительно неожиданными изменениями ситуации.

Планирование персонала является важнейшей составной частью планирования предприятия, организации и осуществляется в общей системе организационного планирования.

Исходной базой кадрового планирования в любой области организационной активности являются **анализ состава персонала**. Главная цель анализа состава персонала – выяснение количественных (величина рабочего времени) и качественных (профессионально-квалифицированных) возможностей сотрудников организации в настоящем и будущем. Анализ наличного состава персонала и организационных задач позволяет определить потребность в персонале, т.е. выяснить необходимый, должный для реализации целей организации количественный состав персонала определенного качества. При этом определяется не только численность рабочих мест и сотрудников, но и их квалифицированные группы.

В том случае, когда сегодняшняя и особенно будущая потребность в персонале количественно превышает его наличный состав, актуализируется такое направление (сфера) планирования персонала, как планирование набора (привлечения) персонала. Цель этого рода деятельности – приведение состава персонала в соответствие с потребностями организации. Это достигается как за счет приема новых сотрудников, так и с помощью внутренних кадровых маневров, перемещения и обучения работников.

Возможность внутриорганизационных кадровых маневров во многом основывается на планировании профессионально-служебного продвижения и деловой карьеры. Эта область планирования позволяет не только своевременно находить необходимых сотрудников на открывающиеся вакантные должности, но и служит важным мотивационным фактором. Запланированное продвижение по службе или другое, отвечающее стремлениям работника изменение его профессионального и, как следствие, социального статуса, снижает желание сотрудника сменить место работы, повышает его организационную идентификацию, удовлетворенность пребыванием в данном коллективе и трудовое усердие.

Любое кадровое планирование неизбежно сопровождается планированием затрат на персонал. Деятельность этого рода связывает кадровое планирование с планированием организации в целом и прежде всего с ее финансовым планированием. Любые планы в области персонала должны учитывать финансовые возможности организации, во многом определяющие их реалистичность. *Планирование расходов на персонал строится на основе учета трех групп факторов*:

1) стоимости самого персонала (зарплата, премии, социальное страхование и т.д.); 2) расходов на кадровые изменения; 3) затрат на деятельность по планированию персонала.

Основные области планирования персонала учитываются при подготовке как стратегических, так и оперативных кадровых планов. Если качество наличного состава кадров неудовлетворительно, то возникает необходимость планирования развития персонала: обучения, повышения квалификации и переквалификации сотрудников. Правда, в ограниченных масштабах потребность в работниках недостающих квалификаций может удовлетворяться за счет приема новых сотрудников и увольнения своих работников избыточных квалификаций. Однако обычно это худший вариант установления соответствия между потребным и наличным качеством персонала.

В случае, когда имеется количественный и/или качественный излишек человеческих ресурсов, необходимо планирование освобождения персонала. Оно может осуществляться в различных формах: увольнения, перемещения в другие подразделения, переквалификации сотрудников, создания новых рабочих мест за счет расширения производства и т.д. от учета всех этих возможностей и заблаговременного планирования их оптимальных для организации вариантов во многом зависит успех ее работы.

Необходимость в сложном согласовании и оптимизации соотношения между *привлечением, развитием* и *освобождением* (в том числе перемещением и переквалификацией) персонала вызывает к жизни планирование изменений персонала. На крупных предприятиях оно позволяет экономить значительные средства. В ходе планирования изменений персонала анализируются различные варианты кадровых изменений, координируются их цели и последовательность, выявляется их стоимость, плюсы и минусы, определяются приоритетные направления, разрабатываются соответствующие мероприятия.

На эффективность деятельности организации непосредственно влияет планирование использования персонала. Оно решает задачи оптимизации организации рабочих мест, рабочего времени, организационных возможностей сотрудников (их квалификация, индивидуальные способности, мотивированность) и трудового процесса в целом, приведения в соответствие всех этих факторов эффективной деятельности.

В современных условиях, особенно в крупных организациях, все большую значимость приобретает планирование кадровых информационных процессов. Информационное обеспечение необходимо для каждой сферы управления персоналом и, конечно, для разработки любых планов и контроля за их реализацией. Современные корпорации имеют обширный банк данных о персонале и его предполагаемых изменениях, что позволяет им быстрее и эффективнее решать кадровые вопросы.

**Анализ состава персонала***,* как уже частично отмечалось, *это детальная оценка настоящего (наличного) и будущею (предлагаемого) состава кадров в количественном и качественном отношении.* Во временном отношении он выходит далеко за пределы настоящего и служит отправным пунктом для всех расчетов будущего состава сотрудников, является их базовой составной частью.

Анализ состава персонала выявляет количественный состав различных категорий работников (например, операторов, программистов, руководителей, низшею, среднего и высшего звена и т.д.), а также специфические качественные характеристики (квалификацию, способности, компетенцию) сотрудников и их комбинации.

Анализ состава персонала необходим для подготовки любых решений в области персонала. *Он является стержнем, становым хребтом всего планирования персонала.* На основе информации о наличном состоянии кадров и его ожидаемом изменении разрабатываются и осуществляются практически любые меры по изменению персонала, ведется вся кадровая деятельность.

Без анализа состава персонала невозможно учитывать и планировать затраты на персонал, а также рационально заполнять рабочие места и использовать сотрудников. Эта сфера планово-аналитической деятельности служит исходной базой для развития персонала, поскольку дает сведения о состоянии и изменения профессионально – квалификационной структуры кадров.

Анализ состава персонала – исходная база для прогнозов в развития персонала, для контроля над ним и подготовки различного рода отчетности, касающейся кадров. Иными словами, он служит основой для учета и планирования любых изменений личностного (человеческого и социальною) капитала. Что же непосредственно включает эта сфера планово-аналитической деятельности?

Исходным моментом анализа состава персонала выступает сопоставимый учет пополнения (прихода) и убытия кадров, изменений сотрудников в целом применительно к различным уровням: коллективу всей организации, ее отдельным подразделениям, а также относительно гомогенным профессиональным группам.

**Анализ состава персонала** на каждом из этих уровней предполагает выполнение ряда взаимозависимых *функций*:

1) *Диагноз персонала,* означающий выяснение организационных возможностей сотрудников или *их* трудового потенциала. Обозначим имеющийся трудовой потенциал буквой А.

2) *Проектирование кадрового состава –* определение состава персонала на основе учета существующих норм и устойчивых тенденций его изменений рассчитывается по формуле:

А – В + С = D,

где В – предполагаемое убытие персонала из-за ухода на пенсию, беременности, рождения детей, увольнений или расторжения договора, переводов и. повышений по службе, утраты трудоспособности или смерти и т.п. При проектировании будущего состава учитывается только сравнительно достоверно устанавливаемая информация, получаемая на основе действия трудового законодательства (например, увольнение на пенсию по достижении определенного возраста), среднестатистических норм или устойчивых тенденций, определяемых по прошлому опыту (например, процент текучести кадров); С **–** предполагаемое пополнение персонала за счет, например, вхождения учеников в основной состав работников, переводов и повышения по работе, возвращения из службы в армии и т.п. Данный показатель (С) так же, как и предыдущий (В), определяется на основе законодательства, четко установленных норм и тенденций; D – проектируемый к определенному времени (t) состав персонала. Время t может измеряться о годах или месяцах.

3) *Планирование изменений персонала –* учет необходимых, планируемых кадровых перемен, вносящих коррективы в спроектированный ко времени t состав персонала. Эти изменения определяются несоответствием проектируемого состава персонала потребности в персонале ко времени t**.** В рамках данной функции учитывается изменение производственных задач, предполагаемое внедрение новой техники и технологий, политика организации, например, ее стремление омолодить средний состав сотрудников или же увеличить среди них долю мужчин, И некоторые другие факторы. Планирование изменений персонала рассчитывается по формуле:

D + (-) Е = F,

где Е **–** необходимые к определенному времени кадровыеизменения. Они могут быть в сторону как увеличения персонала (со знаком «плюс»), так и его сокращения (со знаком «минус»); F **–** планируемый ко времени t состав персонала. Этот состав рассматривается как оптимальный для организации к определенному времени. Однако нередко заранее известно, что такой оптимум едва ли достижим на деле.

4) *Прогнозирование персонала* – расчет реального количества сотрудников определенной квалификации ко времени **t.** Эта функция необходима, поскольку позволяет предусмотреть те планируемые кадровые изменения, которые не будут реализованы, к примеру, не удастся уволить определенное количество излишней рабочей силы из-за законодательных запретов или же опасений нарушения социального мира. Прогнозирование персонала осуществляется по формуле:

F – G = Н,

где G – предположительно неосуществимые кадровые изменения, т.е. та часть плана, которая по всей вероятности не будет выполнена; Н – прогнозируемый состав персонала, т.е. предполагаемый реальный состав сотрудников ко времени t.

Обобщая рассмотренные выше функции и формулы, можно вывести общую формулу анализа состава персонала:

А – В + С (=D) + Е (= F) – G = Н.

Эта формула дает общие представления о важнейших процедурах осуществления анализа состава персонала и планирования персонала в целом.

Охарактеризованный выше в общей форме анализ состава персонала начинается с функции диагноза кадров – А**,** базируется на ней. Такой диагноз позволяет выяснить трудовой потенциал персонала. Он характеризует результативность или же производительные организационные возможности сотрудников, которые могут быть реализованы при наличии соответствующих требований и условий. Трудовой потенциал показывает, какие задачи может выполнить организация, каких деловых (производственных) результатов она может достичь, обладая данным составом персонала. Этот потенциал зависит от личных, индивидуальных качеств сотрудника, приобретенных в ходе овладения профессиональными и социальными (коммуникативными) знаниями, накопления опыта и навыков работы и общения. Трудовой потенциал складывается из:

1) личных качеств и способностей;

2) профессиональных знаний и навыков (человеческий капитал);

3) знаний и опыта делового общения, умения работать в коллективе, эффективно взаимодействовать с другими сотрудниками и клиентами (социальный капитал).

Различают используемый,наличный и латентный*,* скрытый трудовой потенциал. *Используемый трудовой потенциал* – это те способности, компетенции, которые сотрудник реализует в настоящее время на своем рабочем месте. *Латентный трудовой потенциал* в настоящее время не реализован, часто его еще предстоит выявить, определить. Он включает две составные части:

* потенциал, который может быть использован в настоящее время, т.е. способности, которыми данный работник в настоящий момент хотя и обладает, но которые на данном рабочем месте не требуются или же используются лишь частично;
* потенциал, который не может быть использован в настоящее время. Это способности, которые в данный момент невозможно задействовать, поскольку их актуализация, применение требуют соответствующих образовательных мер и/или обучения. Пример такого потенциала – хорошее знание сотрудником английского языка при его слабом знакомстве с работой на компьютере, в то время как организации нужны работники для компьютерной обработки английских текстов. В данном случае языковые познания сотрудника (это потенциал, который не может быть использован в настоящее время) могут найти применение лишь после его обучения работе с компьютером.

Используемый трудовой потенциал и потенциал, который может быть использован, образуют актуальный трудовой потенциал работника. Потенциал же, который не может использоваться в настоящее время, представляет собой потенциал развития сотрудника. Он может быть полезен для организации только после соответствующих мероприятий по развитию персонала.

В процессе диагноза персонала определяется трудовой потенциал каждого сотрудника. Не все составляющие этого потенциала непосредственно влияют на трудовые достижения и эффективность деятельности организации. Прямая зависимость существует лишь между индивидуальной результативностью (достижениями) и актуальным трудовым потенциалом; готовностью и желанием работника трудиться (мотивированность); требованиями, предъявляемыми к нему со стороны организации; условиями труда (рис. 4).

Рис. 4. Факторы индивидуальной производительности сотрудников

Трудовые достижения сотрудника непосредственно зависят от четырех главных факторов. При наличии других факторов именно *актуальный трудовой потенциал* (первый в данной схеме фактор) определяет верхнюю границу трудовых достижений, максимальную организационную производительность. Этот фактор уже рассматривался.

Второй из основных факторов индивидуальной результативности – требования к работнику, предъявляемые рабочим местом (должностью) и руководителем. Главные из этих требований обычно отражены в должностных инструкциях. Если требования к работнику занижены, то он реализует лишь часть трудового потенциала. Завышенные требования дезориентируют действия сотрудника, могут вызвать фрустрацию и в целом негативно влияют на мотивацию. Поэтому для руководителя важно обеспечить соответствие предъявляемых требований индивидуальным возможностям работника. При этом при наличии соответствующего стимулирования сотрудники лучше воспринимают несколько завышенные (но реалистичные) требования, предполагающие напряженный труд и личностное развитие, чем заниженные, не дающие возможности проявить себя, развивать свои способности.

Третий фактор индивидуальной производительности – готовность к труду. Она определяется основополагающими ценностными представлениями и мотивами (мотивированность, желание трудиться) человека, а также его предрасположенностью к труду, Которая зависит от эмоционального и физического состояния; настроение, духовный и/или физический подъем, стресс, депрессия, недомогание и т.п.

Четвертый фактор, от которого непосредственно зависит трудовая отдача, – условия труда. Они включают производительность и состояние техники и оборудования, организацию рабочего места, организационную экологическую среду (температуру и состояние воздуха, освещенность, шум, дизайн и т.п.). Так, например, неблагоприятная с точки зрения эргономики организация рабочего места ведет к чрезмерной утомляемости, снижению производительности, затруднения взаимодействия с товарищами по работе.

На трудовые достижения (результативность), помимо компетенций, составляющих актуальный трудовой потенциал, непосредственно влияют требования, изложенные в соответствующей должностной инструкции, уровень требовательности начальника отдела, который, скажем, излишне мягок, что не позволяет задействовать секретаршу для печатания рукописей научных трудов. Трудовая отдача сотрудницы напрямую зависит от ее желания трудиться, которое обусловлено ее трудолюбием, добросовестностью, системой оплаты и стимулирования в целом. Однако в последнее время сотрудница находится в состоянии депрессии, что приводит к частым ошибкам в работе, раздражительности в общении с посетителями, снижая ее организационную отдачу. На результаты ее труда негативно воздействуют устарелое компьютерное оборудование, скученность сотрудников, большое количество людей, находящихся в одной комнате и, как следствие, частый шум и посторонние разговоры (условия труда).

Анализом рассмотренных выше факторов индивидуальной производительности занимаются различные сферы кадрового менеджмента. Так, определение требований к сотруднику, вытекающих из занимаемого им рабочего места, – составная часть определения потребности в персонале. Формирование оптимальных условий труда – задача деятельности по использованию персонала. Выявление и использование потенциала развития – одна из целей менеджмента развития персонала. Определение трудового потенциала в целом и его важнейших составляющих – исходная база анализа состава персонала. Конкретизацией трудового потенциала является профиль способностей. Его выяснение реализует и углубляет функцию диагноза персонала (А).

Диагноз кадров начинается непосредственно с анализа трудового потенциала, предполагающего определение тех индивидуальных качеств или черт реальных работников, которые имеют организационную значимость. В специальной литературе для характеристики таких качеств, выражающих организационные возможности сотрудников, используются различные термины: «способности», «компетенция» («компетенции»), «качества», «черты». В дальнейшем эти слова будут употребляться преимущественно как синонимы.

**Способности или компетенции** – это личностные (врожденные и приобретенные) качества, профессиональные и социальные (характеризующие общение, коллективное взаимодействие) знания и навыки, которые могут быть использованы для реализации целей организации. Весь персонал организации представляет определенный набор компетенции, необходимых для выполнения ее задач. И с этой точки зрения управление персоналом является управлением способностями, их подбором, формированием, использованием, сохранением и развитием. Как уже отмечалось, составляющие трудовой потенциал работника его компетенции – одной из важнейших факторов его результативности.

Совокупность организационных способностей работника образует профиль компетенций. В данном случае имеется в виду, что если объединить способности работника, то в результате как бы вырисовывается его трудовой профиль. Профиль способностей дает возможность судить об организационных возможностях сотрудника. Систематизированная в зависимости от потребностей организации совокупность таких профилей выступает отправной базой всего планирования персонала.

Профиль компетенций определяется на основе соотнесения качеств сотрудника с той работой, которую он призван выполнять. Практическое определение профиля компетенций отдельных работников и всего персонала – непростая задача. Ее сложность состоит, прежде всего, в трудности различения важных для конкретных случаев и в то же время не типичных для данного вида работы в целом способностей и их проявлений. Преодолеть эти трудности помогает анализ характеристик трудовой деятельности (работы), сопоставимый с наблюдением организационного поведения работника. На базе такого анализа выделяются конкретные компетенции, и вырисовывается их профиль.

Несмотря на различия конкретных видов трудовой деятельности, важнейшие способности работников во многом схожи, идентичны. Это позволяет отразить их теоретически, как бы в чистой форме. Из-за специфики отдельных организаций и рабочих мест невозможно составить универсальный, в равной мере пригодный для всех организаций перечень компетенций. Однако основополагающие, пригодные в той или иной степени для любой организации компетенции можно отразить и сгруппировать в общем каталоге профиля способностей. Такой каталог, характеризующий способности человека к труду, обычно конкретизируется применительно к различным предприятиям. Примерная форма каталога профиля способностей, ориентированного в первую очередь на промышленные предприятия, приведена в таблице.

Примерная форма каталога профиля компетенций

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория способностей | Примеры | Пояснения |
| Идентификационные черты | Имя, личный номер, рабочее место, семейное положение и др. | Необходимы для компьютерной обработки информации |
| Знание и квалификационные навыки:а) уровень образования* законченные УЗ и полученная специальность;
* дополнительная квалификация;

б) профессиональный опыт | Образование, ученая степень, учебные заведения, курсы, семинары, в том числе повышения квалификации, иностранные языки, компьютерное образование и т.п.Стаж и прежнее место работы, внепроизводственная биография (например, служба в армии)  | Желательно выяснить, что и когда преподавалось и что осталось в памяти. Особенно желательно знать продолжительность и качество работы на прежнем месте |
| Физические данные:а) физическое состояниеб) физические (телесные) способностив) восприимчивость к нагрузке:* к активным факторам;
* к пассивным воздействиям
 | Рост, вес, хронические заболевания и повреждения, инвалидность и т.п., функциональная пригодность различных частей тела, характер движенийВыносливость, сила, ловкостьШум, климат, вибрация  | Выявляются во время медицинского осмотра |
| Психические данные:а) умственные способностиб) организационное поведение:* относительно производственных требований;
* относительно других людей;

в) психомоторные способности;г) восприимчивость к психическим нагрузкам | Понимание (охватывание, творческое мышление, память, способность выражать свои мысли, способность к пространственным представлениям и т.д.)Скорость работы, постоянство интенсивности трудовых усилий, качество работы, пунктуальность, точность, дисциплинированность.Общительность, готовность прийти на помощь, адаптируемость, способность работать в команде.Координация умственных и мускульных процессов, взаимодействие «глаза – руки», быстрота реакции, нервное напряжение, волнение, устойчивость к стрессам, внимание | Выявляются с помощью специальных тестов, в том числе теста на интеллектуальность.Причинами этого могут быть давление времени, ответственности, опасность или монотонность работы, изолированность от других людей и т.п. |

Поскольку способности, врожденные индивидуальные черты конкретных сотрудников выходят далеко за рамки общего каталога профиля способностей, то наукой разработаны процедуры их отбора, классификации и редукции (сведения к наиболее четко выраженным способностям). Для диагноза (функция А) состава персонала, выявления реальных способностей сотрудников и составление профиля компетенций используются, в частности, пять такого рода процедур редукции (сокращения) разнообразных характеристик сотрудника.

1. Выявление всех четко выраженных характеристик сотрудников, которые могут влиять на их организационное поведение.

Эта процедура является исходной, базисной при составлении профиля способностей. Она обеспечивает полноту черт, из которых определяется профиль способностей.

2. Отбор деловых, необходимых для выполнения организационных задач, качеств. Деловые качества – лишь часть четко выраженных характеристик. К ним, например, не относится такая характеристика сотрудника, как социальное происхождение, партийность и т.п.

3. Отбор черт, целесообразных для данной организации, обладающей определенным набором рабочих мест. Организационно целесообразные черты – это выделенные из всех деловых качеств значимые для конкретного предприятия характеристики сотрудников. Данная процедура служит повышению возможностей практического использования профиля способностей.

4. Отбор валидных, пригодных для целей анализа состава персонала качеств. Валидность обеспечивается изменяемостью способности (в классах, баллах и т.п.), возможностью выявления структуры характеризующего ее показателя, а также надежностью метода определения компетенции.

5. Отбор соответствующих праву качеств. В демократических государствах это предполагает:

* выяснение обоснованности выявления тех или иных характеристик сотрудников;
* получение необходимого для этого согласия сотрудника;
* уважение при этом прав личности;
* уважение законов о медицинской тайне и охране информации.

Установленные в результате каждой из пяти рассмотренных выше процедур способности сотрудника изображены на рис. 5.

Рис. 5. Процедуры определения профиля способностей

Круг 1 (самый большой) очерчивает все четко выраженные характеристики; круг 2 – деловые качества; круг 3 – организационно целесообразные черты; круг 4 – валидные характеристики; круг 5 – соответствующие праву компетенции или же профиль способностей.

Рисунок характеризует также структуру способностей работника, ступени определения профиля способностей, который, как это видно из рисунка, должен содержать лишь четко выраженные, деловые, организационно целесообразные, валидные, не нарушающие закон качества.

Рассмотренная выше функция диагноза состава персонала на оперативном уровне служит исходной базой для подобного рода деятельности на тактическом и стратегическом уровнях. В последних случаях используются специальные методы и методики, и в результате их использования получается обобщенная, агрегированная информация о персонале, его структуре, квалификационных группах, организационных возможностях, предполагаемых изменениях, кадровых затратах и т.д. На основе такого рода информации осуществляется стратегическое планирование персонала, составляются прогнозы на отдаленное будущее.

С выявлением профилей способностей всех сотрудников, их систематизацией в соответствии с различными подразделениями и уровнями организации и определением трудового потенциала организации в целом диагностическая функция (А) анализа состава персонала завершается и создается возможность выполнения функции проектирования (А – В + С = D).

Управление персоналом в системе кадрового обеспечения государственной службы

Применительно к государственной службе под кадрами понимаются, прежде всего, лица, занимающие государственные должности, причем не только руководящие.

Термином «персонал» государственной службы характеризуют весь личный состав работающих в государственном аппарате, постоянных и временных специалистов, т.е. государственных служащих, а также технически обслуживающих их деятельность рабочих и служащих. Этим термином характеризуют также отдельные категории работающих, объединенных по профессиональным или другим признакам (персонал управления, обслуживающий персонал, медицинский персонал и др.). Нередко термины «кадры» и «персонал»отождествляются, что в принципе возможно, но важно видеть и специфику, особенности, несколько разные объемы их содержания.

В определении места и роли управления персоналом в кадровом обеспечении государственной службы, во всей кадровой политике весьма продуктивно использование принципов и элементов системного подхода. Он позволяет определить управление персоналом как компонент системы управления государственной службой, которая выступает, в свою очередь, как комплекс взаимодействующих элементов (субъектов и объектов, процессов и отношений), образующих качественно определенную организованную целостность.

С другой стороны, управление персоналом государственной службы является самостоятельно функционирующей и должным образом организованной подсистемой, в которой взаимодействуют свои субъекты и объекты управления, складываются свои управленческие отношения, определяются и реализуются конкретные задачи по формированию и рациональному использованию кадрового потенциала государственного аппарата.

Одновременно система управления персоналом, будучи компонентом управления всей государственной службой, взаимодействует с окружающей ее средой, учитывает и удовлетворяет ее потребности и интересы. Она функционирует в рамках единого конституционного поля, базируется одновременно на общепринятых в государственном и социальном управлении принципах, а также на принципах и нормах, определяющих основы управления персоналом. Другими словами, имея кадровый потенциал как один объект воздействия, многие субъекты управления в регулировании протекающих в этом объекте кадровых процессов и отношений имеют свой особый предмет внимания и регулирования. Этот подход позволяет определить в управлении персоналом функции и компетенцию руководства государственных органов, руководителей их внутренних подразделений и кадровых служб, предмет их управленческого воздействия.

Поэтому можно рассматривать управление персоналом как самостоятельно функционирующую систему – систему кадровой работы, включающую в себя реализуемые задачи, приоритеты, механизмы и технологии.

При этом управление персоналом – это сложный и многогранный процесс предметно практической деятельности, процесс целеустремленного и организованного воздействии на служащих государственного аппарата в целях достижения определенных результатов.

В содержательном плане в этом управленческом процессе решаются многие практические задачи формирования и использования кадрового потенциала аппарата конкретного государственного органа исполнительной, законодательной и судебной власти, начиная с практики поиска и отбора на службу; затем обеспечения профессионального развития и карьерного роста служащих; стимулирования качества и эффективности их труда; создания системы их правовой и социальной защиты, вплоть до ухода человека со службы с сохранением определенных социальных привилегий.

Поэтому в управлении персоналом государственной службы, прежде всего, важно наметить цели, приоритеты и механизмы кадрового обеспечения государственного аппарата.

Именно легитимно определенные цели, приоритеты, принципы в наибольшей степени выступают главным мобилизующим и организующим фактором становления системы управления персоналом государственного аппарата.

Эффективность любой государственной службы в решающей степени зависит от кадров, которыми она располагает. Само понятие «управление персоналом» характеризует новую постановку задачи в этой сфере. Деятельность кадровых служб зачастую еще ограничивается лишь решением вопросов приема увольнения работников, оформлением кадровой документации.

Современная управленческая система постоянно требует, во-первых, расширение функций этих подразделений, а во-вторых, формирование нового отношения к работнику как к личности. Система набора кадров должна обеспечить задействование высококвалифицированных, эффективно работающих и безупречных лиц. После приема на работу служащий должен иметь возможность продвижения по службе, исходя из своих заслуг, компетенции и опыта.

Характер всей работы с персоналом задается политикой государства, которая призвана обеспечить формирования нового типа государственного служащего. Этот тип должен проявлять самостоятельность (в рамках существующего законодательства), творческий подход и предприимчивость и готовность пойти на определенный риск во имя государственного дела.

Принципы государственной кадровой политики определяют критерии подбора и оценки кадров государственной службы, пути совершенствования подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, рациональное использование кадрового потенциала.

Целями современной кадровой работы в общем виде являются высокий профессионализм управленческих кадров государственной службы; максимально эффективное использование кадрового потенциала; благоприятные условия и гарантии для проявления каждым работником своих способностей.

Реформирование системы государственного управления требует, чтобы в каждой ее сфере (с учетом специфики формирования структур и функций) разрабатывались и внедрялись свои технологии работы с персоналом. Это важно при отборе на службу, формировании резерва, обеспечении профессионального роста и служебного продвижения, стимулировании труда и т.п.

Любой управленческий процесс имеет циклический характер. Начинается цикл управления с осуществления функции планирования и завершается контролем и анализом. Цикличность процесса управления персоналом государственной службы можно представить следующим образом (рис. 6).

Рис. 6. Циклы управления персоналом государственной службы

Исходный этап непосредственной работы с персоналом организации – это набор кадров. Отбор персонала на государственную службу осуществляется в соответствии с квалификационно-должностными требованиями, а также требованиям к личностным качествам государственного служащего. Для определения соответствия кандидатов предъявляемым требованиям разработан ряд современных способов и методов оценки: психологическое тестирование, различные виды собеседований, экзамены и другие. Через определенный промежуток времени служащий проходит процедуру периодической оценки результатов деятельности.

Особенностью государственной службы является максимальная формализация процедуры оценки специалистов, а так же хранение материалов оценки.

В управлении персоналом любой организации можно выделить следующие ключевые области и направления деятельности:

1. Планирование. Маркетинг персонала

1.1 Стратегия управления персоналом

1.2 Кадровый потенциал

1.3 Долгосрочные прогнозы потребности в персонале

1.4 Разработка требований к кандидатам на вакантную должность

1.5 Кандидаты на вакантную должность

2. Развитие персонала

2.1 Концепция развития персонала.

2.2 Оценка, аттестация персонала

2.3 Профессиональное обучение, переобучение и повышение квалификации

2.4 Планирование и контроль деловой карьеры

2.5 Ротация персонала

2.6 Аттестация новых сотрудников

2.7 Работа с кадровым резервом

2.8 Работа со стажерами и практикантами

3. Мотивация и стимулирование

3.1 Политика в области мотивации и стимулирования персонала

3.2 Методическое руководство проведением анализа работ

3.3 Разработка и совершенствование системы материально стимулирования персонала (надбавки, премии)

3.4 Организация процесса материального стимулирования

3.5. Разработка и совершенствование системы морального поощрения

3.6 Организация процесса морального поощрения персонала

4. Трудовые отношения

4.1 Разработка концепции трудовых взаимоотношений в организации

4.2 Анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений

4.3 Управление межличностными конфликтами и стрессами

4.4 Анализ и регулирование отношений руководства

4.5 Социально-психологическая диагностика

4.6 Этические нормы взаимоотношений и т.д.

5. Условия труда

5.1 Эргономика и психофизиология труда

5.2 Охрана труда и техника безопасности

5.3 Охрана окружающей среды и т.д.

6. Социальная инфраструктура

6.1 Разработка концептуальных основ управления социальной инфраструктурой

6.2 Оздоровительная деятельность

6.3 Управление социальными конфликтами и стрессами и т.д.

Управление персоналом государственной службы – это целостный механизм, объединяющий кадровую стратегию, различные формы кадровой работы, стиль ее проведения.

В широких тенденциях управления персоналом государственной службы можно выделить две противоположные точки зрения на соотношение политики и сферы государственных услуг. При первом подходе делают упор на политическую природу государственной службы как инструмента государственной политики. При втором подходе государственная служба рассматривается в качестве нейтрального технического инструмента управления, лишенного политического содержания. Однако в последнее время подчеркивают взаимодополняющий характер политики и государственной службы. Многообразие функций государственной службы требует определенного разграничения не только между политикой и управлением, но и между принятием решения и осуществления политики. Система государственного управления должна защищать взгляды и действия государственных служащих от субъективных политических манипуляций.

Ключевыми вопросами управления персоналом, занятым на государственной службе, являются методы отбора и назначения работников, критерии их продвижения по службе, методы организации их труда и рабочего времени. Методы отбора, продвижения по службе, организации труда способны существенно повлиять на условия найма и квалификацию государственных служащих, а, следовательно, на качество, эффективность и престиж их труда.