

ДИПЛОМАТИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ МИД РОССИИ

**Кафедра Государственного управления
и национальной безопасности**

Курс: «Управление персоналом государственной службы»

Специальность: «Менеджмент»

**Профессор кафедры Государственного управления и национальной
безопасности кандидат военных наук
доцент Миронов Сергей Иванович**

Тема лекции: ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

Целевая установка занятия

1. Сформировать у обучающихся представление о функциональной организации управления персоналом государственной службы.
2. Раскрыть сущность и содержание кадрового планирования .
3. Довести содержание подбора персонала государственной службы.

ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ

1. Функциональная организация управления персоналом государственной службы и планирование работы с ним.
2. Подбор персонала государственной службы.

Литература :

1. Анненков В.И., Лаптев В.Б., Хархалуп С.С. Государственная служба: основы управления персоналом / Учебное пособие / Дипломатическая академия МИД РФ. М., 2002. 410 с.
2. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов.- Н.Новгород: НИМБ, 2003.- 303 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник, М. : ИНФРА-М, 2001
4. Красовский Н.С. Организационное поведение, М. , 2000
5. Пугачев В.П. Управление персоналом. Учебник, М., 1998
6. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. Курс лекций, М., 1997
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебное пособие. М.: Новое издание, 2005. – 336 с.
8. Казанцев А.К. Общий менеджмент. Учебное пособие. М., 1999
9. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. М.: ГАУ, 1996.
10. Максимцов М.М. и др. Менеджмент. Учебник. М., 1999.
11. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2003.- 285 с.
12. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. Учебник. ЮНИТИ М. 2000.
13. Громкова Н.Т. Организационное поведение, М., 1999
14. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда, Уч. пособие, М, 1999

Первый учебный вопрос

- 1. Функциональная организация управления персоналом государственной службы и планирование работы с ним.**

Функциональный подход к управлению персоналом

5

Управление персоналом

это деятельность органов управления, их руководителей, работников кадровых подразделений, направленная на поиск, оценку, отбор, профессиональное развитие персонала, его мотивацию и стимулирование к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Управление персоналом

это совокупность логически связанных действий, направленных на оптимизацию трудовых ресурсов предприятия (персонала) в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик, с целью рационального достижения поставленных перед организацией целей.

Функциональный подход к управлению персоналом

5

-

1

Управление персоналом как система

включает отдельные подсистемы, которые управляют отдельными кадровыми процессами (отбором, рациональным использованием и служебным продвижением персонала, подготовкой и переподготовкой кадров и др.).

Функции управления

кадрового обеспечения реализуются одновременно с выполнением задач и мероприятий повседневной деятельности, на основе и в соответствии с принятыми решениями

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

6

Создание функциональной структуры управления персоналом организации

Обеспечение её структурной тождественности

Адаптация элементов функциональной структуры к условиям внешней и внутренней среды организации

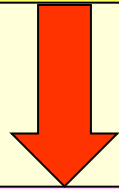
Обеспечение развития элементов структуры на перспективу

Функциональная структура системы управления персоналом может быть определена из анализа функций ее составных частей: **анализа функций руководящих, планирующих, организующих, контролирующих, обеспечивающих** и других звеньев системы.

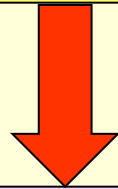
Для этого систему управления персоналом целесообразно представить в виде двух подсистем:

- подсистемы управления поведением персонала;
- подсистемы управления кадровым обеспечением.

Функции руководящих органов в подсистеме управления персоналом



**Принятие
решений по
управлению
персоналом**



**Организация
выполнения им
конкретных
задач**

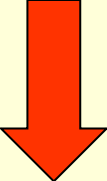


**Мотивация
поведения
персонала**



**Оценка
результатов
деятельности
персонала и ее
корректировка
при
необходимости**

Функции подчиненных руководителям органов управления (планирующих и организующих)



**Детализация
решений,
принятых
руководителями**



**Доведение
задач до
нижестоящих
звеньев и
конкретных
исполнителей**



**Организация их
взаимодействия и
координация
деятельности
персонала**



**Организация
обеспечения
деятельности
персонала**



**Контроль и
обобщение
результатов
деятельности
персонала**

Общие управленческие функции в процессе управления кадровым обеспечением

```
graph TD; A[Общие управленческие функции в процессе управления кадровым обеспечением] --> B[ПЛАНИРОВАНИЕ]; A --> C[ОРГАНИЗАЦИЯ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ]; A --> D[РУКОВОДСТВО ИМ И КОНТРОЛЬ];
```

ПЛАНИРОВАНИЕ

ОРГАНИЗАЦИЯ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

РУКОВОДСТВО ИМ И КОНТРОЛЬ

ЧАСТНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ

ПЛАНИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

разработка кадровой политики;
анализ кадрового потенциала;
анализ рынка труда;
организация кадрового планирования;
планирование и прогнозирование потребности
в персонале;
поддержание взаимосвязи с внешними
источниками;

НАЕМ И УЧЕТ ПЕРСОНАЛА

организация найма;
оценка, отбор и прием персонала;
учет приема, перемещений, поощрений,
увольнения персонала;
профессиональная ориентация и
организация рационального использования
персонала;
управление занятостью;
делопроизводственное обеспечение найма
и учета персонала.

ЧАСТНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ

1
2

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

обучение, переподготовка и повышение квалификации;
введение в должность и адаптацию новых работников;
оценка кандидатов на вакантную должность;
текущая периодическая оценка кадров;
реализация деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения;
организация работы с кадровым резервом;

ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

решение правовых вопросов трудовых отношений;
согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом;
решение правовых вопросов хозяйственной деятельности;
проведение консультаций по юридическим вопросам.

Основные процессы соответствуют основным (общим) функциям управления персоналом, например, процессы **планирования кадрового обеспечения, организации кадрового обеспечения и т.д.**

Специальные процессы присущи специальным функциям, среди них можно выделить процессы **отбора персонала, найма и учета персонала, процесс повышения квалификации персонала и другие.**

Результатом функциональной организации управления персоналом является **создание рациональной системы работы руководителей (начальников), кадрового органа и других функциональных органов управления** как непосредственно по управлению персоналом организации, так и по работе с этим важнейшим ресурсом организации.

Деятельность функциональной организации управления персоналом отражается в организационно-правовых документах организации, таких как **устав, положения о структурных подразделениях, руководствах, должностных, специальных инструкциях** и других документах.

Принципы кадровой работы

→ Принцип системности планирования

→ Принцип комплексности кадрового планирования

→ Принцип единства и взаимосвязанности деятельности функциональных подразделений организации

→ Принцип координации и интеграции

→ Принцип специализации

→ Принцип централизации

→ Принцип непрерывности

→ Принцип выделения главного звена

→ Принцип гибкости планирования

Кадровое планирование может быть определено как согласованная по задачам, месту и времени деятельность организации, направленная на подготовку кадров, обеспечение пропорционального и динамичного развития персонала организации, расчет его профессионально-квалификационной структуры, определение потребности в кадрах и контроль за правильным использованием персонала.

Цели кадрового планирования:

- обеспечить необходимое количество квалифицированных специалистов, для обеспечения потребностей организации;
- использовать кадровый потенциал организации с максимальной отдачей;
- прогнозировать проблемы, возникающие в связи с нехваткой персонала;
- прогнозировать процесс служебного роста и повышения квалификации.

Кадровое планирование присутствует в деятельности любой организации и должно отвечать на следующие вопросы:

- сколько работников, каков уровень их квалификации, когда и где они будут необходимы (планирование потребности в персонале);
- каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения штатов);
- каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров);
- каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспособлять их знания к меняющимся требованиям (планирование кадрового развития);
- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала).

Кадровое планирование включает



**Прогнозирование
перспективных
потребностей
организации
в персонале**



**Изучение рынка
труда и
программы
мероприятий по
его освоению**



**Анализ
системы
рабочих мест
организации**



**Разработка
программ и
мероприятий по
развитию
персонала**

1 – й
этап

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ

- уяснение задач вышестоящего руководства по комплексу организационно-распорядительных документов;
- определение степени детализации решения по организации кадровой деятельности в организации;
- определения перечня необходимых расчетов, которые необходимы для обоснования плана (например, расчёта потребности в кадрах и др.);
- определение исполнителей;
- доведение задач до исполнителей и др.

2 – й
этап

ТВОРЧЕСКИЙ ЭТАП

- изучение руководящих документов;
- изучение источников поступления кадров в организацию;
- сбор необходимых данных и др.

3 – й
этап

ТЕХНИЧЕСКИЙ ЭТАП

- проведение расчётов;
- разработка вариантов поступления кадров и кадрового взаимодействия (собственно кадровое планирование);
- выполнение процедур согласования и визирования и т.д.

ВИДЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

2

потребности в персонале

привлечение (набор) персонала;

использование и сокращение персонала;

обучение персонала;

сохранения кадрового состава;

оптимизации расходов на содержание персонала.

Планирование потребности в персонале включает

- оценку наличного потенциала кадровых ресурсов;
- оценку будущих потребностей;
- разработку программ по развитию персонала.

Конкретное определение потребности в персонале представляет собой **расчет необходимого числа персонала по их количеству, квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития организации.**

Планирование использования кадров

Осуществляется посредством разработки **плана замещения штатных должностей**.

Цель – наиболее рациональное распределение потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами.

Реализация планирования использования кадров должна обеспечить **оптимальную степень удовлетворенности персонала своей должностью и перспективами кадрового роста**.

Планирование обучения

Призвано максимально эффективно использовать собственные ресурсы коллектива.

Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности и саморегуляции персонала, ускоряет процесс адаптации к изменяющимся условиям производства.

Планирование обучения должно учитывать:

- **требуемое количество обучаемых;**
- **количество специалистов, нуждающихся в повышении квалификации и приобретении смежной специальности;**
- **затраты ресурсов на обучение.**

Планирование роста квалификации кадров

С одной стороны, оно позволяет использовать собственные резервы кадрового потенциала, с другой – дает отдельному служащему оптимальный шанс для самореализации.

Планирование сокращения или высвобождения персонала

ПРИЗВАНО ОПРЕДЕЛИТЬ:

- качественный, количественный и временной состав сокращаемых должностей;
- меры социальной защиты сокращаемых специалистов;
- политику объявления о сокращения и выплаты выходных пособий.

Причинами высвобождения кадров могут быть явления **организационного, экономического или технологического плана.**

Штаты могут сокращаться:

- если работников больше, чем это необходимо;
- несоответствие персонала занимаемым должностям;
- технический прогресс, уменьшающий затраты труда персонала.

Планирование высвобождения персонала позволяет **избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создание для этого персонала социальных трудностей.**

Классификация видов увольнений:

- по инициативе служащего, то есть по его желанию прервать контракт;
- по инициативе работодателя;
- в связи с увольнением на пенсию;
- по соглашению сторон.

Стратегическое планирование штатов - проведение соответствующей политики привлечения, подготовки, ротации квалифицированных кадров.

Стратегическое планирование в этом случае предусматривает **проведение компенсационных мероприятий** в соответствии с резервом времени, что позволяет избегать **более жестких мер по сокращению штатов.**

Увольнение из организации вследствие **ухода на пенсию характеризуется рядом отличий.** Оно может быть **заранее спрогнозировано** с достаточной точностью по времени. Это событие связано с существенными изменениями личной жизни. Отношения организации к сотрудникам, имеющим право на пенсию, являются **мерилом уровня культуры управления и цивилизованности экономической системы.**

Виды кадрового планирования



**Краткосрочное
(до 2-х лет)**



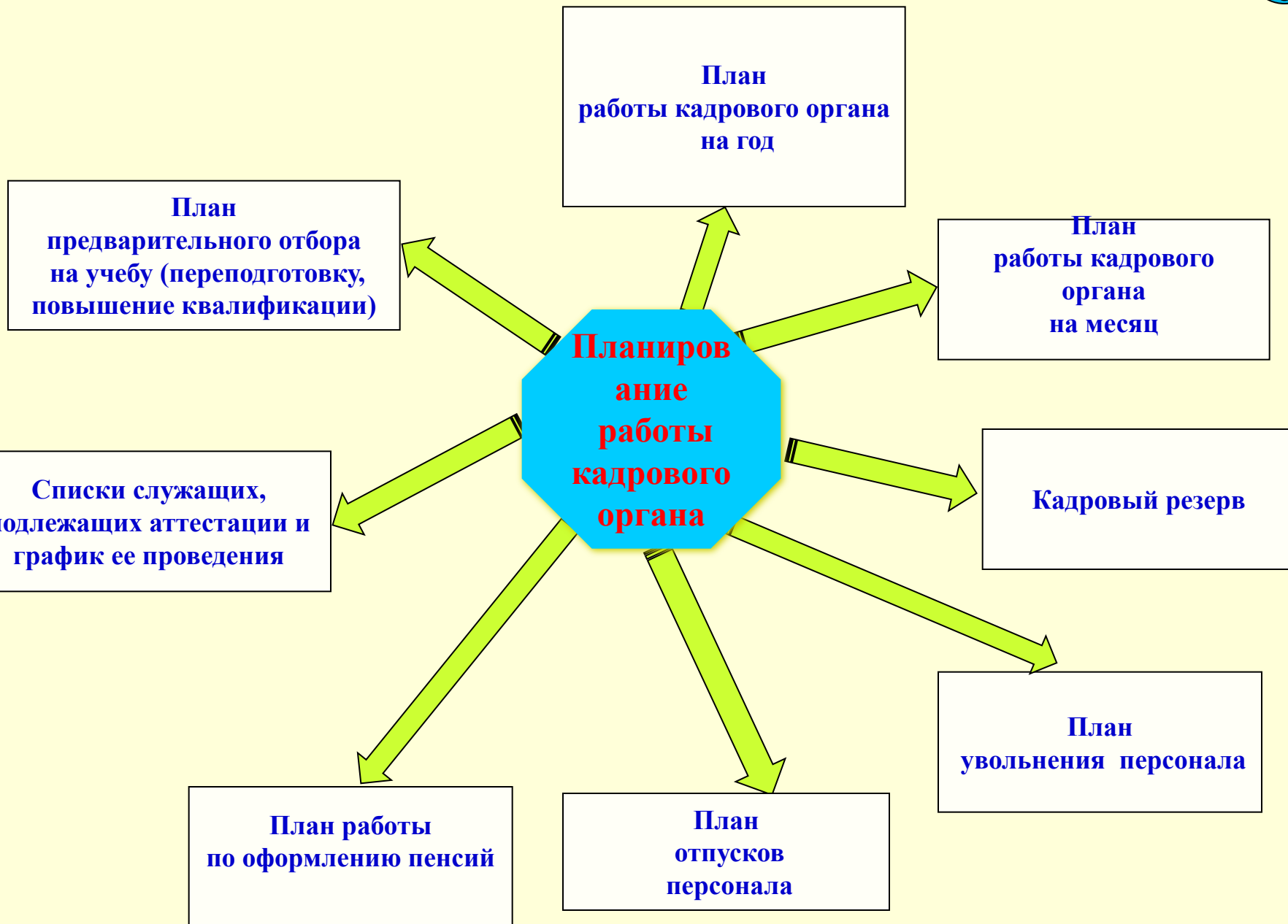
**Среднесрочное
(от 2 до 5 лет)**



**Долгосрочное
(свыше 5 лет)**

Виды планирования

3
0



Второй учебный вопрос

2. Подбор персонала государственной службы

Под подбором персонала будем понимать комплекс последовательных и непрерывных мероприятий направленных на своевременное и качественное укомплектование основных руководящих должностей в организации.

Содержание подбора персонала:

- **планирование проведения мероприятий подбора;**
- **формирование резерва кандидатов;**
- **проведение процедуры оценивания и определения соответствия необходимых качеств кандидатов требованиям вакантной должности;**
- **выбор наилучшего из общего количества пригодных кандидатов с последующим принятием решения о его назначении на должность.**

Подбор персонала

Одной из важнейших задач подбора, является **определение степени соответствия конкретного кандидата, обладающего совокупностью присущих ему качеств, конкретной должности.**

Интегральным понятием подбора персонала является процесс, включающий комплекс непрерывных, последовательных мероприятий, направленных на **своевременное удовлетворение количественных и качественных, текущих и перспективных потребностей организации в необходимых ей кадрах.**

При подборе кадров, практически во всех организациях значительное внимание уделяется **проверке наличия у кандидатов профессионально важных качеств.**

В свою очередь профессионально важные качества, как правило, определяются исходя из корректного, четкого и полного **описания руководящих должностей.**

Последовательность этапов процесса подбора кадров

1 этап. Планирование потребности организации в кадрах

2 этап. Формирование контингента кандидатов, т.е. привлечение определенного количества кандидатов для оценки.

3 этап. Изучение, сбор информации о кандидате и оценка его должностной пригодности.

4 этап. Выбор, принятие решения о назначении на должность и заключение контракта.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПОДБОРА КАДРОВ

Непрерывный процесс изучения и прогнозирования текущих и перспективных потребностей организации в необходимом количестве и качестве кадров, а также планирование мероприятий по своевременному удовлетворению этих потребностей.

Планирование потребности в кадрах заключается в определении, **когда, где, сколько и какие (какой квалификации) должностные лица потребуются организации.**

Для прогнозирования потребностей организации кадрах можно выделить следующие методы: экстраполяции, скорректированной экстраполяции, метод экспертных оценок, методы моделирования

ФОРМИРОВАНИЕ КОНТИНГЕНТА КАНДИДАТОВ

Заключается в создании **резерва кандидатов** и формировании **базы данных кандидатов**, которые потенциально могут претендовать и подойти на вакантную должность. Формирование базы данных кандидатов осуществляется **из внешних** и **внутренних источников**.

ОТБОР

Это комплексная оценка квалификационных, деловых и личностных качеств кандидата с целью определения соответствия этих качеств требованиям вакантной должности.

Это наиболее важный и сложный этап подбора, от качества результатов которого зависит эффективность подбора в целом.

В зависимости от выбранных критериев выделяются следующие основные виды отбора: образовательный отбор, социально-психологический отбор, мотивационный отбор, психофизиологический отбор, медицинский отбор.

Выполнение мероприятий отбора проводится в соответствии с определенными принципами:

- обоснованности;
- комплексности;
- динамичности;
- активности;
- соответствия отбора уровню (статусу) вакантной должности.

ВЫБОР

Процесс определения из общего числа кандидатов, наиболее подходящего к этой должности. Завершением этого этапа является **назначение**, т.е. **оформление представления на выбранного кандидата к конкретной должности.**

Важнейшей функцией работы с персоналом является **набор персонала в организацию**. Под набором понимается **выработка и принятие решения руководителем (начальником) о приёме в организацию нового персонала**.

Набор персонала предполагает реализацию нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса приёма в организацию нового персонала, это **отбор персонала и его найма**.

Отбор персонала в организацию составляет основное содержание набора персонала и включает:

1. Анализ потребности в кадрах.
2. Определение основных источников поступления персонала в организацию.
3. Выбор методик отбора кадров.

Под отбором персонала понимается часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность.

Для проведения процесса пользуются различными методиками и методами – **отборочное собеседование, тестирование, услуги психологов и др.**

Система набора персонала её цели и задачи

Система набора персонала в организации, является подсистемой системы управления персоналом организации.

Содержание понятия «набор персонала организации» составляют следующие этапы:

- ❑ Планирование набора кадров;
- ❑ Предварительный отбор (поиск, привлечение);
- ❑ Непосредственный отбор (оценка);
- ❑ Выбор, назначение.
- ❑ Испытательный срок с последующей оценкой (последующий отбор, адаптация).

Набор это комплекс непрерывных, последовательных мероприятий, направленных на своевременное удовлетворение количественных и качественных, текущих и перспективных потребностей организации в персонале.

Первый этап – планирование набора персонала – планирование количественных и качественных, текущих и перспективных потребностей организации в персонале, а также планирование процедуры удовлетворения этих потребностей.

1) непрерывный процесс изучения и прогнозирования текущих и перспективных потребностей организации в определенном количестве и качестве кадров;

2) планирование мероприятий по своевременному удовлетворению этих потребностей. Планирование потребности в персонале – определение когда, где, сколько и какие (какой квалификации) специалисты потребуются организации.

Второй этап – предварительный отбор – под ним понимается формирование резерва кадров (базы данных) кандидатов, которые потенциально могут претендовать и подойти на вакантную должность.

Третий этап – непосредственный отбор – под ним понимается комплексная оценка деловых и личностных качеств кандидата с целью определения соответствия их требованиям вакантной должности.

Выбор – процесс определения из общего числа кандидатов, чьи профессиональные и личностные качества соответствуют требованиям вакантной должности, наиболее подходящего к этой должности.

Назначение – заключение контракта выбранным кандидатом с организацией для прохождения ГС на конкретной должности в соответствии с нормативно-правовыми актами Российской Федерации.

Испытательный срок – метод последующего отбора, включающий оценку непосредственно на практике соответствия профессионально важных качеств кандидата требованиям должности и принятие окончательного решения о пригодности к должности, а также в качестве заключительного этапа набора – период испытательного срока.

