

УДК 37.013

Педагогическая технология формирования кадрового резерва в сфере государственного управления

Пономарева Надежда Сергеевна

Аспирант,

Московский педагогический государственный университет,

127051, Российская Федерация, Москва, Малый Сухаревский переулок, 6;

e-mail: n._ponomareva@inbox.ru

Аннотация

Основной составляющей педагогической технологии формирования кадрового резерва являются кадровые технологии. Технологии, использование которых дает возможность решить задачи, связанные с кадровым обеспечением, как в стратегии организации, так и в системе государственного муниципального управления, принято считать кадровыми технологиями. В настоящее время комплексное использование современных кадровых технологий является одной из приоритетных проблематик в области государственного управления. В работе проводится анализ методов рекрутинга и оценки персонала и делается вывод о необходимости применения педагогической технологии при формировании кадрового резерва органами государственного управления. Показано, что органы государственного управления, как и любая организация, работают с кадрами, проводят его обучение, аттестацию, создают резерв кадров, поэтому в сфере государственного управления кадровые технологии также должны быть эффективными, экономичными и адаптированными к особенностям государственной службы. При этом показано, что, как и любые технологии, педагогические технологии формирования кадрового резерва, в частности, кадровые технологии, являются комплексными. Они взаимосвязаны, взаимообусловлены и дополняют друг друга. Анализ практики применения педагогических технологий формирования кадрового резерва, в частности кадровых технологий, позволяет сделать вывод о том, что чаще всего применяются одновременно несколько технологий.

Для цитирования в научных исследованиях

Пономарева Н.С. Педагогическая технология формирования кадрового резерва в сфере государственного управления // Педагогический журнал. 2017. Т. 7. № 4А. С. 295-303.

Ключевые слова

Педагогические технологии, кадровый резерв, государственное управление, подбор персонала, государственная служба.

Введение

Основной составляющей педагогической технологии формирования кадрового резерва являются кадровые технологии. Технологии, использование которых дает возможность решить задачи, связанные с кадровым обеспечением, как в стратегии организации, так и в системе государственного муниципального управления, принято считать кадровыми технологиями.

В настоящее время комплексное использование современных кадровых технологий является одной из приоритетных проблематик в области государственного управления. Комплексное использование современных кадровых технологий позволяет субъектам управления на основе информации о кадровых процессах и кадровых отношениях в организации предпринимать следующие управленческие действия в сфере государственного управления по отношению к персоналу:

- 1) своевременно оценивать квалификацию работника;
- 2) перемещать работника на более подходящее рабочее место или должность;
- 3) обеспечивать заинтересованность в качестве и количестве труда.

Различные источники по управлению персоналом по-разному подходят к классификации кадровых технологий. Как пример - российские консультационные кадровые агентства. Зачастую они применяют для классификации структуры кадровых технологий технологии кадрового планирования; отбор персонала; оценку персонала; организацию аттестации персонала; организацию обучения персонала; управление кадровым резервом; управление карьерой персонала; управление высвобождением персонала; обучение персонала; аналитические и статистические кадровые технологии.

Основная часть

Структурно современные кадровые технологии можно поделить на три основных группы. К первой группе относятся современные кадровые технологии оценки персонала. Если рассматривать методы оценки персонала в соответствии с современными кадровыми технологиями, то здесь необходимо уделить внимание таким современным кадровым технологиям, как аттестация, биографический метод, собеседование (интервьюирование), тестирование, анкетирование, наблюдение, метод «360 градусов», рейтинг или метод

сравнения (метод инцидентов), оценка по решающей ситуации, метод независимых судей, экспертные оценки, анализ конкретных ситуаций (кейсов), квалификационный экзамен и другие.

Аттестация персонала является одним из методов оценки персонала и представляет собой совокупный метод оценки, в рамках которого для аттестационной комиссии используются такие методы, как интервью, анкетирование, наблюдение, тестирование, экспертная оценка и др., в дальнейшем анализируя ответы и определяя потенциал человека, способна оценить соответствует ли кандидат вакантной или занимаемой должности.

Источниковедческий или биографический метод оценки персонала – анализ анкетных данных: листка по учету кадров, личных заявлений, автобиографии, документов об образовании, характеристик.

Интервьюирование – это метод оценки, представляющий собой беседу с соискателем в режиме реального времени по определенной, в том числе импровизированной, схеме в целях выяснения дополнительных данных о кандидате.

Тестирование – это бумажное или автоматизированное определение знаний, способностей, мотивов, работника при помощи тестов.

Анкетирование представляет собой оценочную анкету, содержащую набор определённых вопросов, на которые необходимо будет в последствии ответить кандидату. Специалисту, который проводил оценку, требуется проанализировать присутствуют или отсутствуют у кандидата рекомендованные черты, отметив подходящий вариант.

Наблюдение является одним из методов оценки персонала и представляет собой наблюдение за оцениваемым кандидатом как в неформальной, так и в рабочей обстановке, применяя для этого методы моментных наблюдений или «фотографии рабочего дня».

С помощью метода «360 градусов» кандидата оценивает его руководитель, коллеги или подчиненные. Конечно, оценочные формы могут варьироваться, но всеми кандидатами заполняются совершенно равноценные бланки.

Рейтинг или метод сравнения. Метод инцидентов – оценка соответствия кандидата занимаемой должности. Для кандидата составляется список задач, которые он должен выполнить, что оценивается по критерию времени и способов выполнения поставленных задач. Результаты сравниваются с эталонными оценками или с результатами сотрудников, работающих на аналогичных должностях.

Метод независимых судей – независимые члены комиссии задают кандидату вопросы по разным сферам деятельности.

Экспертная оценка подразумевает создание группы экспертов, задача которых – сравнить определенный заранее комплекс качеств с полученной экспертной оценкой идеального или реального работника.

Анализ конкретных ситуаций (кейсов) связан с имитацией реальной производственной ситуации. Основная задача кандидата – проанализировать и подготовить предложения по разрешению этой ситуации [Гапоненко, Панкрухин, 2009].

Квалификационный экзамен – определенной категории гражданских служащих вменяется в юридическую обязанность периодически проверять уровень профессиональных компетенций, т.е. знаний, умений и навыков. Как правило, квалификационный экзамен устраивает государственный орган (наниматель), а реализуется он с помощью экзаменационной комиссии (конкурсной или аттестационной) согласно установленных правил и полномочий. Итогом этого экзамена является присвоение классного чина государственному служащему.

Ко второй группе кадровых технологий относят те технологии, которые позволяют организации обеспечить необходимые текущие, перспективные, количественные и качественные характеристики состава персонала. К ним относятся технологии отбора; кадрового планирования (планирования человеческих ресурсов или кадрового планирования человеческих ресурсов); научения и развития, в том числе профессионального обучения; формирования резерва [там же].

Метод отбора кандидатов как современная кадровая технология представляет собой тщательный анализ анкет, проведение различных видов собеседований (интервьюирования), тестирование, работа оценочного центра (ассесмент-центра), графология, предложение о найме, получение рекомендаций; подготовка трудового договора.

Рассмотрим некоторые из них, поскольку они успешно применяются и при формировании кадрового резерва.

Оценочные центры (ассесмент-центры) представляют собой стандартизированную многоаспектную оценку персонала. Основа этой оценки состоит в применении специализированных оценочных процедур, позволяющих смоделировать ключевые моменты деятельности отдельных сотрудников для дальнейшего выявления их личностно-деловых и профессионально-значимых качеств, чтобы понять, насколько соответствуют компетенции кадрового состава организации ее целям, стратегии, корпоративной культуре, структуре, технологиям.

Кадровое планирование (планирование человеческих ресурсов или кадровое планирование человеческих ресурсов), как современная кадровая технология, определяет, какие человеческие ресурсы необходимы организации для достижения ее стратегических целей [Армстронг, 2012].

Коучинг – это метод персонального (обычно один на один) обучения на рабочем месте, которое помогает людям совершенствовать свои навыки и уровень компетенций.

Наставничество – это процесс, при котором сознательно отбираются обученные люди,

способные в дальнейшем передать свои знания и навыки, подготавливая и развивая прикрепленных к ним сотрудников.

Корпоративный университет – это институт, созданный и управляемый организацией, в котором происходит образование и научение людей.

Активное обучение – это способ помочь менеджерам в развитии способностей путем помещения их в реальные проблемные ситуации.

Выездное научение подразумевает прохождение людьми различных «курсов выживания в экстремальной обстановке»; предполагает наличие фасилитатора – человека, обеспечивающего успешную групповую коммуникацию и занимающегося организацией и ведением групповых форм работы с целью повышения их эффективности, который помогает участникам индивидуально и коллективно учиться на приобретаемом опыте [там же].

Формирование кадрового резерва, как кадровая технологий – это одна из современных технологий кадровой работы, которая позволяет обеспечить организацию необходимым количественным и качественным составом заранее сформированных и прошедших отбор специалистов, готовых к выдвижению на освободившуюся вакансию.

Третья группа – это кадровые технологии, позволяющие оптимизировать и повысить эффективность деятельности работника и получить более высокий эффект от коллективных действий всего персонала. Сюда относятся такие технологии, как, ротация кадров, управление карьерой персонала, подбор персонала (рекрутинг) и ряд других [там же].

Подбор персонала (рекрутинг, рекрутмент), как современная кадровая технология, представляет собой деятельность по созданию условий для заполнения вакансий у организации-заказчика профессиональными специалистами, соответствующими по своим качествам требованиям заказчика [Карташов, Кокорев, Одегов, 2010].

Массовый рекрутинг представляет собой современную кадровую технологию подбор персонала на вакансии, не требующие сложных навыков, согласно формальным критериям (размещение объявлений, E-рекрутмент (онлайновый подбор персонала), сайты работы, сайты агентств, сайты средств массовой информации, привлечение сторонних ресурсов – обращения к агентствам, консультантам) [Литвак, Чердаков, 2012].

Обращение к агентствам – частные агентства, занимающиеся подбором секретарей и административного персонала.

Хэдхантинг («охота за головами») это разновидность современной кадровой технологией привлечения сторонних ресурсов, заключается в обращении к консультантам по прямому поиску.

Аутплейсмент – это одна из современных кадровых технологий, при которой агентство (организация), занимающееся подбором, проводит целенаправленные действия в определенные сроки и на определенных условиях, трудоустривая персонал, который

увольняют из организации-заказчика.

Лизинг персонала – это одна из современных кадровых технологий, позволяющая агентству (организации) предоставлять сотрудников, находящихся в трудовых отношениях с агентством, в распоряжение организации-арендатора на определенный срок и определенных условиях. Обязанность этих сотрудников - в течение срока «аренды» трудиться в организации-заемщике.

Executive search – это одна из современных кадровых технологий, когда агентство (организация) подбирают или отбирают руководителей высшего звена управления.

Рекрутмент – это современная кадровая технология подбор менеджеров среднего звена и специалистов, которая может осуществляться посредством рекрутинговых агентств, виртуальных кадровых агентств, электронной биржи труда и т.д. [там же].

Ротация кадров, являясь современной кадровой технологией, позволяет плановое перемещение служащих или существенно изменяет их должностные обязанности.

При ротации кадров используются различные кадровые технологии оценки персонала, которые позволяют наиболее эффективно отобрать необходимых кандидатов для последующего продвижения, обучения, выдвижения в кадровый резерв или сокращения.

Управление карьерой персонала, как современная кадровая технология, представляет собой управление потенциальными профессиональными возможностями и профессиональным опытом персонала.

Основой для планирования карьеры и преемственности может являться аудит талантов (управление талантами).

Аудит талантов способен распознать обладающих потенциалом сотрудников и заложить фундамент для дальнейшего развития и планирования их карьеры. Талантливым сотрудникам необходима гарантия того, что все они получают необходимый последовательный опыт, дополненный коучингом и обучающими программами. Именно на них возлагают обязанности в дальнейшем играть те роли, в которых будет максимально велика потребность.

Заключение

По мнению автора, каждая из описанных кадровых технологий имеет свои функции, процедурные особенности и критерии эффективности, которые должны отвечать следующим требованиям:

- социальная обусловленность, востребованность, целесообразность и обоснованность по результату;
- реальная возможность применения;
- целесообразность и обоснованность кадровой практикой;

- экономичность и информационность по результату;
- своя ниша в обеспечении принятия эффективного кадрового решения;
- нормативная определенность;
- правовая определенность;
- обусловленность взаимоприемлемостью целей организации и целей ее персонала;
- персонифицированность результата применения.

В той или иной мере, все перечислено выше присуще и системе государственного и муниципального управления на современной государственной службе.

Органы государственного управления, как и любая организация, работают с кадрами, проводят его обучение, аттестацию, создают резерв кадров и т.д.

В сфере государственного управления кадровые технологии также должны отражать:

- эффективность;
- экономичность в использовании;
- адаптированность к особенностям государственной службы;
- открытость для контроля со стороны общества.

Проанализировав сущность кадровых технологий, как педагогической технологии формирования кадрового резерва, можно заключить, что, как и любые технологии, педагогические технологии формирования кадрового резерва, в частности кадровые технологии, являются комплексными. Они взаимосвязаны, взаимообусловлены и дополняют друг друга. Анализ практики применения педагогических технологий формирования кадрового резерва, в частности кадровых технологий, позволяет сделать вывод о том, что чаще всего применяются одновременно несколько технологий.

Библиография

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. /Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. СПб.: Питер, 2012. 848 с.
2. Базаров Т.Ю. Технология центра оценки персонала: процессы и результаты. М.: Кнорус, 2011. 304 с.
3. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Теория управления. М., 2009. 558 с.
4. Горбачев А.И. Кадровые технологии в системе управления персоналом государственной службы. М., 2006. 36 с.
5. Карташов С.А., Кокорев И.А., Одегов Ю.Г. Рекрутинг: найм персонала. М.: Экзамен, 2010. 320 с.
6. Литвак М.Е., Чердаков В.В. Рекрутинг – это драйв! Ростов н/Д: Феникс, 2012. 382 с.
7. Опарина Н.Н. Основные стратегии управления кадровым резервом // Управление

-
- персоналом. 2009. № 7 (209). С. 44-46.
8. Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьеры. Все из жизни HR – менеджера. URL: <http://www.hr-life.ru/article/rotatsiya-kadrov-kak-element-sistemy-upravleniya-delovoi-karery>
9. Турчинов А.И., Магомедов К.О., Кононенко Т.А. Современная кадровая политика и управление персоналом в российских организациях: социологический анализ. М.: МАКС-Пресс, 2013. 295 с.
10. Чеховских И.А. Управление персоналом: в вопросах и ответах. М.: Эксмо, 2010. 208 с.

Pedagogical technology of formation of staff reserve in the sphere of public administration

Nadezhda S. Ponomareva

Postgraduate,
Moscow State Pedagogy University,
127051, 6, Malii Sukharevskii lane, Moscow, Russian Federation;
e-mail: n._ponomareva@inbox.ru

Abstract

The main components of the pedagogical technology of forming the personnel reserve are HR technologies. Technologies, the use of which makes it possible to solve tasks related to staffing, both in the organization's strategy and in the system of state municipal management, are considered to be HR-related. At present, the integrated use of modern HR technologies is one of the priority problems in the field of public administration. The work analyzes the methods of recruiting and evaluation of personnel and concludes that it is necessary to apply pedagogical technology when forming the staff reserve by the state administration bodies. It is shown that government bodies, like any organization, work with personnel, conduct training, attestation, create a reserve of personnel, so in the sphere of public administration, HR technologies must also be effective, economical and adapted to the specifics of the civil service. At the same time it is shown that, like any technology, the pedagogical technologies of forming the personnel reserve, in particular, HR technologies, are complex. They are interrelated, interdependent and complementary. Analysis of the practice of applying pedagogical technologies for the formation of the personnel reserve, in particular human resources, allows us to conclude that more than one technology is used simultaneously.

For citation

Ponomareva N.S. (2017) Pedagogicheskaya tekhnologiya formirovaniya kadrovogo rezerva v sfere gosudarstvennogo upravleniya [Pedagogical technology of formation of staff reserve in the sphere of public administration]. *Pedagogicheskii zhurnal* [Pedagogical Journal], 7 (4A), pp. 295-303.

Keywords

Pedagogical technologies, personnel reserve, public administration, recruitment, public service, pedagogy.

References

1. Armstrong M. (1999) *A Handbook of Human Resource Management Practice*.
2. Bazarov T.Yu. (2011) *Tekhnologiya tsentra otsenki personala: protsessy i rezul'taty* [Technology of the personnel assessment center: processes and results]. Moscow: Knorus Publ.
3. Chekhovskikh I.A. (2010) *Upravlenie personalom: v voprosakh i otvetakh* [HRM in questions and answers.]. Moscow: Eksmo Publ.
4. Gaponenko A.L., Pankrukhin A.P. (2009) *Teoriya upravleniya* [Management theory]. Moscow.
5. Gorbachev A.I. (2006) *Kadrovye tekhnologii v sisteme upravleniya personalom gosudarstvennoi sluzhby* [HR technologies in the system of personnel management of public service]. Moscow.
6. Kartashov S.A., Kokorev I.A., Odegov Yu.G. (2010) *Rekruting: naim personala* [Recruiting]. Moscow: Ekzamen Publ.
7. Litvak M.E., Cherdakov V.V. (2012) *Rekruting – eto draiv!* [Recruiting is fun]. Rostov-on-Don: Feniks Publ.
8. Oparina N.N. (2009) Osnovnye strategii upravleniya kadrovym rezervom [Main strategies of personnel reserve management]. *Upravlenie personalom* [HRM], 7 (209), pp. 44-46.
9. *Rotatsiya kadrov kak element sistemy upravleniya delovoi kar'ery. Vse iz zhizni HR – menedzhera* [Rotation of personnel as an element of the management system of a business career. All of the life of an HR manager]. Available at: <http://www.hr-life.ru/article/rotatsiya-kadrov-kak-element-sistemy-upravleniya-delovoi-karery> [Accessed 04/04/2017]
10. Turchinov A.I., Magomedov K.O., Kononenko T.A. (2013) *Sovremennaya kadrovaya politika i upravlenie personalom v rossiiskikh organizatsiyakh: sotsiologicheskii analiz* [Modern Personnel Policy and Personnel Management in Russian Organizations: Sociological Analysis]. Moscow: MAKS-Press Publ.