УДК 334

Серёдко Л.А.[1]

ОПТИМИЗАЦИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ НА ОСНОВЕ МОНИТОРИНГА

Аннотация. В статье рассматривается проблема оптимального формирования и развития кадрового потенциала государственной службы. Основным инструментом оптимизации выступает мониторинг как специально организованное, регулярно отслеживаемое состояние качественных и количественных характеристик кадрового потенциала государственной службы. Показаны преимущества мониторинга, особенности его реализации и возможные риски, связанные с сопротивлением персонала к изменениям.

Ключевые слова: кадровый потенциал, государственные гражданские служащие, оптимизация, мониторинг кадрового потенциала.

Seryodko L.

OPTIMIZATION OF THE PERSONNEL POTENTIAL OF THE STATE CIVIL SERVICE BASED ON MONITORING

Abstract. The article deals with the problem of optimal formation and development of the personnel potential of the civil service. The main optimization tool is monitoring as a specially organized, regularly monitored state of the qualitative and quantitative characteristics of the personnel potential of the public service. The advantages of monitoring, features of its implementation, and possible risks associated with staff resistance to changes are shown.

Keywords: human resources, state civil servants, optimization, monitoring of human resources.

Введению в научный оборот понятия «кадровый потенциал» способствовало развитие социально-экономических отношений в современном обществе. Сегодня это понятие используется, как в широком масштабе на уровне всего общества, так и в рамках отдельно взятой организации. Можно без преувеличения сказать, что кадровый потенциал рассматривается как феномен, присущий любой организации, который определяет ее функционирование и развитие.

В этом плане достаточно убедительным является суждение Игнатовой Т.В., Козачок В.И., Пашина Л.А.: «Кадровый потенциал – это национальное достояние России, гарант ее развития как правового, демократического, социального государства. Поэтому проблема кадров, их формирования, развития и рационального использования – одна из самых актуальных проблем государственного управления» [4].

В определении Н.П. Беляцкого «кадровый потенциал» предполагает рассмотрение возможностей людей (кадров), как активных элементов организации в отличие от термина «людские (трудовые) ресурсы», приравнивающего кадры к другим видам ресурсов» [1].

Созвучным такому пониманию является определение О.Р. Скороходовой, которая его трактует как имеющиеся, особенно скрытые, пока еще не использованные возможности, способности работающих, своего рода невостребованные кадровые резервы [8].

Отсюда следует вывод о первоочерёдности

[1] *Серёдко Лидия Алексеевна*, начальник отдела культуры, молодежной политики и межнациональных отношений местной администрации Прохладненского муниципального района КБР
Lidiya Seryodko, head of the department of culture, youth policy and interethnic relations of the local administration of the Prokhladnensky municipal district of the KBR

и важности формирования оптимального кадрового потенциала организации в сравнении с ресурсным потенциалом организации. К примеру, любая система оценивается не элементами, входящими в неё, а взаимодействием, которое возникает и развивается между ними. Поэтому кадровый потенциал необходимо рассматривать в перспективе его взаимосвязи со структурой и целями, которых придерживается организация. Тогда, если говорить о кадровом потенциале органов государственной власти, то в соответствии с приведенными выше суждениями, его можно определить как систематизированную совокупность имеющихся профессиональных ресурсов и потенциальных возможностей государственных служащих, реализуемых в процессе исполнения служебных функций в соответствии с должностными регламентами.

Вместе с тем речь должна идти не просто о кадровом потенциале, которым располагает в тот или иной временной период государственная служба, а о достаточном для эффективного проведения реформ, т.е. оптимальном. Поэтому необходимо систематически отслеживать состояние кадрового потенциала государственных служащих, в связи с чем возникает интерес к оценочным процедурам.

Оценка таких характеристик кадрового потенциала персонала государственной службы, как пол, возраст, образование, уровень профессионализма, мотивационный профиль, инновационный потенциал, креативность и др. достаточно сложный или весьма условный процесс. Если такие количественные характеристики, как численность, состав и структура кадров, стаж работы, фонд рабочего времени поддаются точному измерению, то качественные характеристики – интеллектуальный потенциал, нравственный, квалификационный, творческий и др. требуют сложных диагностических инструментов. Их измерение представляется более сложной и многомерной задачей в сравнении с оценкой. Более того, в настоящий момент прямое количественное измерение некоторых элементов кадрового потенциала не представляется возможным, так как необходима разработка соответствующей теоретической базы или её модификация.

Между тем оптимизация кадрового потенциала государственной службы – оборотная сторона результативности деятельности государственного служащего, которая отражает степень его реализации. Последнее является объектом пристального внимания высших лиц государства. В контексте проводимой кадровой политики последних лет четко прослеживается вектор необходимости постоянного роста профессионализма и эффективности российских государственных служащих.

Процесс развития кадрового потенциала государственных служащих заключается, прежде всего, в формировании профессиональных компетенций и личностных качеств, которые потребуются для эффективного выполнения должностных функций и обязанностей. Соответственно развитие кадрового потенциала предполагает разработку и внедрение механизмов целенаправленного воздействия на основе полученной информации о его состоянии.

В этом направлении наиболее перспективным решением является проведение мониторинга кадрового потенциала государственной службы. В большинстве случаев мониторинг рассматривают как элемент аудита, который можно определить в виде некоторого набора методов количественной и качественной оценки кадров с целью определения уровня соотношения кадрового потенциала организации к её целям и стратегиям.

Так, в словаре Ефремовой понятие «мониторинг» описывается «как постоянное наблюдение за каким-либо процессом с целью изучения его динамики и выявления его соответствия желаемому результату или первоначальным предположениям» [2].

Из этих определений следует, что в практическом применении мониторинг кадровых процессов будет представлять собой плановое, регулярное отслеживание и сбор данных по состоянию кадров, степени и интенсивности влияния на них внешних и внутренних факторов, а также работа с результатами мониторинговых исследований в целях повышения общей эффективности государственной службы.

Как отмечает Ю.Р. Канеева «применитель-

но к кадровому потенциалу государственной службы понятие «мониторинг» характеризуется как систематизированное, специально организованное, регулярно отслеживаемое развитие профессионализма и компетенции государственных и муниципальных служащих» [5].

Сегодня практика мониторинга персонала реализуется на предприятиях по всему миру. Организации осуществляют мониторинг работников для отслеживания производительности, юридической ответственности, защиты коммерческой тайны, а также решения других проблем безопасности [6].

Преимущества мониторинга вполне очевидны:

– во-первых, он предполагает обеспечение постоянной обратной связи со служащими, предоставляя им информацию о прогрессе в их деятельности на пути к достижению целей (регулярные требования к результативности включают проведение мониторинга за работой сотрудников, сравнение со стандартами их деятельности);

– во-вторых, мониторинг позволяет отслеживать качественные и количественные изменения кадрового состава государственной службы;

– в-третьих, выявить государственных служащих, нуждающихся в профессиональном развитии;

– в-четвертых, обеспечивает руководству возможность проверить насколько сотрудники отвечают заранее установленным стандартам и если последние являются нереальными или проблематичными вносятся соответствующие изменения (мониторинг, следовательно, может помочь в определении той сферы, где государственные служащие неэффективно тратят время);

– в-пятых, мониторинг персонала позволяет определить множество проблем, связанных со снижением эффективности труда государственных служащих (управление потерями рабочего времени происходит за счет получения информации о том, как расходуется рабочее время и какой объём от общего времени составляют потери, за счет фиксации возможных нарушений трудовой дисциплины;

– в-шестых, даёт возможность оптимизировать уровень загруженности сотрудников через равномерное распределение выполняемых задач.

Вместе с тем разработка системы мониторинга по своей сути достаточно сложная задача. При ее разработке необходимо учитывать специфику объекта наблюдения, каковым является государственный служащий. В её состав должны быть включены показатели и индикаторы, характеризующие состояние этого объекта. При этом они должны соответствовать конкретному набору требований, определяющих конечный результат.

Проведение мониторинга кадрового потенциала предполагает применения разных процедур. Как отмечает Н.В. Привалова «на сегодняшний день организациями разработаны многочисленные методы мониторинга сотрудников, среди которых можно выделить два основных: метод определения ожиданий и метод оценки производительности» [6].

Среди них такие, как метод упреждения ожиданий, который предполагает чёткое определение политики компании, знание ее сотрудниками, точное соблюдение дисциплинарных рекомендаций. Другим инструментом является метод оценки результативности труда, который предусматривает незапланированные проверки сотрудников, просьбу объяснить то, над чем сотрудник работает.

Следует отметить, что мониторинг помимо отслеживания состояния кадрового потенциала направлен на измерение характеристик системы управления персоналом государственной службы, существующей системы мотивации государственных служащих, организации и условий труда, а также результативность труда государственных служащих. Схема направленности мониторинга представлена на рисунке 1.

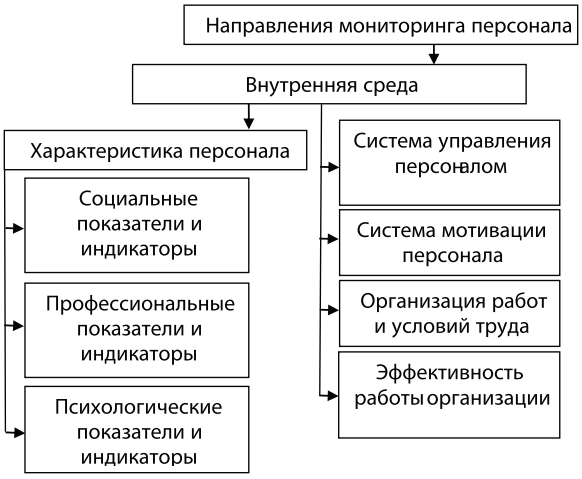


Рисунок 1 – Направления мониторинга персонала[1]

В то же время персонал может быть настроен против кадрового мониторинга. Причины сопротивления изменениям достаточно понятны. Это и нежелание быть доступным для наблюдения в любой момент времени, и увеличение эмоциональной нагрузки в связи с постоянным наблюдением за поведением сотрудников, и вторжение в личное пространство, а в ряде случаев возникновение стресса. Для преодоления отмеченных недостатков необходимо обратиться к передовым практикам построения эффективного мониторинга. Специалисты по мониторингу выделяют ряд условий, позволяющих получить как экономические, так и социальные эффекты от его применения. В качестве таких условий выступают методологические подходы к его проведению, создание механизма по сбору, обработке, анализу и интерпретации кадровой информации, инструментарий и информационные технологии и методы измерения. (Рис. 2):



Рисунок 2 – Система мониторинга кадрового потенциала[2]

[1] Составлено автором по: [7]
[2] Составлено автором по: [3].

Создание системы мониторинга – это сложный, поэтапный процесс, требующий учета многих факторов. Для эффективной работы системы мониторинга необходимо учитывать показатели и индикаторы как внутренней, так и внешней среды, поскольку на его реализацию влияют современная государственная кадровая политика, законодательство в области государственной и муниципальной службы, появление новых технологий, развитие теории управления и др. Однако преодоление всех сложностей вполне оправдано, так как кадровый мониторинг в современных условиях играет важную роль эффективного инструмента повышения качества кадрового потенциала государственной службы.

Таким образом, поддержание кадрового потенциала государственной службы на необходимом уровне и дальнейшее его развитие может успешно осуществляться на основе проведения кадрового мониторинга. При этом следует учитывать существующие законы и нормативные акты по реформированию и совершенствованию государственной службы, современные достижения управленческой науки, предполагающие использование инновационных подходов к управлению, появление новых информационных технологий и др. Конечным результатом является повышение качества реализации кадровой политики в органах государственной власти.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Беляцкий, Н.П. и др. Управление персоналом: Учебное пособие. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 352 с.
2. Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-образовательный // Библиотека словарей Русского Языка. – М., 2000. [Электронный ресурс] URL: https://www.efremova.info/letter/+mo.html?page=19
3. Звонников В.И. Современные средства оценивания результатов обучения. учеб, пособие для студ. высш. учеб, заведений. – М., 2007. – 224 с.
4. Игнатова Т.В., Козачок В.И., Пашин Л.А. Диагностика регионального состава кадрового потенциала государственных гражданских служащих // Среднерусский вестник общественных наук 2015. №6. том 10. – С. 34. [Электронный ресурс] URL: file:///C:/Users/1/Downloads/diagnostika-regionalnogo-sostava-kadrovogo-potentsiala-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih.pdf
5. Канеева Ю.Р. Система мониторинга кадрового потенциала государственных и муниципальных служащих в регионе как механизм повышения эффективности деятельности служащих// Вестник Поволжского института управления. – 2010. – №. – С. 35. [Электронный ресурс] URL: file:///C:/Users/1/Downloads/sistema-monitoringa-kadrovogo-potentsiala-gosudarstvennoy-i-munitsipalnoy-sluzhby-v-regione-kak-innovatsionnyy-mehanizm-povysheniya-effektivnoy-deyatelnosti-sluzhaschih.pdf
6. Привалова, Н.В. Технологии мониторинга персонала: отечественная и зарубежная практики реализации в современных условиях. // Н.В. Привалова / Наука и образование. – 2017. – № 1. – С. 220–226. [Электронный ресурс] URL: https://e.lanbook.com/journal/issue/301637.
7. Рычихина Э.Н. Мониторинг как общая функция управления. Монография / Э.Н. Рычихина // – Ухта: УГТУ, – 2008. – 140 с.
8. Скороходова О.Р. Кадровый потенциал: понятие, сущность, основные характеристики//Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2015.– С. 67–71. [Электронный ресурс] URL: https://e.lanbook.com/journal/issue/301637.file:///C:/Users/1/Downloads/kadrovyy-potentsial-ponyatie-suschnost-osnovnye-harakteristiki.pdf