

## ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ

С. А. Сухарев

*Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова*

Поступила в редакцию 21 июня 2011 г.

**Аннотация:** рассматриваются вопросы формирования системы управления государственным кадровым потенциалом на основе оценки кадрового потенциала, выполняемой преимущественно по анкетным данным кадрового учета. Измеримая сопоставимость кадрового потенциала открывает возможность консолидации данных и, соответственно, управления совокупной кадровой ситуацией. На основе измеримости кадровых характеристик упорядочиваются задачи управления государственным кадровым потенциалом, включая вопросы наиболее полного задействования высвобождаемых кадров государственной службы. Представляется последовательность этапов и структура задач формирования системы управления государственным кадровым потенциалом.

**Ключевые слова:** управление государственным кадровым потенциалом, измеримый кадровый учет, оценка кадрового потенциала, управление человеческими активами, человеческие ресурсы, персонал, менеджмент, карьера.

**Abstract:** forming a system of public administration personnel potential, based on estimates human capacity, performed mainly on personal data of personnel records. Comparability measurable human resources makes it possible to consolidate the data and, consequently, control the total staffing situation. On the basis of measurable characteristics of the human task management ordered the state human potential, including full use of the most laid-off civil service personnel. In conclusion, the article is a sequence of stages and tasks of forming the structure of the management of state staff.

**Key words:** management of state personnel potential, measurable personnel records, human resources evaluation, management of human assets, human resources, personnel, management, career.

Задачи по наращиванию кадрового потенциала и его эффективному использованию для России являются особенно актуальными: страна обладает колоссальными природными ресурсами, которые необходимо эффективно использовать, при этом следует всемерно стимулировать инновации, как создание ценности самого человека. Для решения этих задач нужна системная скоординированная государственная работа по повышению (качественному развитию и количественному приросту) и эффективному использованию государственного кадрового потенциала.

Особенно актуальным развитие и эффективное использование кадрового потенциала становится в период мирового экономического кризиса. Управление государственным кадровым потенциалом, с одной стороны, решает задачи социальной политики; с другой – только активность человеческих ресурсов обеспечивает выход из кризиса.

Нельзя не сказать о недостаточности, близкой к фактическому отсутствию, функции государственного управления кадровым потенциалом, как в теоретической проработке, так и на практике. Кадровое управление не ограничивается кадровым

делопроизводством, отдельными аналитическими мероприятиями, экспертным курированием (надзор) кадровой ситуации в органах власти, а также контролем за исполнением трудового законодательства. Возможности современных информационных технологий позволяют преодолеть недостаточную точность статистического подхода. Без единого «измерения», вводимого в кадровую работу конкретикой «кадрового потенциала», указанная работа не отвечает требованиям комплексности, единства критериев, объективности и технологичности.

Объектом кадрового управления должна стать измеримая величина кадрового потенциала: способность отдельного человека или совокупности кадров решать стоящие задачи, выражаемая измеримыми характеристиками знаний, навыков, мотивации, возраста и здоровья. Совокупность, образующая кадровый потенциал, может быть сколь угодно большой: от человека как части кадрового потенциала организаций и ведомств до государства как системы ведомств и организаций. Последние с позиции управления государственным кадровым потенциалом должны выступать его проводниками. Основа управления – информация, в случае кадро-

вого управления – результаты оценки кадрового потенциала. Измеримость кадрового потенциала определяет сам факт работы кадрового управления как управленческой функции, переводя его из «технических» категорий делопроизводства и надзора.

Функции кадрового делопроизводства несомненно важны, но в то же время необходима организация системной работы по государственному кадровому управлению – управлению государственным кадровым потенциалом. Оценка и делопроизводство принципиально различаются. Оценка – это основа управления, его будущее, поскольку необходима для планирования (принятия решений), а делопроизводство – оформление принятых решений. Качество управления зависит от комплексного видения всей картины кадровой ситуации, ее причин и последствий, в то время как делопроизводство может быть сконцентрировано исключительно на своей номенклатуре.

Содержанием управления государственным кадровым потенциалом являются показатели оценки кадрового потенциала: управление по показателям от текущего состояния к плановому (целевому). Целью управления кадровым потенциалом является измеримая диалектика повышения (накопления)

и эффективного использования кадрового потенциала. Формой управления государственным кадровым потенциалом выступает работа с кадровым резервом. Инструментами управления кадровым потенциалом служат мониторинг-контроль и на его основе планирование как индивидуального, так и совокупного, вплоть до государственного кадрового потенциала. Возможность управления всей широтой государственного кадрового потенциала основывается на современных информационных технологиях, для которых сопровождение баз данных указанного объема на сегодняшний день не представляет сложной задачи.

Система задач и элементов управления государственным кадровым потенциалом представлена на рис. 1. Характеристики управления государственным кадровым потенциалом определяются политическими, экономическими и социальными задачами. Отдельно управление государственным кадровым потенциалом обеспечивает кадровые потребности национальных проектов и госслужбы. Основным отличием системы управления государственным кадровым потенциалом является принцип, согласно которому люди рассматриваются как капитал, а не обуза. Первоначальной формой управления государственным кадровым потенци-



Рис. 1. Система задач и элементов управления государственным кадровым потенциалом

алом выступает работа с кадровым резервом. Становление управления государственным кадровым потенциалом происходит через максимальное расширение кадрового резерва. Инструментами управления государственным кадровым потенциалом служат оценка кадрового потенциала, мониторинг-контроль и планирование кадрового потенциала и управление карьерно-профессиональными траекториями. Последовательность инструментов отражает процесс становления управления государственным кадровым потенциалом.

Применение системы управления государственным кадровым потенциалом относится к важнейшей политической, социальной и одновременно экономической проблеме сокращения численности государственной службы, в частности, вооруженных сил (рис. 2). Процесс управления государственным кадровым потенциалом в отношении проблемы сокращения начинается с мониторинг-контроля и планирования системы органов исполнительной власти, одним из которых является Министерство обороны. В рамках мониторинг-контроля и планирования определяются характеристики кадров, текущие и перспективные вакансии, а также устанавливаются планы по изменению численности (в нашем случае – сокращение). Работа с резервом в первую очередь решает задачу перераспределения кадров. В отношении остав-

шейся части сокращаемых государственных служащих целесообразно задействовать механизм управления карьерно-профессиональными траекториями:

1. Моделирование карьерно-профессиональных траекторий (адаптация при увольнении с госслужбы).
2. Информирование о возможностях по выбранной траектории.
3. Обучение знаниям и навыкам.
4. Консультирование (связанное с движением по выбранной карьерно-профессиональной траектории).
5. Трудоустройство.
6. Возможности обеспечения финансирования.
7. Мотивация достижений.

На рис. 3 представлена последовательность развития управления государственным кадровым потенциалом от запуска мониторинга кадрового потенциала, через организацию работы с кадровым резервом государственной службы, к государственному управлению карьерно-профессиональными траекториями граждан. Оценка кадрового потенциала (а в последствии мониторинг-контроль и планирование кадрового потенциала (как оценка в режиме реального времени)) служит основанием – информационным фундаментом государственно-



Рис. 2. Кадровая работа при сокращении численности

### **Управление государственным кадровым потенциалом**

12. Развитие частногосударственного партнерства в кадровой работе
13. Стимулирование самовыдвижения в расширяющийся резерв
14. Внедрение технологий массового дистанционного повышения квалификации и переподготовки
15. Организация массового моделирования и сопровождения карьерных (жизненных) траекторий с позиции национальных интересов (инновации, служение, демография, развитие)
16. Расширение возможностей по сопровождению инновационных и предпринимательских траекторий (финансирование, инфраструктура, кадры)

### **Работа с кадровым резервом государственной службы**

3. Отбор в резерв
4. Организация мониторинг-контроля и планирования кадрового потенциала
5. Повышение квалификации
6. Приобретение нового опыта
7. Формирование требуемых личностных качеств
8. Замещение должностей служащими с высокой оценкой кадрового потенциала
9. Высвобождение служащих с низкими показателями оценки
10. Организация внутри- и межведомственных кадровых перемещений

### **Оценка кадрового потенциала**

1. Оценка кадровых потребностей госслужбы
2. Оценка качественных характеристик кадров госслужбы
11. Расширение оценки кадрового потенциала в отношении госкорпораций, выдвиженцев в резерв «по рекомендации» и самовыдвиженцев

Рис. 3. Последовательность этапов и структура задач формирования системы управления государственным кадровым потенциалом

го кадрового управления. При этом налаживание работы с кадровым резервом государственной службы должно стать основой для перехода к государственному управлению карьерно-профессиональными траекториями граждан. Нумерация отражает оптимальную последовательность работ, распределенную по этапам.

Оценка кадрового потенциала должна стать измеримым фундаментом развития кадрового управления вплоть до уровня управления государственным кадровым потенциалом. Базовой новацией является второй этап, а именно оценка качественных характеристик кадров госслужбы по сопоставимым анкетным данным кадрового учета. После распространения работы по оценке кадрового потенциала применительно к кадровому резерву государственной службы работа по оценке кадрового потенциала распространяется на прочие сферы прямого государственного влияния.

Полная реализация управленческих возможностей методологии управления кадровым потенциалом достигается на уровне управления государственным кадровым потенциалом. Измеримость кадрового потенциала позволяет решить важней-

шие задачи государственного развития, отражающие соответствующие этапы формирования системы управления государственным кадровым потенциалом.

Системность управления государственным кадровым потенциалом, достигаемая благодаря измеримости кадровых характеристик, переводит эту важнейшую государственную функцию на принципиально новый уровень. Более того, вся система государственного управления делает принципиальный шаг вперед за счет повышения прозрачности человеческой причины достижений государства. В человеческих активах сосредоточена система целей и средств государственного развития. Методология управления человеческими активами интегрирует эти цели и средства в измеримой диалектике повышения и эффективного использования государственного кадрового потенциала.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Одегов Ю. Г.* Управление персоналом : учебник для вузов / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. – М., 1997.
2. *Иванов Н. А.* Трудовой потенциал промышленного предприятия / Н. А. Иванов, Ю. Г. Одегов, К. Л. Андреев. – Саратов, 1988.

3. Никонова Т. В. Управленческий аудит : персонал / Т. В. Никонова, С. А. Сухарев ; под ред. Ю. Г. Одегова. – М., 2002.

*Российский экономический университет  
им. Г. В. Плеханова*

*Сухарев С. А., кандидат экономических наук,  
докторант кафедры государственной службы и  
специальных программ*

*E-mail: ssukharev@yandex.ru*

*Тел.: +7 (495) 720-62-19, +7 (903) 720-62-19*

4. Готов В. И. Управление государственным кадровым потенциалом. Методические подходы в схемах / В. И. Готов, С. А. Сухарев. – М., 2009.

*Russian Economic University named after  
G. V. Plekhanov*

*Sukharev S. A., Candidate of Economics, Post-  
doctoral Researcher, Department of Civil Service and  
Special Programs*

*E-mail: ssukharev@yandex.ru*

*Tel.: +7 (495) 720-62-19, +7 (903) 720-62-19*