УДК 35.08

Кияшко С.А.[1]

ОСНОВЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПОДХОДЫ К ПРОЦЕССУ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

Аннотация. В статье обосновывается необходимость спланировать размещение персонала таким образом, чтобы учесть потребности во времени, в нужном месте, в нужном количестве, необходимой квалификации для решения поставленных задач. Именно от результатов планирования человеческих ресурсов зависит эффективность ее работы. Кадровое планирование осуществляется как в интересах проведения эффективного государственного управления, так и в интересах самих работников.

Ключевые слова: кадровое планирование, государственная власть, кадровая стратегия, кадровая политика.

Kiyashko S.

FUNDAMENTALS OF PERSONNEL PLANNING AND APPROACHES TO THE PROCESS OF PERSONNEL PLANNING IN PUBLIC AUTHORITIES

Abstract. The paper justifies the need to plan the placement of personnel in such a way as to take into account the requirements in time, in the right place, in the right quantity, the necessary qualifications for solving the tasks set. It is on the results of human resource planning that its effectiveness depends. Personnel planning is carried out both in the interests of effective public administration and in the interests of the workers themselves.

Keywords: personnel planning, state power, personnel strategy, personnel policy.

Кадровое планирование имеет целью укомплектования организационных структур специалистами, знания и практические навыки которых соответствуют квалификационным характеристикам соответствующих должностей. Именно от результатов планирования человеческих ресурсов зависит эффективность ее работы. Кадровое планирование осуществляется как в интересах проведения эффективного государственного управления, так и в интересах самих работников. Важно спланировать размещение персонала таким образом, чтобы учесть потребности во времени, в нужном месте, в нужном количестве, необходимой квалификации для решения поставленных задач.

Кадровое планирование должно создавать условия для более продуктивной работы и удовлетворения работой. Сегодня планирования является важным элементом кадровой политики, помогает при определении ее задач, стратегий и целей, ориентированных на будущее, способствует их выполнению через соответствующие мероприятия.

Кадровое планирование – это составная часть планирования в организационной структуре. На первом этапе устанавливаются главные задачи, которые исходят из целей организационной структуры. Они заключаются в том, чтобы обеспечить необходимое количество и качество персонала на каждом месте и в нужное время. На втором этапе кадрового планирования разрабатывается кадровая стратегия организационной структуры, в связи с общими условиями ее развития и обновления. Цель ее – создать предпосылки должностно-

[1] *Кияшко Станислав Александрович*, начальник отделения узла связи войсковой части 32103, e-mail: favoritka.24@mail.ru
Stanislav Kiyashko, Head of the Department of communication center of military unit 32103, e-mail: favoritka.24@mail.ru

го и профессионального движения работников, установить необходимые условия труда и обеспечить реализацию индивидуальных возможностей каждого работника. На третьем этапе определяются конкретные цели каждого сотрудника и уточняются принципы руководства внутри организационной структуры. На четвертом этапе планируются мероприятия, которые способны реализовать конкретные цели каждого сотрудника. Результаты кадрового планирования зависят от внутренних и внешних факторов. К внутреннему фактору относятся: анализ содержания труда, анализ относительной ценности труда, классификация должностей, анализ результатов работы, анализ производительности труда, анализ оплаты труда. К внешним факторам относятся: возрастная структура персонала, проекция освобождения и ротации кадров, программные цели и бюджет организационной структуры, изменения в нормативных актах, ситуация на рынке труда, политическая среда.

Последний фактор в современных условиях приобретает особую значимость, поскольку деятельность персонала исполнительных структур неотделима от политического давления, которое оказывает на него назначенное руководство, лоббизм заинтересованных групп и другие факторы [8].

Кадровое планирование должно решать следующие задачи:

– определение потребности государственных учреждений в кадрах;

– источники кадрового пополнения, привлечение необходимых работников с необходимыми квалификациями;

– кадровая адаптация;

– управление деловой карьерой и служебно-профессиональное продвижение персонала.

Кадровая служба организации должна знать потенциальные источники человеческих ресурсов, чтобы в случае образования свободных или новых вакансий суметь быстро заполнить их квалифицированными кадрами. Главной задачей организационной структуры является точное определение потребности в штатных работниках, как в количественном, так и в качественном плане.

Проблема определения количественного состава необходимых работников возникает при образовании новой управленческой структуры или реорганизации существующей, когда речь идет об увеличении или уменьшении объема ее задач.

Проблемы формирования и реализации кадровой политики в целом и государственной кадровой политики в частности анализируются в трудах известных ученых. Однако единого определения государственной кадровой политики в литературе и законодательстве не существует. Это, во-первых, связано с многозначностью этих понятий, и с тем, что на разных этапах исторического развития происходили изменения в субъектах кадровой политики.

Субъектом государственной кадровой политики является само государство, которое, получив от народа полномочия в кадровой политике, ее разрабатывает и реализует.

Объектом государственной кадровой политики является система государственно-служебных отношений, в которой задействованы кадры.

Поэтому объектом своего влияния государство считает весь кадровый потенциал общества, все человеческие ресурсы. Вместе с тем объектом непосредственно государственного управления являются кадры государственной службы, которые составляют основу аппаратов органов государственной власти.

По В.Я. Малиновскому, кадровая политика – это определение стратегии и тактики, политического курса работы с кадрами, который определяет задачи, связанные с отношением организации к внешним факторам (рынка труда, демографической структуры населения, политического давления, изменений в организации учреждения), а также задачи, связанные с отношением к персоналу своей организации (система вознаграждений, решение социальных вопросов, совершенствование системы профессионального обучения) [8].

Цель государственной кадровой политики органов государственной власти – обеспечить эффективное функционирование аппарата государственного управления, формирования, подготовка, расстановка и рациональное ис-

пользование высококвалифицированных национальных кадров государственном секторе различных отраслей хозяйства и на разных направлениях деятельности государственных органов и органов местного самоуправления, создание национальной управленческой элиты.

Основными задачами государственной кадровой политики являются:

– проведение единой кадровой политики во всех сферах общественно-политической жизни;

– научное обоснования потребности государственных органов в кадрах;

– разработка оптимальной системы формирования кадрового резерва;

– разработка эффективной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих;

– разработка нормативных актов реализации государственной кадровой политики.

Кадровая политика должна решать кадровые проблемы в комплексе, всесторонне, включая социальные, управленческие, правовые, социально-психологические, моральные и другие аспекты. Главным ее содержанием должны стать адекватные меры по развитию кадрового потенциала, овладение современными формами и методами подбора, использования и оценки кадров, меры по мотивации труда, формирование резерва и организации профессионального обучения кадров и т.д. [12].

Государственная кадровая политика должна строиться, на основе постоянного анализа работы с кадрами и реальных перспектив развития этого процесса, опираться на необходимое организационное и финансовое обеспечение.

Кадровая работа организуется и проводится в соответствии с кадровой политикой. Она включает весь арсенал мер, форм, методов, связанных с обеспечением органа исполнительной власти квалифицированными работниками. Эффективная кадровая политика должна определяться с учетом общественно-политической и социально-экономической ситуации в стране [5].

В административных учреждениях целесообразно использовать внутреннюю ротацию кадров. Под качественными характеристиками персонала следует понимать:

– способности, уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.д.;

– мотивации, круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т.д.;

– свойства, личные качества, влияют на выполнение определенной профессиональной роли.

На практике эту проблему решают двумя путями или дают четкое определение требований, которым должен соответствовать будущий работник, подбирая на конкретное место специалиста узкой специализации (такая система, например, используется в США). Или, наоборот, предпочитают универсальным Критериям отбора (такая система применяется в Соединенном Королевстве, Республике Франция при подборе на высокие управленческие должности) [8].

В ходе взаимодействия работников и организационной структуры происходит их взаимная адаптация, основу которой составляет постепенное вхождение работника в сферу новых профессиональных и социально-экономических условий труда. Из всей совокупности можно выделить два направления адаптации: первичный и вторичный. Первичный – это адаптация молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случаи речь идет о выпускниках учебных заведений).

Вторичный – это адаптация работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (например, при переходе в ранг руководителя). В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. С другой стороны, необходимо тщательное изучение опыта структур государственного управления развитых стран уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых сотрудников, в том числе магистров государственного управления.

Важным направлением в процессе адаптации является продвижение по службе, иначе говоря, служебная карьера. Понятие «карьера»

означает успешное продвижение в служебной и иной деятельности. Карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении трудовой жизни человека [4]. Стратегия кадрового обеспечения государственной службы на современном этапе развития общества базируется на стратегии карьерного роста государственного служащего. Именно целенаправленное планирования служебной карьеры может стать стимулирующим фактором профессионально-должностного развития кадров [8].

Основными участниками карьерного процесса в системе государственной службы является служащие и их руководители. В процессе их взаимодействия формируются отношения (в вертикальном и горизонтальном направлениях), в основе которых – способ стимулирования эффективного выполнения служебных обязанностей [9]. Специалисты кадровых служб должны стимулировать работников разрабатывать вместе с их линейными руководителями индивидуальные планы карьеры. Кадровая служба играет роль профессионального консультанта и одновременно выполняет функцию общего управления процессом развития карьеры в учреждении.

Планирование карьеры – это определение цели развития карьеры и путей, ведущих к ее достижению. Планирование карьеры предполагает:

– обеспечение взаимосвязи между организационной структурой и целью деятельности работника;

– обеспечение открытости процесса планирования карьеры;

– формирование доступных наглядных критериев служебного роста;

– изучение потенциала карьеры каждого работника;

– определение путей служебного роста.

Варианты профессионального развития и должностного перемещения государственного служащего должны быть представлены в плане карьеры, который может быть кратким, средним или долгосрочным [10].

В основу планирования карьеры могут быть положены следующие методики:

– методика уточнения ценностей, позволяет определить важнейшие жизненные и трудовые интересы. Такие факторы, как престижность, стимулирование деятельности, власть, наличие стрессовых ситуаций рассматриваются и классифицируются с точки зрения их значимости для человека;

– методика выявления уровня удовольствия, работой рассчитана на подачу служащим информации о нескольких видах деятельности, которые приносят ему удовольствие. Работник также отвечает на вопросы, цель которых выяснить, почему тот или иной вид деятельности приносит ему удовольствие. Конечный пункт – определение вида деятельности, которому отдается предпочтение конкретным служащим;

– персональное развитие и значимость работы – это серия методик, которые человек может использовать для оценки важности отдельных элементов работы. При этом учитываются такие факторы, как профессиональный рост, возникновение новых проблем, новые возможности, ощущение причастности к важному делу [11].

Средствами плана развития карьеры являются:

– успешное выполнение должностных обязанностей;

– профессиональное и индивидуальное развитие;

– эффективное партнерство с руководителем;

– заметный вклад в деятельность организационной структуры;

– партнерство с кадровой службой.

Важнейшей составной частью управления развитием карьеры является оценка достигнутого прогресса. В этом процессе участвуют три стороны: служащий, руководитель, кадровая служба. Оценка проводится периодически, чаще всего вместе с аттестацией. Результатом должен стать скорректированный план развития карьеры государственного служащего [5].

Управление планированием и развитием карьеры в организационной структуре является сложным процессом, который требует значительных ресурсов и не гарантирует реализацию профессиональных амбиций всем

сотрудникам. Однако его отсутствие вызывает недовольства работников, повышенную текучесть кадров, ограничивает возможность эффективно заполнять вакантные должности.

Однако сегодня в органах государственного управления отсутствуют отделы, которые занимались планирование карьеры служащего, разработкой системы повышения квалификации государственных служащих, проведением анализа работы отделов и служащих данной организационной структуры.

Таким образом, можно предложить следующие направления совершенствования системы управления персоналом в сфере государственной службы:

– реорганизация кадровых служб (необходимо создать такие кадровые службы, которые, кроме известных классических задач администрирования кадров, выполняли бы также стратегические функции по руководству организационной структуры, основанные на результативном кадровом планировании, а также создать специальные отделы, которые занимались планированием карьеры государственных служащих, анализом работы персонала учреждения);

– создание структурной базы данных о вакансиях, лиц, выполнивших программы повышения квалификации, предложения руководителей по продвижению по службе определенных работников, информацию о работниках предпенсионного возраста и тому подобное. Использование приведенных данных облегчит задачу анализа внутренних человеческих ресурсов, что поможет эффективно управлять персоналом организационной структуры;

– разработка нового мотивационного механизма. Это означает поставить государственного служащего перед необходимостью постоянного обновления своих профессиональных знаний, умений и навыков;

– установление четкого и прозрачного механизма связи между выводами аттестационной комиссии (уровнем квалификации, компетенции, деловыми качествами, образованием) и служебным продвижением, развитием карьеры государственного служащего.

Эти и другие меры должны служить достижению основной цели – созданию в стране действительно стабильной, политически независимой, профессиональной государственной службы, способной эффективно и результативно формулировать политику в отношении общественного развития и предоставляет гарантированные государством услуги населению.

Кадровое обеспечение государственного управления является одной из ключевых проблем государства. Существует прямая зависимость результативности и эффективности управления в государстве от его кадрового потенциала. Это, в свою очередь, влияет на жизнедеятельность и благосостояние граждан страны.

Определяющим фактором перспективного развития кадрового обеспечения является эффективная кадровая политика в широком смысле, которая включает воспроизводства кадрового потенциала государственного управления, его занятость, правовое регулирование трудовых отношений, организационных механизмов и процедур отбора.

Необходимость выработки новой кадровой политики следует из содержания задач, стоящих сегодня перед государством и государственными учреждениями и организациями. Нужно выработать новые идеи, принципы и технологии решения кадровых вопросов, которые отражали современный уровень управленческой науки, практики и требования демократического общества и на государственном уровне, и на уровне отдельной организации, учреждения [5].

Процессы национального государства и социальной модернизации выдвигают на первый план проблему кадрового обеспечения реформ, осуществления государственной кадровой политики. Механизмом реализации кадровой политики является система планов, норм и нормативов, организационных, административных и социальных мероприятий, направленных на решение кадровых проблем и удовлетворения потребностей организации в персонале.

Основная идея современной государственной кадровой политики состоит в изменении характера взаимодействия государства и че-

ловека как социальных партнеров в обеспечении профессиональной и интеллектуальной самореализации личности и во взаимной ответственности. На современном этапе важно, чтобы каждый государственный служащий, каждое должностное лицо владели знаниями и умениями, необходимыми для работы в сложных социальных, экономических и политических условиях.

В процессе формирования персонала государственных учреждений принципиальное значение имеет вопрос подбора кадров государственных служащих.

Основной предпосылкой для привлечения на существующие должности государственных служащих компетентных, высококвалифицированных работников является формирование действенного кадрового резерва и работа с ним. Применение конкурсного отбора как одного из способов рационального отбора кадров имеет как преимущества, так и недостатки. Во-первых, конкурс является демократическим средством отбора, поскольку в процессе его проведения реализуется конституционное право доступа каждого гражданина к государственной службе. Во-вторых, конкурс является эффективным способом отбора, поскольку ставит успешный результат в зависимость от получения высших оценок, учитывая уровень подготовки, возможности и способности каждого из конкурсантов.

Негативная часть проведения конкурса заключается в том, что по многим позициям он не соответствует тем элементарным, общепризнанным требованиям указанных теоретических основ набора персонала. Так, члены конкурсной комиссии в основном не являются ни психологами, ни специалистами из набора, а перечень методов отбора претендентов чаще всего малопрофессионален. Конкурс дает возможность определить только профессиональный уровень претендентов, но не их моральные качества, свойства характера.

Набор кандидатов, отбор, развитие и сохранение высококвалифицированного и мотивированного состава кадров государственной службы является непременным условием для эффективного предоставления государственных услуг. Государственная служба должна представлять собой образец поведения, который не только заставит общественность уважать деятельность правительства, но и будет привлекать людей на работу в государственную службу [4].

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1) О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2004. № 31. Ст. 3215.
2) О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: www.garant.ru/products/ipo/prime/doc.
3) Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 г. № 601 // Российская газета. 9 мая 2012 г. № 5775.
4) Об основные направления развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы: Указ Президента РФ от 11 августа 2016 года № 403 [Электронный ресурс]. URL: www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71363052/
5) План мероприятий («дорожная карта») по реализации основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы: Распоряжение Правительства РФ от 12 сентября 2016 г. № 1919 [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_204583/
6) Проект указа Президента Российской Федерации о федеральной программе «Развитие государственной гражданской службы Российской Федерации (2015–2018 годы)» и плане мероприятий по развитию государственной гражданской службы Российской Федерации на 2015-2018 годы [Электронный ресурс] // Федеральный портал проектов нормативных правовых актов. URL: regulation.gov.ru
7) Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 239 с.

8) Кибанов А.Я. Управление персоналом: Уч. пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 238 с.
9) Турчинов А.И. Современная кадровая политика и управление персоналом в российских организациях: социологический анализ: монография / А.И. Турчинов, К.О. Магомедов, Т.А. Конненко. М.: МАКС Пресс, 2013. 304 с.
10) Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. 575 с.
11) Щукина Т.В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование: монография / науч. ред. Ю.Н. Старилов. Воронеж: Научная книга, 2011. 650 с.
12) Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Уч. пособие. М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. 384 с.