

# **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

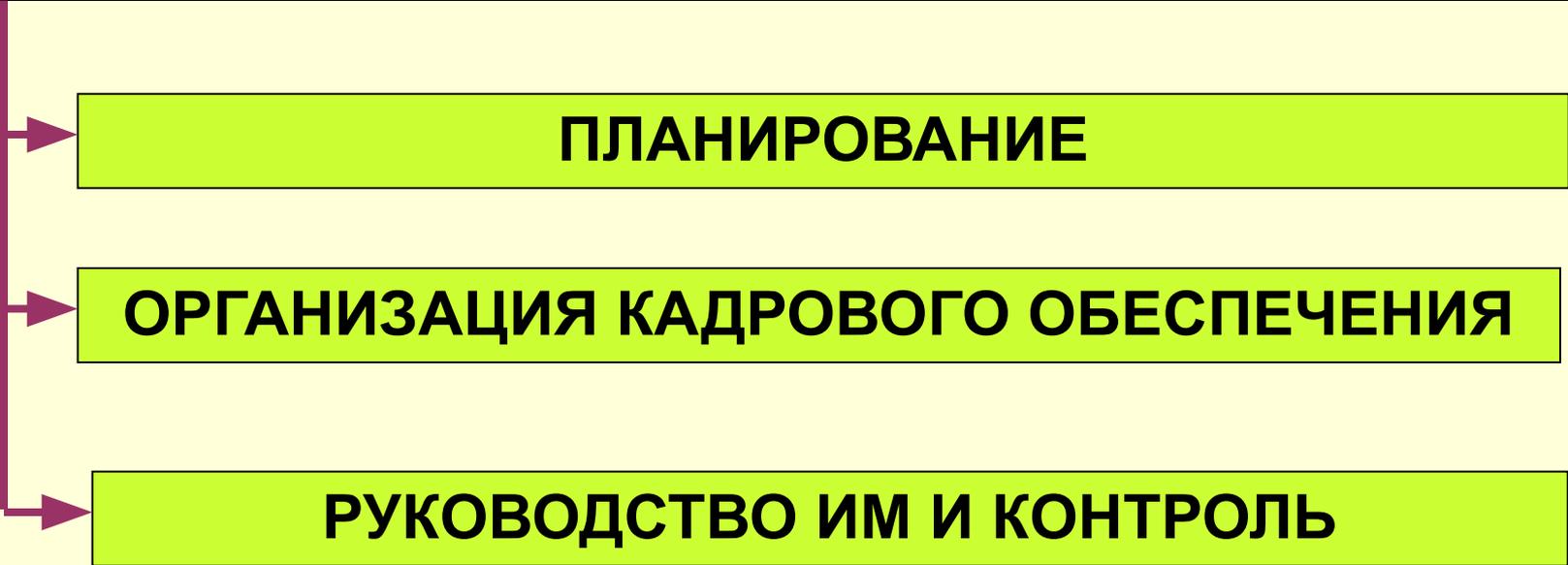
Доведение задач до нижестоящих звеньев и конкретных исполнителей

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**



# 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

## 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

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ

1 – й  
этап

- 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.

## ТЕХНИЧЕСКИЙ ЭТАП

3 – й  
этап

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

# **ВИДЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

**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.

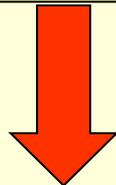
Стратегическое планирование в этом случае предусматривает **проведение компенсационных мероприятий** в соответствии с резервом времени, что позволяет избегать **более жестких мер по сокращению штатов.**

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



# 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

3

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.

