

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования

«Южно-Уральский государственный университет»

(национальный исследовательский университет)

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА Рецензент,
заведующий кафедрой
математических методов в экономике
ФГБОУ ВО «ЧелГУ» к.п.н., доцент
_____ Е.М. Земцова
_____ 20 ____ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.э.н., профессор
_____ И.И. Просвирина
_____ 20 ____ г.

Направления совершенствования кадрового обеспечения органа
исполнительной власти в субъекте Российской Федерации

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)
ЮУрГУ – 38.04.04.2017.02378.ВКР(МГ)

Руководитель работы,
профессор
_____ Е.И. Мельникова
_____ 20 ____ г.

Автор работы,
студент группы ЭУ–325
_____ С.И. Гресь
_____ 20 ____ г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель
_____ М.И. Лаврова
_____ 20 ____ г.

Челябинск 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	11
1.1 Государственная гражданская служба субъекта Российской Федерации в системе государственной службы: институциональный, категориальный, профессиональный аспекты	11
1.2 Понятие кадровой работы и содержание деятельности по формированию кадрового состава органов власти субъектов Российской Федерации	20
1.3 Механизмкадровогообеспечениядеятельностиоргана исполнительной власти в субъектах Российской Федерации	29
2 АНАЛИЗ ПРАКТИКИ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОРГАНА ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ ГУБЕРНАТОРА ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ.....	41
2.1 Задачи, функции, структура Администрации Губернатора Челябинской области	41
2.2 Организация деятельности Администрации Губернатора Челябинской области	47
2.3 Анализ текущей практики кадрового обеспечения Администрации Губернатора Челябинской области	54
3 РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ ГУБЕРНАТОРА ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ.....	65
3.1 Показатели эффективности кадрового обеспечения Администрации Губернатора Челябинской области	65
3.2 Направления совершенствования кадрового обеспечения	

Администрации Губернатора Челябинской области	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	87
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	90
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Штатное расписание Администрации Губернатора Челябинской области.....	97
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Перечень мероприятий программы «Управление карьерой руководителей среднего и младшего звена Администрации Губернатора Челябинской области» на 2017 год.....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Служебная характеристика на государственного служащего, подлежащего аттестации.....	101
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Аттестационный лист.....	103

ВВЕДЕНИЕ

В любом государственно-организованном обществе невозможно обойтись без государственного управления, а значит и без государственных служащих.

Государственный аппарат – это, прежде всего люди, профессионально занимающиеся управленческим трудом. Их услуги необходимы любой стране независимо от государственного устройства и политической системы, формы правления или правящего режима. Именно государственные служащие выполняют практические задачи, которые все цивилизованные общества возлагают на свои государства. Опыт многих стран свидетельствует, что общество, которое надлежащим образом не организовало труд государственных служащих, испытывает серьезные трудности с качеством государственного управления.

В современной России проблема модернизации государственного управления становится одной из приоритетных, учитывая ту большую роль, которую здесь всегда играло государство в обществе, а также особый характер российской бюрократии, что определило актуальность темы исследования.

Цель работы – определить направления совершенствования кадрового обеспечения Администрации Губернатора Челябинской области как органа исполнительной власти в субъекте Российской Федерации.

Объект исследования – кадровая работа в системе государственной гражданской службы по формированию кадрового состава органов власти субъектов Российской Федерации.

Предмет исследования – деятельности по формированию кадрового состава Администрации Губернатора Челябинской области.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

характеризовать место и значимость государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации в системе государственной гражданской службы;

– рассмотреть понятие кадровой работы и содержание деятельности по формированию кадрового состава органов власти субъектов Российской Федерации;

– изучить механизм кадрового обеспечения деятельности органа исполнительной власти в одном из субъектов Российской Федерации;

– проанализировать текущую практику кадровой работы и выявить показатели ее эффективности в Администрации Губернатора Челябинской области;

– предложить направления совершенствования кадрового обеспечения Администрации Губернатора Челябинской области.

Научную базу исследования составляют труды таких отечественных ученых, таких как: А.Б. Агапов, И.Н. Ананов, И.Л. Бачило, Д.Н. Бахрах, К.С. Вельский, В.А. Власов, И.И. Евтихийев, Н.М. Конин, Б.М. Лазарев, Г.И. Петров, С.М. Петров, Л.Л. Попов, Ю.Н. Стариков, Ю.А. Тихомиров, Н.Ю. Хаманева, а также на труды таких исследователей проблем управления государственной собственностью, как А.М. Васильев, А.В. Венедиктов, С.Я. Веселовский, А. В. Винницкий, СП. Глинкина, Т.В. Закупень, В.Ю. Кукушкин, В.Д. Мазаев и др.[4, 12, 13, 14, 16, 23, 26, 31]

Вопросам информационного и документационного обеспечения управления в государственных и Государственных органах власти посвящены работы Капмолы Н.А., Тухватуллиной М.А., Колесника Е.Н., Иванова П.Ф. [9, 18, 19, 26, 23, 29]

Тем не менее, приходится констатировать, что вопросы исследования и оптимизации текущей практики кадрового обеспечения органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации в управленческой деятельности государственных органов власти еще не нашли достаточно полного отражения в современной литературе.

Поставленные цель и задачи достигаются при помощи таких методов исследования как методы изучения документов, нормативно-правовых актов, сравнительного анализа, наблюдения, обобщения.

Теоретическая и практическая значимость исследования определяется тем, что данное исследование позволяет углубить теоретические представления в области изучения проблем кадрового обеспечения органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, которые могут быть использованы в управленческой практике с целью совершенствования кадрового обеспечения органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя: введение, три главы, заключение, библиографический список и приложения.

В первой главе раскрыты теоретические основы кадрового обеспечения органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, во второй – дан анализ практики кадрового обеспечения Администрации Губернатора Челябинской области как органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, в третьей главе охарактеризованы показатели эффективности и разработаны направления совершенствования кадрового обеспечения Администрации Губернатора Челябинской области.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

1.1 Государственная гражданская служба субъекта Российской Федерации в системе государственной службы: институциональный, категориальный, профессиональный аспекты

Государственная гражданская служба — профессиональная деятельность граждан России в гражданских органах исполнительной власти, на федеральном и региональном уровнях [14, с. 45].

Государственная гражданская служба — это исполнение полномочий федеральных государственных органов, региональных государственных органов, а также лиц, замещающих государственные должности на федеральном и региональном уровнях [6, с. 49].

Замещение государственных должностей или государственных должностей субъектов России не является государственной гражданской службой.

Государственные должности Российской Федерации, а также государственные должности субъектов Российской Федерации — должности, устанавливаемые Конституцией Российской Федерации, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов [7, с. 6].

Перечень государственных должностей устанавливается указами президента России, а перечень региональных государственных должностей конституциями (уставами) и законами субъектов Российской Федерации. Например, должность федерального министра является государственной должностью, а служащие министерства — госслужащие, обеспечивающие исполнение полномочий министра [8, с. 78].

Государственная гражданская служба связана с практическим осуществлением целей и функций государства, с государственным управлением и определяется характером государственной власти. Она осуществляется государственными

гражданскими служащими на должностях государственной гражданской службы в государственных органах законодательной, исполнительной и судебной власти.

Становление государственной гражданской службы в данном качестве ведет к формированию новой подотрасли права – служебного права, опирающегося на межотраслевые нормативные правовые акты, которые различным образом влияют на институт государственной гражданской службы.

Межотраслевое регулирование государственной гражданской службы опирается на нормы конституционного, административного, гражданского, служебного и трудового права.

Регулирование государственной гражданской службы и правового статуса государственных гражданских служащих осуществляется на основе федеральных (Российской Федерации), региональных (субъектов Российской Федерации), локальных (государственных органов) нормативных правовых актов и индивидуально-персонифицированных актов – служебных контрактов и регламентов.

В соответствии с Конституцией Российской Федерации 1993 г., определяющей систему государственных органов и общий правовой статус государственных служащих, данная категория лиц – представителей государства имеет определенные общие конституционные и профессиональные права, обязанности и гарантии. Правовой статус государственных гражданских служащих рассматривается на основе межотраслевого регулирования, опирающегося на конституционное, административное, гражданское, служебное и трудовое право:

– формирование институтов государственной гражданской службы и «служебного» законодательства в целом призвано стать одним из приоритетных направлений процесса обновления государственной гражданской службы. Темпы, стадии, методы и содержание становления данных институтов зависят, прежде всего, от наличия адекватной стратегии и политической воли центральных органов государства, типологических характеристик политического режима и характера их эволюции;

– определяющее значение в регулировании государственной гражданской службы имеют централизованные нормативные правовые акты, обусловленные федеративным устройством России, а также региональное законодательство о государственной гражданской службе, которое находится на стадии становления в субъектах Российской Федерации. При этом отстаивается приоритет федерального законодательства о государственной гражданской службе;

– в условиях реформирования государственной гражданской службы возрастает роль локальных нормативных актов органов исполнительной власти, которые определяют правила служебного распорядка, должностные регламенты, положения о режиме работы, структуре и функциях отделов и служб государственных органов, которые должны соответствовать федеральному законодательству и законодательству субъектов Российской Федерации;

– неуклонное усиление договорных начал в регулировании условий прохождения службы государственных гражданских служащих связано с реформированием государственной гражданской службы и заключением служебных контрактов, которые вводят элементы частного права в установлении условий осуществления государственной гражданской службы;

– повышение роли служебного контракта в качестве основания поступления на государственную гражданскую службу, определения порядка ее прохождения и прекращения, значение которого заключается в том, что основательно усиливается договорное осуществление государственной гражданской службы [1, с. 6].

При всей своей сложности государственная гражданская служба представляют собой цельный правовой институт, объективное и завершенное представление о котором способна дать общая теория государства и права, и наука отдельных отраслей права (конституционного, административного, трудового).

Государственная служба в странах, проводящих административную реформу, рассматривается как служение обществу. Соблюдение законов и прав граждан закрепляется в качестве юридической обязанности государственного служащего.

Создаются механизмы для разрешения конфликта интересов, под которым обычно понимается реальное или потенциальное противоречие между личной заинтересованностью служащего и беспристрастным выполнением им должностных обязанностей. В современном законодательстве и на практике устанавливаются процедуры выявления и преодоления таких конфликтов. Цель правового регулирования – свести к минимуму возможность возникновения противоречий между частными интересами государственных служащих и их служебными обязанностями.

Большое внимание на государственной службе уделяется вопросам этики. С этой целью разрабатываются кодексы поведения государственных служащих. Гражданские служащие обязаны быть честными и беспристрастными, проявлять сдержанность в политических вопросах, стремиться к согласию и компромиссам в отношениях с коллегами.

Усиливается контроль общества за деятельностью государственных служащих. Этой цели служат разнообразные мероприятия, направленные на усиление прозрачности государственной службы. Стимулируется приток на государственную службу квалифицированных специалистов из разных сегментов общества. Применяются современные способы комплектования государственной службы.

Важнейшим способом замещения должностей становится конкурс. При отборе не допускаются необъективность, предвзятость и личный фаворитизм. В процессе проведения конкурса используются различные методы оценки профессиональных и личных качеств кандидатов: написание письменных докладов, тесты, интервью, собеседование и др. При этом принимаются во внимание рекомендации школ и университетов, где кандидаты проходили курс обучения [7, с. 63].

В процессе реформы создаются различные механизмы оценки, которые должны стимулировать государственных служащих, успешно справляющихся со своими обязанностями, корректировать недостатки деятельности служащих и освобождаться от тех из них, работа которых не может быть улучшена. В каждом

административном ведомстве действуют собственные системы оценки. Проводятся аттестации служащих на соответствие занимаемой должности.

В условиях ускорения темпов общественного развития любое специальное знание быстро устаревает. Поэтому создаются условия для поддержания высокого профессионального уровня государственных служащих: действует сеть образовательных учреждений, используются возможности дистанционного образования.

В Российской Федерации, как и во многих зарубежных странах, в процессе проведения административной реформы приняты новые законы о государственной службе – Федеральный закон от 27 мая 2003 года «О системе государственной службы Российской Федерации» и Федеральный закон от 27 июля 2004 года «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – Закон). Указом Президента Российской Федерации от 19 ноября 2002 года № 1336 была утверждена федеральная программа «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009 – 2013 гг.)»

По федеральной программе главными направлениями реформирования государственной службы Российской Федерации являются:

- создание комплексной нормативно-правовой основы регулирования государственной службы;
- разработка эффективных механизмов проведения кадровой политики в сфере государственной службы в целях оптимизации состава государственных служащих;
- выработка мер по совершенствованию оплаты труда государственных служащих, финансово-экономического и материально-технического обеспечения государственной службы, по рациональному использованию в системе государственной службы современных информационных технологий;
- внедрение программ подготовки кадров для государственной службы и профессионального развития государственных служащих;
- формирование системы управления государственной службой.

В действующем законодательстве для усиления комплексного характера правового регулирования государственной службы введено понятие «система государственной службы». Она складывается из трех видов государственной службы: гражданской, военной и правоохранительной. При этом военная и правоохранительная служба признаны федеральными видами государственной службы, следовательно, их правовое регулирование отнесено исключительно к ведению Федерации. Гражданская служба подразделяется на федеральную и субъекта Российской Федерации (ПРИЛОЖЕНИЕ А). Правовое регулирование федеральной гражданской службы находится в ведении Российской Федерации, а правовое регулирование гражданской службы субъекта Российской Федерации - в совместном ведении Российской Федерации и ее субъектов [7, с. 86].

Системный подход позволяет решить проблему взаимосвязи различных видов государственной службы. Эта взаимосвязь проявляется в соотносимости основных условий и размеров оплаты труда, основных государственных социальных гарантий; установлении ограничений и обязательств при прохождении государственной службы различных видов; учете стажа государственной службы различных видов при его исчислении; соотносимости основных условий государственного пенсионного обеспечения.

Вместе с тем приведенное положение вызывает немало вопросов. Прежде всего, следует отметить аморфность понятия «правоохранительная служба». Об этом виде службы известно лишь то, что эта профессиональная служебная деятельность осуществляется на должностях правоохранительной службы в государственных органах, службах и учреждениях, осуществляющих функции по обеспечению безопасности, законности и правопорядка, по борьбе с преступностью, по защите прав и свобод человека. Таких органов достаточно много: милиция, прокуратура, федеральные органы безопасности, таможня и др. Условия прохождения службы в этих органах различны. Каким будет перечень государственных органов, служб и учреждений, в которых предусмотрена правоохранительная служба, и как будет отражена в законодательстве специфика службы в них, пока не ясно.

Системный подход к государственной службе обусловил необходимость существенным образом изменить классификацию государственных должностей. На уровне системы государственной службы Российской Федерации должности государственной службы подразделяются на должности федеральной государственной гражданской службы; должности государственной гражданской службы субъекта Российской Федерации; воинские должности и должности правоохранительной службы.

Деление должностей на категории и группы теперь проводится по видам государственной службы. Например, на государственной гражданской службе предусмотрены следующие категории: руководители, помощники (советники), специалисты, обеспечивающие специалисты. В пределах одной категории выделяется несколько групп должностей. Так, должности категорий «руководители» и «помощники (советники)» подразделяются на высшую, главную и ведущую группы должностей гражданской службы; должности категории «специалисты» – на высшую, главную, ведущую и старшую группы; должности категории «обеспечивающие специалисты» – на главную, ведущую, старшую и младшую группы должностей гражданской службы [27, с. 96].

Задачу создания комплексной нормативно-правовой основы регулирования государственной службы нельзя считать решенной. Процесс разработки базовых законов по вопросам государственной службы затягивается. Так, не принят федеральный закон о правоохранительной службе (существует лишь проект), а законодательство о военной службе приведено в соответствие с Федеральным законом «О системе государственной службы Российской Федерации» лишь частично. Поэтому определения военной и правоохранительной службы, сформулированные в Федеральном законе «О системе государственной службы Российской Федерации», не вступили в силу.

Кроме того, разработка и принятие закона о правоохранительной службе, а также внесение изменений и дополнений в законы о военной службе неизбежно повлекут издание соответствующих указов Президента. На это также потребуется определенное время.

Логике современных административных реформ в наибольшей степени соответствуют положения действующих законов о государственной службе, направленные на регламентацию этических аспектов деятельности государственных служащих, способов разрешения конфликта интересов, конкурсов на замещение вакантных должностей государственной службы, установление особого порядка оплаты труда гражданских служащих в зависимости от показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности, определяемых в срочном служебном контракте.

Эти положения действующего законодательства представляют собой несомненный шаг вперед по сравнению с ранее действовавшими нормами, но реализовать их позитивный потенциал удастся только при последовательном и неформальном применении. К сожалению, сравнительно недолгая история формирования современного российского законодательства о государственной службе содержит немало примеров того, как вполне разумные законодательные решения не действовали на практике и остались только на бумаге.

В действующем законодательстве существенное внимание уделено вопросам профессиональной этики государственных служащих и разрешению конфликта интересов на государственной службе. Так, в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» включен ряд этических по своему содержанию требований к служебному поведению гражданского служащего: не совершать поступки, порочащие его честь и достоинство; проявлять корректность в обращении с гражданами; проявлять уважение к нравственным обычаям и традициям народов Российской Федерации; учитывать культурные и иные особенности различных этнических и социальных групп, а также конфессий; не допускать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб его репутации или авторитету государственного органа; соблюдать установленные правила публичных выступлений и предоставления служебной информации и др. Будучи закрепленными в законе, эти требования, естественно, приобретают характер юридических обязанностей.

Проблема этики государственной службы актуальна не только для нашей страны, но и для зарубежных стран. Однако механизмы соблюдения этических норм опираются там главным образом на традиции, а не на правовые запреты. Что касается контроля в указанной сфере, то в этих целях используются обычные механизмы взаимодействия институтов гражданского общества и государства. Возможности же права в регулировании вопросов этики государственной службы представляются весьма ограниченными. федеральный закон о правоохранительной службе [37, с. 96].

Нарушение принципов служебного поведения, а также различные злоупотребления на государственной службе могут совершаться под влиянием личных, имущественных, финансовых и иных интересов государственного служащего. В Федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» впервые дано определение конфликта интересов. Закрепленные в законе способы урегулирования конфликта интересов имеют антикоррупционную направленность и поэтому должны оцениваться положительно. Вместе с тем эти положения закона смогут способствовать очищению государственной службы от негативных наслоений только при их добросовестном выполнении, а также при активной позиции структур гражданского общества. Внутри самой системы государственной службы это вряд ли возможно.

Таким образом, гражданская госслужба — это деятельность в [Администрации Президента России](#), [Правительстве России](#), [федеральных органах исполнительной власти](#) (министерства, службы, агентства, включая их территориальные органы в регионах), а также в органах исполнительной власти [регионов России](#) (администрации субъектов, региональные министерства), в аппаратах [Федерального собрания](#) (Государственная Дума, Совет Федерации), [судов](#) и некоторых других государственных органах.

1.2 Понятие кадровой работы и содержание деятельности по формированию кадрового состава органов власти субъектов Российской Федерации

В системе государственной службы самостоятельным структурным подразделением, отвечающим за разработку и реализацию кадровой стратегии органов власти и управления, организацию системы работы с кадрами (персоналом), является кадровая служба.

Кадровое обеспечение в государственном Администратии Губернатора Челябинской области – это деятельность, направленная на комплектование профессионально подготовленными работниками всех органов власти, способными на уровне современных требований эффективно осуществлять в рамках закона и должностных полномочий задачи и функции государственных и Государственных органов, предполагающая применение различных, большей частью закрепленных в нормативно-правовых актах механизмов и технологий формирования и использования кадров.

Кадровая служба государственного органа выполняет функции центра управления персоналом, конечной целью которого является успешная работа органов власти и управления, повышение профессиональной и материальной удовлетворенности каждого служащего, сохранение здоровья и обеспечение безопасности сотрудников [10, с. 80].

Кадровая служба органов власти субъектов Российской Федерации призвана обеспечивать реализацию универсальных и специальных функций системы управления персоналом. В числе важнейших задач кадровой службы государственного органа:

- обеспечение проведения кадровой политики в государственной службе;
- внесение предложений руководителю государственного органа по реализации положений федеральных законов и иных нормативно-правовых актов о государственной службе;
- организация подготовки и оформление решений государственного органа или его руководителя, связанных с поступлением на государственную службу, заключением государственного служебного контракта, назначением на должность государственной службы, ее прохождением, освобождением от должности

государственной службы и увольнением государственного служащего с государственной службы;

- документационное обеспечение прохождения государственной службы; – эффективное применение кадровых технологий;
- заключение договоров на обучение с последующим поступлением на государственную службу;
- организация профессиональной переподготовки, повышения квалификации (стажировки) государственных служащих;
- организация проведения служебных проверок;
- организация проверки соблюдения государственным служащими ограничений;
- консультирование государственных служащих по правовым и иным вопросам, связанным с государственной службой;
- обеспечение методического руководства деятельностью кадровых служб подведомственных организаций, обобщение и распространение передового опыта работы с персоналом, его анализ и адаптация к современным условиям государственного управления Российской Федерации.

Перечень задач кадровой службы органов власти субъектов Российской Федерации не закрыт. Это связано с тем, что в Российской Федерации происходит реформирование государственной службы, становление ее как системы, как важнейшего механизма государственного управления [10, с. 77].

Структура и штаты кадровой службы государственного органа формируются дифференцированно, исходя из целей и задач, стоящих перед ним, его структурных и технологических особенностей, объема полномочий, численности персонала, сложности и объема выполняемых работ [3, с. 56].

Элементами структуры кадровой службы органов власти субъектов Российской Федерации являются отдельные должности, подразделения кадровых служб, отношения между которыми поддерживаются благодаря вертикальным и горизонтальным связям.

Механизм кадрового обеспечения службы органов власти субъектов Российской Федерации – это система принципов, форм и методов формирования и использования кадров.

Кадровые технологии службы органов власти субъектов Российской Федерации – совокупность методов, приемов, организационных процедур оптимизации кадровой работы.

Приоритетами современного кадрового обеспечения в органах власти субъектов Российской Федерации должны стать отказ от старых, чрезмерно централизованных кадровых технологий, авторитарного стиля работы с кадрами, утверждение демократических технологий (применение конкурсов при приеме на службу, квалификационных экзаменов, аттестации, испытательного срока, открытости и объективности в формировании резерва кадров, выдвижении на новую должность и т.д.).

Они – эффективное средство гарантирования продвижения чиновников по службе с учетом способностей и эффективности практической деятельности.

– Новая система организации работы с кадрами в сфере государственного управления требует учета следующих организационно-управленческих принципов:

– комплексная и объективная оценка профессионального уровня, деловых и личностных качеств служащих и результатов их деятельности при отборе, расстановке и выдвижении;

– открытость и равный доступ граждан Российской Федерации к государственной и муниципальной службе в соответствии со своими способностями и профессиональной подготовкой, без какой-либо дискриминации по полу, возрасту, конфессиональным, этническим признакам и др.;

– демократическое, как правило, коллегиальное решение кадровых вопросов с учетом общественного мнения при сохранении принципа назначения на государственную (муниципальную) должность с соблюдением необходимой конфиденциальности;

– систематическое обновление кадров с сохранением преемственности, качественного укрепления за счет постоянного притока свежих, особенно молодых сил, использование возможностей и способностей кадров всех возрастов;

– подконтрольность государственных (Государственных) служащих руководителям и вышестоящим государственным (Государственным) органам, а также обществу, народу; воспитание персональной ответственности за порученное дело;

– обеспечение законности, соблюдение нормативно-правовых требований и процедур в решении кадровых вопросов.

Следование базовым принципам в кадровой службе органов власти субъектов Российской Федерации – это постановка целей в области управления персоналом, а также определение сопутствующих этим целям задач, стратегий и мероприятий, направленных на своевременное удовлетворение потребности организации в персонале надлежащего количественного и качественного состава, повышение эффективности труда, развитие способностей государственных служащих, создание достойных условий труда, обеспечение занятости.

Кадровое планирование в службе органов власти субъектов Российской Федерации – это постановка целей в области управления персоналом, а также определение сопутствующих этим целям задач, стратегий и мероприятий, направленных на своевременное удовлетворение потребности организации в персонале надлежащего количественного и качественного состава, повышение эффективности труда, развитие способностей государственных служащих, создание достойных условий труда, обеспечение занятости.

Кадровое планирование в сфере государственной службы необходимо для того, чтобы на постоянной основе, планомерно развивать механизмы управления кадровым составом и добиваться эффективности его деятельности.

Кадровое планирование службы органов власти субъектов Российской Федерации должно способствовать как улучшению кадрового состава, так и профессиональному развитию служащих.

Одним из наиболее важных проблем, связанных с повышением эффективности государственной службы, является применение системы показателей и критериев оценки деятельности аппаратов федеральных государственных органов и их подразделений.

Оценка итогов деятельности отдельных государственных служащих позволяет более эффективно осуществлять стимулирование и управлять их деятельностью, а также более обоснованно осуществлять кадровое планирование.

Различают следующие виды кадрового планирования в органах власти:

- планирование потребности в персонале;
- использования персонала;
- обучения персонала;
- расходов на содержание персонала;
- расчет производительности труда служащих,
- сохранения кадрового состава и сокращения персонала;

расчет финансовых последствий (выходные пособия в случае увольнения, выплата отпускных, расходы на повышение квалификации, образование, переподготовку, семинары, учебные программы, изменение фонда заработной платы и пр.).

Расчет необходимого числа служащих в свете проблемы оптимизации численности государственного аппарата становится необходимым элементом кадрового планирования, причем его реализацию можно осуществлять в процессе планирования и утверждения сметного финансирования на год.

Одним из базовых кадровых показателей является брутто-потребность, которую можно определить при помощи штатных расписаний органов власти по формуле (1):

$$\text{БПП} = (m_i * t_i) / (\text{ТРВ} * 60) * \text{КНВ}, \quad (1)$$

где БПП – брутто-потребность в персонале;

m_i – количество рабочих процессов в плановом периоде;

t_i – среднее время выполнения каждого рабочего процесса в минутах;

ТРВ – тарифное рабочее время планового периода в часах (иногда – с учетом сверхурочных);

КНВ – коэффициент нехватки времени для учета перерывов, отпусков, болезни.

Планирование персонала – основа любой серьезной кадровой политики. Если этой функции не осуществляется, можно считать то работа с персоналом проводится непоследовательно, больше времени уделяется решению текущих, а не стратегических задач.

Кадровое планирование в органах власти можно рассматривать как направленную деятельность:

- по планированию потребности в кадрах;
- использованию персонала;
- планированию его обучения;
- обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала;
- расчету его профессионально-квалификационной структуры;
- контролю за его использованием.

Основные задачи кадрового планирования в органах власти:

- разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами;
- увязка кадрового планирования с планированием в целом;
- организация эффективного взаимодействия между кадровой службой и структурными подразделениями органов власти;
- проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии региона, Государственных образований;
- улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями органов власти.

Кадровое планирование в органах власти включает в себя:

- прогнозирование перспективных потребностей в персонале (по отдельным его категориям);
- изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его «освоению»;

- анализ системы рабочих мест в органах власти;
- разработка программ и мероприятий по развитию персонала.

При осуществлении кадрового планирования в службе органов власти субъектов Российской Федерации достигаются следующие цели:

- получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве;
 - наилучшим образом использовать потенциал своего персонала;
- предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

Проблемы кадрового планирования в органах власти субъектов Российской Федерации обусловлены рядом трудностей.

Трудность процесса планирования кадров в органах власти субъектов Российской Федерации обусловлена сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью возникновения конфликтов и так далее.

Возможности использования кадров в органах власти субъектов Российской Федерации в будущем и их отношение их к работе прогнозируется, если это вообще возможно, с высокой степенью неопределенности.

В связи с этим в процессе планирования они представляют собой ненадежные элементы. К тому же участники организации сопротивляются тому, чтобы быть «объектами» планирования, не соглашаются с результатами планирования и реагируют на это так, что не исключается возможность возникновения конфликта.

Процесс кадрового планирования в органах власти субъектов Российской Федерации состоит из четырех базисных этапов:

- определение воздействия организационных целей на подразделения органов власти;
- определение будущих потребностей (необходимых квалификаций будущего персонала и общего числа служащих, которые требуются для достижения данным органом власти поставленных целей);
- определение дополнительной потребности в персонале при учете имеющихся кадров организации;

- разработка конкретного плана действия по ликвидации потребностей в персонале;

- соотношение затрат, необходимых на содержание будущих кадров, с финансовыми возможностями органов власти, т.е. с утвержденными бюджетами [14, с. 290].

При планировании кадров в органах власти субъектов Российской Федерации можно использовать различные методы.

В системе государственной службы самостоятельным структурным подразделением, отвечающим за разработку и реализацию кадровой стратегии органов власти и управления, организацию системы работы с кадрами (персоналом), является кадровая служба.

Кадровая служба государственного органа выполняет функции центра управления персоналом, конечной целью которого является успешная работа органов власти и управления, повышение профессиональной и материальной удовлетворенности каждого служащего, сохранение здоровья и обеспечение безопасности сотрудников.

Таким образом, кадровая служба в органах власти субъектов Российской Федерации призвана обеспечивать реализацию универсальных и специальных функций системы управления персоналом. В числе важнейших задач кадровой службы государственного органа:

- обеспечение проведения кадровой политики в государственной службе;
- внесение предложений руководителю государственного органа по реализации положений федеральных законов и иных нормативно-правовых актов о государственной службе;
- организация подготовки и оформление решений государственного органа или его руководителя, связанных с поступлением на государственную службу, освобождением от должности государственной службы и увольнением государственного служащего с государственной службы;
- документационное обеспечение прохождения государственной службы; – эффективное применение кадровых технологий;

- заключение договоров на обучение с последующим поступлением на государственную службу;
- организация профессиональной переподготовки, повышения квалификации (стажировки) государственных служащих;
- организация проведения служебных проверок;
- организация проверки соблюдения государственным служащими ограничений;
- консультирование государственных служащих по правовым и иным вопросам, связанным с государственной службой;
- обеспечение методического руководства деятельностью кадровых служб подведомственных организаций, обобщение и распространение передового опыта работы с персоналом, его анализ и адаптация к современным условиям государственного управления Российской Федерации.

Перечень задач кадровой службы в органах власти субъектов Российской Федерации не закрыт. Это связано с тем, что в Российской Федерации происходит реформирование государственной службы, становление ее как системы, как важнейшего механизма государственного управления.

Структура и штаты кадровой службы государственного органа формируются дифференцированно, исходя из целей и задач, стоящих перед ним, его структурных и технологических особенностей, объема полномочий, численности персонала, сложности и объема выполняемых работ [13, с. 89].

Элементами структуры кадровой службы являются отдельные должности, подразделения кадровых служб, отношения между которыми поддерживаются благодаря вертикальным и горизонтальным связям.

Успех реализации этой задачи в значительной мере зависит от правильного выбора механизмов и технологий ее решения.

1.3 Механизм кадрового обеспечения деятельности органа исполнительной власти в субъектах Российской Федерации

Осуществляемая в России социально-экономическая и политическая модернизация определяет необходимость совершенствования институтов и механизмов реализации кадровой политики в органах государственного управления.

Содержание кадровой политики в настоящий момент должно быть ориентировано на реализацию эффективных государственно-служебных отношений и исключение дисфункциональных практик работы с кадрами: борьба с формальным подходом к формированию кадрового потенциала органов государственной власти; использование эффективных процедур и критериев оценки деятельности государственных служащих; справедливое продвижение государственного гражданского служащего и планирование его карьерного роста; применение научно обоснованных кадровых технологий.

Стратегической целью кадровой деятельности в органах государственной власти субъектов Федерации должно стать формирование их кадрового потенциала как важнейшего интеллектуального и профессионального ресурса, обеспечивающего высокие темпы социально-экономического развития региона и конкурентоспособность в межрегиональном разделении труда.

Кадровая деятельность в органах государственного управления субъектов Федерации разрабатывается и осуществляется с учетом объективных факторов состояния институтов государственного управления региона Российской Федерации, характеристик его кадрового потенциала и избранных приоритетов социально-экономического развития.

Приоритетом кадровой политики в органах государственной власти субъектов Федерации выступает формирование высококвалифицированного кадрового потенциала государственной гражданской службы, стабильного и сбалансированного государственного аппарата, способного эффективно, оперативно, гибко и экономично обеспечивать реализацию задач и функций государственного управления.

Формирование кадрового резерва является одним из важнейших направлений деятельности органов государственной власти и местного самоуправления. В

качестве кадровой технологии кадровый резерв способствует обновлению кадров, удовлетворению потребностей служащих в признании и самовыражении. При реализации этой технологии также действует, прежде всего, нормативный правовой фактор.

Кадровый резерв государственной гражданской службы – это сформированная на конкурсной основе группа перспективных специалистов, обладающих необходимыми профессионально-деловыми и личностными качествами, положительно проявивших себя в профессиональной и учебной деятельности, и предназначенных для замещения вакантных должностей государственной гражданской службы.

Включение гражданского служащего (гражданина) в кадровый резерв государственного органа для замещения должности гражданской службы осуществляется по результатам конкурса.

С учетом Сводного реестра государственных гражданских служащих Российской Федерации и поступивших заявлений гражданских служащих (граждан) формируются на конкурсной основе для замещения должностей гражданской службы федеральный кадровый резерв, кадровый резерв федерального государственного органа, кадровый резерв субъекта Российской Федерации и кадровый резерв государственного органа субъекта Российской Федерации (далее также кадровый резерв) [17, с. 70].

Кадровый резерв формируется для замещения:

- вакантной должности гражданской службы в государственном органе в порядке должностного роста гражданского служащего;
- вакантной должности гражданской службы в другом государственном органе в порядке должностного роста гражданского служащего;
- должности гражданской службы, назначение на которую и освобождение от которой гражданского служащего осуществляются Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации.

Включение гражданского служащего (гражданина) в кадровый резерв государственного органа для замещения должности гражданской службы

осуществляется по результатам конкурса. Включение гражданского служащего (гражданина) в федеральный кадровый резерв оформляется правовым актом федерального государственного органа по управлению государственной службой, в кадровый резерв субъекта Российской Федерации – правовым актом государственного органа по управлению государственной службой субъекта Российской Федерации, а в кадровый резерв государственного органа – правовым актом государственного органа с внесением соответствующей записи в личное дело гражданского служащего и иные документы, подтверждающие служебную деятельность гражданского служащего.

На основе федерального кадрового резерва, кадрового резерва субъектов Российской Федерации, кадрового резерва федеральных государственных органов и кадрового резерва государственных органов субъектов Российской Федерации федеральным государственным органом по управлению государственной службой формируется Сводный кадровый резерв Российской Федерации для замещения вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации.

Вакантная должность гражданской службы замещается по решению представителя нанимателя гражданским служащим (гражданином), состоящим в кадровом резерве, сформированном на конкурсной основе. При отказе гражданского служащего (гражданина), состоящего в кадровом резерве, от предложенной должности вакантная должность замещается по конкурсу.

Положение о кадровом резерве на гражданской службе утверждается соответственно Президентом Российской Федерации и нормативным правовым актом субъекта Российской Федерации.

Рассмотрим также механизм назначений на основе перемещений работников внутри службы органов власти субъектов Российской Федерации. К ним относятся выдвижение и ротация.

Выдвижение – назначение сотрудника, уже работающего в системе управления, на новый, более высокий пост. Среди выдвинутых наибольшее

значение имеет переход работника из категории специалистов в категорию руководителей.

Ротация – назначение сотрудника, при котором либо название должности остаётся прежним, но меняется место работы, либо меняется должность, но уровень поста остаётся прежним, то есть ротация – это горизонтальное перемещение кадров.

Существуют два варианта ротации:

- перемещение (обязанности сохраняются, место работы меняется);
- перестановка (обязанности меняются, уровень должности остаётся прежним).

Ротация-перемещение вызывается:

- производственной необходимостью;
 - повышением квалификации;
 - психологической несовместимостью;
- проблемами коммуникаций, застоя, ведомственности.

Ротации-перестановки весьма рациональны для развития кадрового потенциала, если они происходят из линейных служб в функциональные и наоборот.

Ротации способствуют более уверенному занятию вышестоящей должности в перспективе, а также позволяют гибко осуществлять кадровое регулирование.

Важнейшим звеном в кадровом обеспечении деятельности органа исполнительной власти в субъектах Российской Федерации является аттестация государственных служащих.

Аттестация государственных служащих проводится в целях определения соответствия гражданского служащего замещаемой должности государственной гражданской службы на основе оценки его профессиональной служебной деятельности.

Аттестация проводится в целях определения соответствия гражданского служащего замещаемой должности государственной гражданской службы на основе оценки его профессиональной служебной деятельности.

Аттестация государственных гражданских служащих проводится в строгом соответствии с законодательной базой Российской Федерации.

Аттестация государственных гражданских служащих, замещающих должности государственной гражданской службы Российской Федерации в федеральном государственном органе, государственном органе субъекта Российской Федерации или их аппаратах, проводится в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2010 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации».

Аттестация призвана способствовать формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации, повышению профессионального уровня гражданских служащих, решению вопросов, связанных с определением преимущественного права на замещение должности гражданской службы при сокращении должностей гражданской службы в государственном органе, а также вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда гражданских служащих.

Аттестация гражданского служащего проводится один раз в три года. До истечения трех лет после проведения предыдущей аттестации может проводиться внеочередная аттестация гражданского служащего.

Аттестационная комиссия формируется правовым актом государственного органа в соответствии с ч. 9-12 ст. 48 Федерального закона от 27 июля 2010 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Указанным актом определяются состав аттестационной комиссии, сроки и порядок ее работы [1, с. 78].

Профессиональная служебная деятельность гражданского служащего оценивается на основе определения его соответствия квалификационным требованиям по замещаемой должности гражданской службы, его участия в решении поставленных перед соответствующим подразделением (государственным органом) задач, сложности выполняемой им работы, ее эффективности и результативности.

При этом должны учитываться результаты исполнения гражданским служащим должностного регламента; профессиональные знания и опыт работы гражданского служащего; соблюдение гражданским служащим ограничений; отсутствие нарушений запретов; выполнение требований к служебному поведению и обязательств, установленных законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе; организаторские способности при аттестации гражданского служащего, наделенного организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим гражданским служащим [10 ,с. 79].

Решение аттестационной комиссии принимается в отсутствие аттестуемого гражданского служащего и его непосредственного руководителя открытым голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии.

По результатам аттестации гражданского служащего аттестационной комиссией принимается одно из следующих решений:

- соответствует замещаемой должности гражданской службы;
- соответствует замещаемой должности гражданской службы и рекомендуется к включению в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста;
- соответствует замещаемой должности гражданской службы при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации;
- не соответствует замещаемой должности гражданской службы.

Результаты аттестации сообщаются аттестованным гражданским служащим непосредственно после подведения итогов голосования; заносятся в аттестационный лист гражданского служащего, составленный по форме согласно приложению.

В течение одного месяца после проведения аттестации по ее результатам издается правовой акт государственного органа или принимается решение представителя нанимателя.

Аттестация призвана способствовать формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации, повышению профессионального уровня гражданских служащих, решению вопросов, связанных с определением преимущественного права на замещение должности гражданской службы при сокращении должностей гражданской службы в государственном органе, а также вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда гражданских служащих.

Аттестация гражданского служащего проводится один раз в три года.

Профессиональная служебная деятельность в результате аттестации гражданского служащего оценивается на основе определения его соответствия квалификационным требованиям по замещаемой должности гражданской службы, его участия в решении поставленных перед соответствующим подразделением (государственным органом) задач, сложности выполняемой им работы, ее эффективности и результативности.

В число квалификационных требований к должностям государственной службы входят требования к уровню профессионального образования, стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей.

Квалификационные требования к должностям государственной службы устанавливаются в соответствии с категориями и группами должностей государственной службы.

При этом должны учитываться результаты исполнения гражданским служащим должностного регламента, профессиональные знания и опыт работы гражданского служащего, соблюдение гражданским служащим ограничений, отсутствие нарушений запретов, выполнение требований к служебному поведению и обязательств, установленных законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе, а при аттестации гражданского служащего, наделенного организационно-распорядительными

полномочиями по отношению к другим гражданским служащим – также организаторские способности.

Таким образом, аттестация государственных служащих проводится в целях определения соответствия гражданского служащего замещаемой должности государственной гражданской службы на основе оценки его профессиональной служебной деятельности.

С изменением функций и содержания государственного (государственного) управления принципиально изменяются требования к гражданским служащим нового поколения, в том числе в части их профессиональной компетентности.

Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» в общем плане определяет и поясняет задачу применения квалификационного экзамена:

– во-первых, квалификационному экзамену подвергаются только гражданские служащие категорий «специалист» и «обеспечивающий специалист», если они замещают свои должности без ограничения срока полномочий; этот экзамен могут сдавать гражданские служащие категорий «руководители» в случаях, определенных Президентом Российской Федерации (пока такие случаи не определены);

– во-вторых, целью квалификационного экзамена является решение вопроса о присвоении служащему классного чина гражданской службы по замещаемой должности, и делается это по мере необходимости, но не чаще одного раза в год и не реже одного раза в три года; возможен внеочередной экзамен, который может проводиться по инициативе самого гражданского служащего не позднее чем через три месяца после подачи им письменного заявления на присвоение классного чина;

– в-третьих, квалификационный экзамен должен проводиться по установленной форме, при этом оценке подлежат знания, навыки и умения, то есть профессионализм гражданского служащего, при этом проведение экзамена осуществляет конкурсная или аттестационная комиссия, призванная действовать в соответствии с Положением о порядке сдачи квалификационного экзамена.

Поменялись базисные компоненты влияния на профессионализм кадров. Один из них – новая система экономических отношений, базирующихся на разнообразии форм собственности. В силу чего необходимо по-иному настраивать механизм учета интересов государства, предпринимательских структур, корпоративных групп, населения и отдельных лиц. Другой компонент – приоритет права, законодательства в действиях государственных органов.

Новая правовая культура становится неотъемлемым качеством современной российской власти. Следующий компонент – принципиально изменившаяся и продолжающаяся совершенствоваться политическая реальность. Необходимость формирования гражданского общества и умение управлять социально-экономическими процессами в таком обществе – все это требует нового качества как исполнительной, так и законодательной власти. Наконец, еще такой базисный компонент – эволюционирование в сторону инновационного менеджмента вообще и в государственных органах в частности.

Изменение основ менеджмента, необходимость перехода на новые управленческие технологии, умение эффективно отправлять управленческие функции в условиях неопределенности ситуации – все это требует совершенно иного уровня профессионализма определяет основные черты и признаки современного профессионализма госслужащих.

Первый признак – это профессиональное образование, выраженное в определенной сумме необходимых экономико-управленческо-психолого-правовых знаний. Фактор широкого спектра знаний, их современный уровень, степень и качество перманентного обновления служат первейшим и важнейшим признаком профессиональной компетентности госслужащего, профессионализма государственного управления.

Второй признак профессионализма заключается в умении грамотно и эффективно (с высокой степенью результативности) применять не только известные способы и методы решения возникающих управленческих задач, но и инициировать, создавать, совершенствовать, развивать и обогащать арсенал

нетрадиционных средств и приемов осуществления управленческой деятельности и достижения желаемых социально-экономических и иных результатов.

Третий признак профессионализма проявляется в том, что гражданская служба (специфическая управленческая трудовая деятельность) становится для государственного служащего неким жизненным пристрастием, образом жизнедеятельности, которому присуща качественная определенность морально-нравственного совершенства помыслов и практических действий.

Четвертый признак профессионализма состоит в способности воспроизводить управленческие знания, умения и навыки в других людях, то есть быть педагогом-наставником по отношению к новому поколению вовлекаемых в процесс гражданской службы специалистов.

Придавая исключительно важное значение квалификационному экзамену как одной из основных организационно-правовых форм проверки уровня профессиональной компетентности гражданских служащих, есть необходимость акцентировать внимание на том, что оценка кадров государственных органов – это основа основ социального управления. Она задает стандарты управленческой деятельности и служебного поведения гражданских служащих, является базой для правильного или ошибочного решения целого комплекса практических кадровых задач. В этом плане субъектам кадровой работы следует извлечь правильные выводы из уроков собственной же практики.

Важное значение в кадровом обеспечении деятельности органа исполнительной власти в субъектах Российской Федерации играет дополнительное профессиональное образование государственных служащих, которое осуществляется в соответствии с Указом президента Российской Федерации. Дополнительное профессиональное образование государственных служащих проводится на основании Положения «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Дополнительное профессиональное образование государственных служащих проводится с отрывом от работы. Дополнительное профессиональное образование

государственных служащих может осуществляться в виде повышения квалификации, переподготовки или стажировки.

Дополнительное профессиональное образование является необходимым всем руководителям государственных органов, лицам, замещающим государственные должности Российской Федерации или субъектов Российской Федерации. Государственные служащие должны быть отправлены на повышение квалификации, стажировку или профессиональную переподготовку. При этом должны обеспечиваться необходимые условия для эффективного получения образования. Большое внимание следует обратить на качество процесса получения дополнительного профессионального образования государственных служащих.

Если государственный служащий назначается на должность на конкурсной основе, то он обязательно должен иметь дополнительное профессиональное образование. Получив дополнительное профессиональное образование государственный служащий может быть включен в резерв для профессионального роста.

Дополнительное профессиональное образование государственных служащих проводится на основе профиля его основного образования. На профессиональную переподготовку направляются государственные служащие, занимающие должность «советник», «помощник», «специалист». После прохождения профессиональной переподготовки государственному служащему может быть присвоена дополнительная квалификация.

Если государственный служащий впервые назначен на должность гражданской службы, то он в обязательном порядке направляется на повышение квалификации.

Стажировки государственных служащих проходят с целью изучения передового отечественного и зарубежного опыта, а также закрепления теоретических знаний, полученных в результате профессиональной подготовки государственных служащих.

Таким образом, основными направлениями совершенствования управления

персоналом в органах государственного управления являются профессиональная подготовка гражданских служащих; содействие их должностному росту на конкурсной основе; ротация гражданских служащих; формирование кадрового резерва на конкурсной основе и его эффективное использование; оценка результатов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих посредством проведения аттестации или квалификационного экзамена; применение кадровых технологий при поступлении на гражданскую службу и ее прохождении.

В течение длительного периода времени оценка кадров государственных органов проводилась главным образом в форме аттестации. В целом подходы к решению задач аттестации и квалификационного экзамена в чем-то схожи, в чем-то отличны, что вполне понятно. Но главное, что обязательно должно присутствовать, – четкая программа действий, наличие универсального или специального инструментария, ответственное отношение к делу.

2 АНАЛИЗ ПРАКТИКИ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОРГАНА ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ ГУБЕРНАТОРА ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1 Задачи, функции, структура Администрации Челябинской области

Администрация Губернатора Челябинской области (является органом исполнительной власти Челябинской области.

Юридический адрес Администрации: 454089, Российская Федерация, город Челябинск, улица Цвиллинга, дом 27.

Администрация Губернатора Челябинской области в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, Уставом (Основным Законом) Челябинской области, законами Челябинской области, постановлениями, распоряжениями 2014-2016, Правительства Челябинской области, а также настоящим Положением.

Администрация Губернатора Челябинской области осуществляет свою деятельность во взаимодействии с федеральными органами государственной власти, их территориальными подразделениями, органами государственной власти Челябинской области, органами государственной власти других субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления Государственных образований Челябинской области, организациями всех форм собственности по вопросам, входящим в компетенцию Администрации.

Администрация Губернатора Челябинской области является юридическим лицом, имеет печати с изображением полного герба Челябинской области, отличительного геральдического знака высшего должностного лица Челябинской области 2014-2016 и наименованием «Администрация Губернатора Челябинской области», иные печати, штампы и бланки со своим наименованием.

Основной задачей Администрации является обеспечение реализации Губернатором Челябинской области полномочий высшего должностного лица Челябинской области, а также иных возложенных на него действующим законодательством полномочий.

В соответствии с возложенной задачей Администрация осуществляет следующие функции:

– обеспечивает взаимодействие 2014-2016 с федеральными органами государственной власти, их территориальными подразделениями, территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, иными государственными органами Российской Федерации, органами государственной власти Челябинской области, иными государственными органами Челябинской области, органами местного самоуправления, средствами массовой информации, гражданами, общественными и научными организациями по вопросам, входящим в компетенцию Администрации;

– осуществляет обеспечение личной безопасности, сохранения жизни, здоровья и достоинства 2014-2016, должностных лиц и граждан, определенных Губернатором Челябинской области в соответствии с действующим законодательством;

- участвует в подготовке проектов нормативных правовых актов Челябинской области и иных актов по вопросам, входящим в компетенцию Администрации;
- осуществляет материально-техническое, организационное, документационное, информационное и прогнозно-аналитическое обеспечение деятельности 2014-2016, Правительства Челябинской области и иных органов исполнительной власти Челябинской области в пределах своей компетенции;
- предоставляет организациям, средствам массовой информации информацию о деятельности 2014-2016, Правительства Челябинской области и иных органов исполнительной власти Челябинской области в соответствии с действующим законодательством;
- организует информационное обеспечение мероприятий 2014-2016 и членов Правительства Челябинской области в Российской Федерации и иностранных государствах в соответствии с действующим законодательством;
- осуществляет информационное обеспечение выступлений 2014-2016 и членов Правительства Челябинской области в средствах массовой информации;
- обеспечивает функционирование официального сайта 2014-2016 и Правительства Челябинской области;
- осуществляет подготовку для 2014-2016 оперативной информации, обзоров публикаций и сообщений в средствах массовой информации, а также справок и аналитических материалов в пределах своей компетенции;
- обеспечивает реализацию Губернатором Челябинской области полномочий в области государственной информационной политики с целью формирования единого информационного пространства в Челябинской области;
- разрабатывает и реализует медиапроекты и иные проекты по укреплению положительного имиджа 2014-2016, Правительства Челябинской области, Челябинской области;
- участвует в мероприятиях по укреплению, продвижению положительного имиджа 2014-2016, Правительства Челябинской области, Челябинской области;
- участвует в перспективном и оперативном планировании мероприятий с участием 2014-2016;

- организует и проводит мероприятия с участием 2014-2016 в пределах своей компетенции;
- осуществляет протоколно-организационное обеспечение мероприятий 2014-2016, Правительства Челябинской области и иных органов исполнительной власти Челябинской области в соответствии с законодательством Российской Федерации, законодательством Челябинской области и с государственной протоколной практикой Российской Федерации;
- оказывает содействие государственным органам иностранных государств, федеральным органам государственной власти, территориальным органам федеральных органов исполнительной власти, органам государственной власти субъектов Российской Федерации, органам местного самоуправления Государственных образований субъектов Российской Федерации, организациям средств массовой информации и иным организациям, общественным объединениям по вопросам осуществления ими протоколных мероприятий в Челябинской области в пределах своей компетенции в соответствии с действующим законодательством;
- формирует подарочный фонд, используемый при проведении протоколно-организационных мероприятий 2014-2016, Правительства Челябинской области и иных органов исполнительной власти Челябинской области;
- осуществляет размещение заказов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд и заключает государственные контракты, договоры для Администрации, Правительства Челябинской области и иных органов исполнительной власти Челябинской области;
- в пределах своих полномочий осуществляет меры по противодействию терроризму и экстремизму;
- организует и координирует деятельность органов исполнительной власти Челябинской области по информационной безопасности и технической защите информации, содержащей государственную и (или) служебную тайны;

– оказывает методическую и консультационную помощь органам местного самоуправления Государственных образований Челябинской области в решении вопросов информационной безопасности и технической защиты информации;

– осуществляет контроль исполнения решений, поручений 2014-2016 по вопросам, входящим в компетенцию Администрации;

– готовит предложения Губернатору Челябинской области по реализации государственной политики в сфере обеспечения общественной безопасности и правопорядка в Челябинской области;

– осуществляет подготовку представлений к награждению государственными наградами Российской Федерации и наградами Челябинской области;

– осуществляет документооборот и делопроизводство в Администрации;

– осуществляет предусмотренную законодательством о государственной гражданской службе и трудовым законодательством работу, связанную с назначением на должности, с прохождением и прекращением государственной гражданской службы Челябинской области в Администрации, а также с приемом на работу в Администрацию работников, не являющихся государственными гражданскими служащими Челябинской области и их увольнением;

– осуществляет в соответствии с действующим законодательством работу, связанную с назначением, прохождением и прекращением полномочий заместителей 2014-2016;

– обеспечивает защиту сведений, содержащих государственную, служебную тайны, в пределах своей компетенции;

– осуществляет рассмотрение официальной корреспонденции, поступающей на имя 2014-2016;

– проводит сбор, анализ, обобщение информации об общественно-политической и социально-экономической ситуации в Государственных образованиях Челябинской области, а также вносит предложения по вопросам развития местного самоуправления, региональной (внутренней) и информационной политики;

– содействует избирательным комиссиям, комиссиям референдумов в реализации их полномочий в соответствии с федеральным и областным законодательством, обобщает сведения о ходе и результатах избирательных кампаний и кампаний референдумов на территории Челябинской области;

– представляет 2014-2016 в органах государственной власти Российской Федерации и их территориальных подразделениях, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления Государственных образований субъектов Российской Федерации, средствах массовой информации, партийных, профессиональных и общественных объединениях, предприятиях (организациях, учреждениях) всех форм собственности, по вопросам, входящим в компетенцию Администрации;

– выполняет функции удостоверяющего центра Челябинской области при осуществлении межведомственного электронного взаимодействия при предоставлении государственных услуг и исполнении государственных функций, в соответствии с регламентом удостоверяющего центра органов исполнительной власти Челябинской области;

– выступает по поручению Правительства Челябинской области в качестве учредителя областных государственных учреждений средств массовой информации;

– осуществляет опубликование нормативных правовых актов 2014-2016 и Правительства Челябинской области в официальных средствах массовой информации;

– реализует меры государственной поддержки развития средств массовой информации на территории Челябинской области;

– осуществляет иные функции в установленной сфере деятельности, если такие функции предусмотрены федеральными законами, нормативными правовыми актами Президента и Правительства Российской Федерации, Уставом (Основным Законом) Челябинской области, законами Челябинской области, правовыми актами 2014-2016 и Правительства Челябинской области.

Структура администрации (ПРИЛОЖЕНИЕ Б) состоит из руководителя Администрации Губернатора Челябинской области; четырех заместителей руководителя, один из которых является начальником пресс-центра; финансового управления; управления по внутренней политике; секретариата губернатора; отдела кадров и государственной службы; юридического отдела; отдела ведения государственных должностей; отдела мобилизационной работы; отдела наград; отдела организационной работы; отдела государственных закупок. Кроме этого некоторые отделы находятся под руководством заместителей: первый заместитель отвечает за отдел проведения официальных мероприятий, отдел организации; другие заместители ответственны за отдел официальной информации, информационно-аналитическое управление, управление специальных проектов, отдел мониторинга, отдел массовых коммуникаций, отдел современных коммуникаций, отдел делопроизводства и другие.

Таким образом, в Администрации Челябинской области, четко определены функции и задачи каждого звена управления, каждого структурного подразделения, а также порядок их взаимодействия.

2.2 Организация деятельности Администрации Губернатора Челябинской области

Администрацию возглавляет руководитель Администрации Губернатора Челябинской области, назначаемый на должность и освобождаемый от занимаемой должности Губернатором Челябинской области (далее именуется - руководитель Администрации).

Руководитель Администрации имеет первого заместителя руководителя Администрации Губернатора Челябинской области и заместителей руководителя Администрации Губернатора Челябинской области, назначаемых на должность и освобождаемых от занимаемой должности Губернатором Челябинской области по представлению руководителя Администрации.

В период отсутствия руководителя Администрации его функции выполняет первый заместитель руководителя Администрации Губернатора Челябинской

области, либо заместитель руководителя Администрации Губернатора Челябинской области.

Руководитель Администрации:

– на основе принципов законности, единоначалия, гласности и личной ответственности за принимаемые решения руководит деятельностью Администрации;

– представляет Администрацию и действует от ее имени без доверенности;

– организует работу Администрации и обеспечивает выполнение возложенных на нее задач;

– организует исполнение поручений 2014-2016 в полном объеме, надлежащего качества и в установленные сроки;

– назначает на должности и освобождает от занимаемых должностей сотрудников Администрации;

– распределяет обязанности и ответственность между первым заместителем и заместителями руководителя Администрации;

– распределяет функциональные обязанности сотрудников Администрации;

– утверждает штатное расписание Администрации в соответствии с утвержденной Губернатором Челябинской области штатной численностью; положения о структурных подразделениях Администрации, которые разрабатывают их руководители; должностные регламенты государственных гражданских служащих и дополнения (изменения) к ним; должностные инструкции работников, занимающих должности, не отнесенные к должностям государственной гражданской службы Челябинской области и дополнения (изменения) к ним;

– вносит на рассмотрение Губернатору Челябинской области предложения по изменению Положения, структуры и штатной численности Администрации;

– принимает решения о поощрениях и взысканиях сотрудников

Администрации;

– издает приказы и распоряжения, входящие в компетенцию Администрации;

– устанавливает служебный (трудовой) распорядок;

– в соответствии с действующим законодательством вносит предложения по представлению особо отличившихся сотрудников Администрации к присвоению почетных званий и награждению государственными наградами Российской Федерации и Челябинской области;

– выдает доверенности сотрудникам Администрации на представление ими интересов Администрации;

– имеет право первой подписи финансовых документов Администрации и может делегировать это право первому заместителю (заместителю) руководителя Администрации;

– согласовывает бюджетную роспись главного распорядителя бюджетных средств;

– делегирует заместителям руководителя Администрации свои полномочия по подписанию документов, касающихся деятельности Администрации.

Финансирование деятельности Администрации осуществляется за счет средств областного бюджета в пределах доведенных лимитов бюджетных обязательств.

За Администрацией в установленном действующим законодательством порядке закрепляется на праве оперативного управления имущество, являющееся государственной собственностью Челябинской области. В отношении указанного имущества Администрация осуществляет права владения, пользования и распоряжения в соответствии с действующим законодательством для выполнения задач, указанных в настоящем Положении.

Администрация обеспечивает сохранность и рациональное использование финансовых и материальных ресурсов.

Руководитель Администрации несет предусмотренную действующим законодательством персональную ответственность за:

– неисполнение или ненадлежащее исполнение возложенных на него обязанностей;

– совершение должностного проступка;

- принятие (осуществление) решения, противоречащего действующему законодательству;

- нецелевое использование бюджетных средств.

Первый заместитель руководителя Администрации Губернатора Челябинской области, заместители руководителя Администрации Губернатора Челябинской области и руководители структурных подразделений Администрации несут персональную ответственность за:

- неисполнение или ненадлежащее исполнение возложенных на них обязанностей;

- совершение должностного проступка;

- нецелевое использование бюджетных средств;

- принятие (осуществление) решения, противоречащего действующему законодательству.

Сотрудники Администрации несут ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязанностей, определенных в должностном регламенте государственного гражданского служащего и должностной инструкции работника, занимающего должность, не отнесенную к должностям государственной гражданской службы Челябинской области, в соответствии с действующим законодательством о государственной гражданской службе и Трудовым кодексом Российской Федерации.

В Отделе работают государственные гражданские служащие главной, ведущей, старшей и младшей групп должностей.

Основная задача управления персоналом в Администрации Губернатора Челябинской области – формирование и реализация кадровой политики в соответствии со стратегией развития Администрации Губернатора Челябинской области.

Приоритетными направлениями в работе с кадрами в Администрации Губернатора Челябинской области является:

- формирование положительного имиджа, совершенствование и развитие уровня служебных компетенций сотрудников Администрации Губернатора Челябинской области;

- развитие системы адаптации и наставничества молодых специалистов; – развитие организации через развитие сотрудников;

- психологическое сопровождение профессиональной деятельности сотрудников;

- совершенствование мотивации сотрудников, обеспечение безопасности и охраны здоровья работников.

В 2011 году на конкурсной основе определена миссия Администрации Губернатора Челябинской области «Мы открыты для всех поколений, заботимся о настоящем и будущем каждого», которая определяет ключевые корпоративные ценности, стратегические цели и задачи в области управления персоналом.

В Администрации Губернатора Челябинской области активно внедряются современные формы работы с персоналом, направленные на совершенствование системы морального и материального стимулирования работников:

- получение вознаграждения за труд в зависимости от личной эффективности сотрудника;

- организация обратной связи посредством анкетирования сотрудников о положительных переменах в Администрации Губернатора Челябинской области. Для эффективного развития корпоративной культуры сотрудников и обеспечению единства между членами коллектива, восприятию себя в качестве единой команды проводятся различные мероприятия, в т.ч. участие специалистов в подготовке и внедрению инновационных проектов, в работе расширенных заседаний Совета Управления Администрации Губернатора Челябинской области и др.

Функциональный анализ на предмет соответствия действующему законодательству о государственной гражданской службе направлений работы

Администрации Губернатора Челябинской области, реализуемых на практике, представлен в таблице 1.

Из данных, приведенных в таблице 1, следует, что Администрацией 2014-2016 реализуются основные направления кадровой работы, предусмотренные законодательством. Однако на практике не осуществляется работа по формированию кадрового резерва Администрации Губернатора Челябинской области.

Замещение вакантных должностей государственной гражданской службы на конкурсной основе проводится в единичных случаях.

Оценка персонала в основе своей носит формальный характер, низок уровень научно-методического обеспечения работы с персоналом.

Таблица 1 – Основные направления кадровой работы в Администрации Губернатора Челябинской области

Предусмотрено ст. 44 ФЗ №79 «О государственной гражданской службе Российской Федерации»	Реализуется на практике
1	2
Формирование кадрового состава для замещения должностей гражданской службы	+
Подготовка предложений о реализации положений Федерального закона №79-ФЗ, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов о гражданской службе и внесение указанных предложений представителю нанимателя	+
Организация подготовки проектов актов государственного органа, связанных с поступлением на гражданскую службу, ее прохождением, заключением служебного контракта, назначением на должность гражданской службы, освобождением от замещаемой должности, увольнением гражданского служащего с гражданской службы и выходом его на пенсию за выслугу лет	+
Ведение трудовых книжек гражданских служащих	+
Ведение личных дел гражданских служащих	+
Ведение реестра гражданских служащих	+

Оформление и выдача служебных удостоверений гражданских служащих	+
Обеспечение деятельности комиссии по урегулированию конфликтов интересов	+
Организация и обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы	+/- (в единичных случаях)
Организация и обеспечение проведения аттестации гражданских служащих	+/- (формально)
Организация и обеспечение проведения квалификационных экзаменов гражданских служащих	+
Организация заключения договоров с гражданами на время их обучения в образовательном учреждении	+/- (есть исключения)

Окончание таблицы 1

1	2
Организация профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки гражданских служащих	+
Формирование кадрового резерва, организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование	-
Организация проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на гражданскую службу, а также оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну	+
Организация проведения служебных проверок	+
Организация проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также соблюдения гражданскими служащими ограничений, установленных законом	+
Консультирование гражданских служащих по правовым и иным вопросам гражданской службы	+
Обеспечение должностного роста гражданских служащих	+

Все сотрудники Администрации Губернатора Челябинской области осуществляют свою служебную деятельность в соответствии с должностными регламентами, в которых детально определены их должностные обязанности. При

этом, работа в Отделе разделена по функциональному признаку на Кадровый и Учебный сектора.

Начальник Отдела возглавляет кадровую службу, в соответствии с должностным регламентом в его должностные обязанности входит организация, обеспечение работы и контроль за выполнением служащими обоих секторов Отдела, возложенных на них должностных обязанностей.

2.3 Анализ текущей практики кадрового обеспечения Администрации Губернатора Челябинской области

Целью анализа кадрового состава и структуры является определение кадрового потенциала Администрации Губернатора Челябинской области.

Общая численность работающих в центральном аппарате составляет 123 человека из них 5 человек – мужчины, 73 – женщины.

Анализ кадрового состава по половому признаку за последние 4 года показывает, что количество женщин преобладает над количеством мужчин, что в целом отражает тенденцию полового состава государственных служащих в Российской Федерации это представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Распределения кадров Администрации Губернатора Челябинской области

На 01.01.2010				На 01.01.2011				На 01.01.2012				На 01.01.2013			
Муж.		жен.		муж.		жен.		муж.		жен.		муж.		жен.	
Че	%	че	%	че	%	че	%	че	%	че	%	че	%	че	%
л		л		л		л		л		л		л		л	
51	40,7	66	59,3	50	37,04	73	62,96	50	37,04	73	62,96	50	37,04	73	62,96

Среднесписочная численность персонала на 01.01.10 составила 123 человека, к 01.01.2013 она не изменилась. 57,89 % от общей численности кадрового состава имеют высшее образование, 13% – среднеспециальное образование.

Большая часть кадрового состава (42 человека) имеют стаж работы в Администрации Губернатора Челябинской области от 1 до 5 лет. 52,6 % государственных служащих находятся в возрасте от 41 до 54 лет, что отражает общероссийскую тенденцию старение кадров.

Из приведенных данных видно, что кадровый состав центрального аппарата составляют в основном женщины в возрасте от 41 до 54 лет. Однако руководящие должности занимают мужчины старше 50 лет.

Следующим этапом анализа стало определение удельного веса каждой категории работников к численности всего персонала организации.

Анализ структуры кадров представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика категорий персонала в процентном отношении по организации

Категория персонала	2010г.		2013г.	
	Количество человек	%	Количество человек	%
Ведущие Специалисты	4	14,81	2	7,41
Главные специалисты	13	48,14	15	55,56
Руководители	10	37,05	10	37,03
Итого	27	100	27	100

За три года произошло увеличение доли главных специалистов.

Деятельность государственных служащих требует от сотрудников наличия определенных знаний, умений и навыков. Государственные служащие должны владеть различными специальностями, аналогов которым нет в производственной сфере. То есть, специализация в государственных учреждениях имеет определенные отличительные признаки, которые проявляются через соответствующее образование в специализированных вузах нашей страны.

Следовательно, необходимо дать анализ квалификационного состава кадров организации, в первую очередь, по уровню образования это отображено на рисунках 2 и 3.

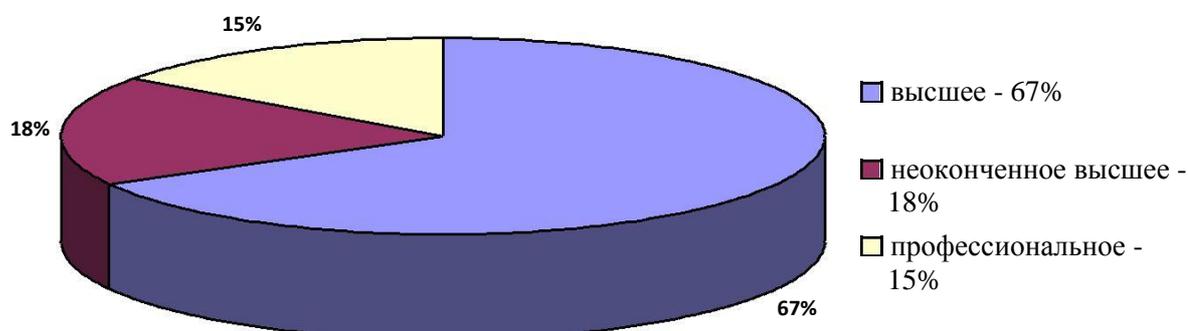


Рисунок 1 – Квалификация сотрудников по уровню образования в 2010 году

Анализ рисунка 1 показал, что основной состав персонала был представлен работниками с высшим образованием 67 %, неоконченное высшее 18% и профильное 15%.

В 2013 году квалификационный уровень персонала повышается. Теперь удельный вес работников с высшим образованием составляет 76%, а сотрудников с неоконченным высшим образованием 9%, что представлено на рисунке 2.

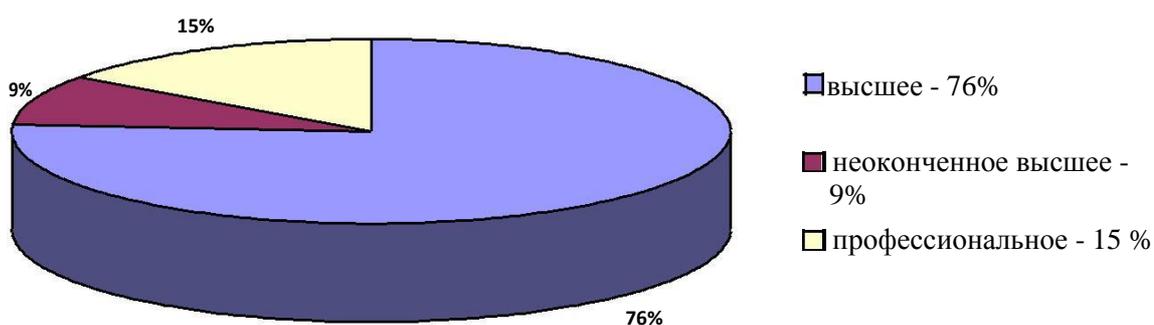


Рисунок 2 – Квалификация сотрудников в 2013 г.

Таким образом, можно сделать вывод, что руководство Администрации Губернатора Челябинской области нацелено на улучшение квалификационного уровня персонала.

Возрастная структура работников Администрации Губернатора Челябинской области представлена на рисунках 3 и 4.

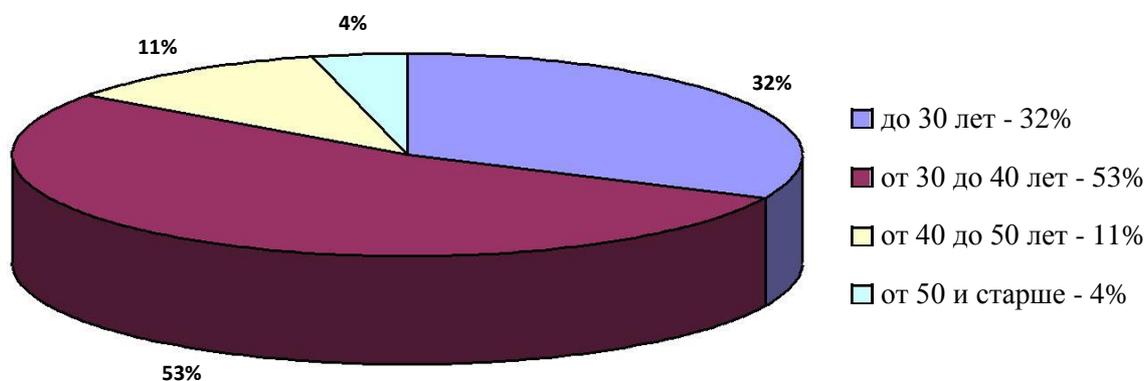


Рисунок 3 – Разделение сотрудников по возрасту в 2010 году

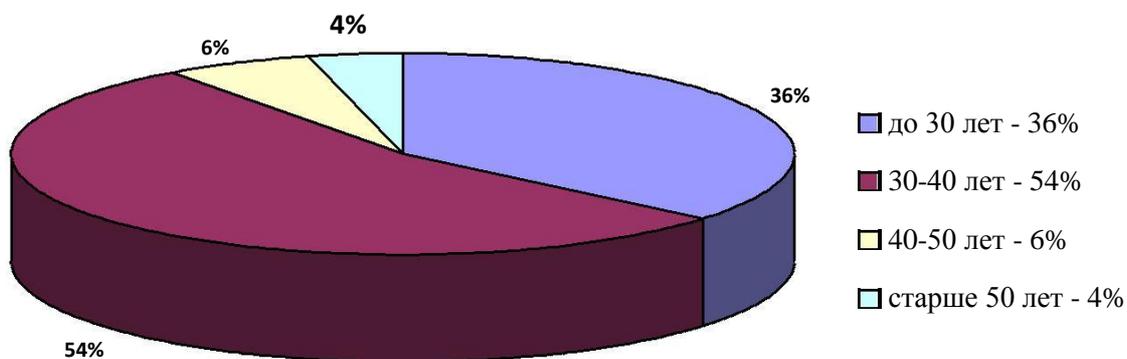


Рисунок 4 – Разделение сотрудников по возрасту в 2013 году

Анализ рисунков 3 и 4 показал, что за исследуемый период с 2010 по 2013 гг. произошло «омоложение» персонала организации. Так, например, численность работников в возрасте от 40 лет до 50 лет снизилась с 11% в 2010 г. до 6% в 2013 г., в то время как численность работников в возрасте до 40 лет имеет тенденцию к росту с 53% в 2010 г. до 54% в 2013 г.

Информация, полученная в процессе исследования позволяет утверждать, что «омоложение» персонала происходит, потому в организации у службы управления персоналом сформировано мнение, что эффективнее использовать молодые кадры, выявить их проблемы, мотивировать их на повышение

продуктивности труда, заинтересовать и увлечь работой, чем заниматься переквалификацией работников предпенсионного возраста.

Анализируя распределение работников по количеству лет стажа по специальности можно сделать вывод, что наблюдается рост доли специалистов со стажем работы по специальности до 10 лет с 4 % в 2010 до 17 % в 2013 году.

Увеличивается показатель доли специалистов со стажем более 20 лет, за анализируемый период возрастание составило 14%. Таким образом, можно сделать вывод, что среди государственных служащих Администрации Губернатора Челябинской области присутствуют как молодые специалисты, не имеющие длительного опыта работы в данной сфере, так и достаточно опытные работники, которые могут передать свой богатый опыт и соответствующие навыки молодым коллегам.

Несомненным является тот факт, что молодые специалисты с высшим уровнем образования, инициативны, активны, нетерпеливы, они стремятся профессионально реализовать себя, а также удовлетворить свои потребности (в том числе и материальные) в наиболее короткие сроки. Поэтому, если организация не в состоянии хорошо оплачивать высококвалифицированный труд, не удовлетворяет иные потребности работников, не мотивирует их на повышение производительности труда и не дает возможности для служебного роста, то молодые специалисты стремятся сменить такое место работы на более, для них, приемлемое.

С другой стороны, работники предпенсионного, а зачастую, и среднего возраста менее динамичны, предпочитают осесть на одном месте и приспособиться к тем условиям работы, которые имеются в организации. Поэтому, руководство Администрации Губернатора Челябинской области стремится к разумному сочетанию специалистов со стажем до 10 лет и опытных сотрудников со стажем более 20 лет.

Выявленные факты позволяют сделать вывод, что Администрация Губернатора Челябинской области обладает достаточно квалифицированным кадровым составом, перспективным, молодым, который при умелом его

формировании и Администрации Губернатора Челябинской области сможет эффективно трудиться для достижения общих целей организации.

Для более глубокого изучения темы ВКР необходимо изучить мотивацию поступления на службу сотрудников Администрации Губернатора Челябинской области.

Из результатов исследования, проведенного в Администрации Челябинской области видно, что примерно 4% государственных служащих пришли на работу по конкурсу, также очень низкий процент трудоустроенных после прохождения практики (2%).

Результаты приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Формирование кадрового состава Администрации Губернатора Челябинской области

Трудоустроены	Исследование, проведенное в Администрации Челябинской области
По рекомендации нынешних коллег	21
По рекомендации бывшего начальника	17
Нынешнего начальника	35
Знакомых	15
Сам предложил свои услуги	2
По конкурсу	5
Случайно	3
После прохождения практики	2

Рассмотрим возрастной состав государственных служащих Администрации Губернатора Челябинской области, представленных в таблице 4. Полученные данные позволяют говорить о существенной трансформации возрастных характеристик. С одной стороны, позитивен рост процента молодежи на государственной службе; с другой – снижение процента персонала самых продуктивных возрастов, то есть идет старение персонала.

Таблица 4 – Распределение государственных служащих по возрасту (в % к числу опрошенных)

Возраст служащих	Исследование, проведенное в Росимуществе Челябинской области	
	2010г.	2013г.
До 30 лет	32	36

31-40	53	54
41-50	11	6
51-60	2	2
Свыше 60 лет	2	2

По мнению респондентов, лучшим временем для начала работы в качестве государственного служащего является возраст от 25 до 30 лет (49%) или от 30 до 40 лет (28%); на молодых (до 25 лет) ориентируются всего 15 %. В действительности всегда существует некая напряженность между вновь пришедшими на работу в аппарат и «старослужащими». Важен также опыт работы в других организациях.

По мнению респондентов на качество работы частично влияет пол, возраст, образование, национальность, семейное положение, статус.

Таким образом, высокий уровень конкурентоспособности современного государственного служащего определяется его профессиональной компетентностью, высокой степенью профессиональной подготовки, управленческой и профессиональной культурой, психологической устойчивостью, ответственностью, дисциплинированностью, нравственностью, умением работать как в стабильных, так и чрезвычайных условиях.

При отсутствии четкой политики карьерного роста, в Администрации Губернатора Челябинской области присутствует четкий контроль за эффективностью и качеством работы служащих. Главными критериями оценки качества работы являются:

- степень удовлетворенности сторонних организаций работой сотрудников,
- выполнение поставленных задач;
- выполнение плановых показателей;
- количество отработанных человеко-дней;
- коэффициент затратоемкости рабочего времени на выполнение конкретного вида работ и др.

Перед каждым сотрудником Администрации Губернатора Челябинской области ставятся задачи, в соответствии с его должностными инструкциями, за

ходом выполнения которых ведется постоянный контроль со стороны как руководителей, так и коллег.

В Администрации Губернатора Челябинской области принята система аттестации сотрудников. Как было сказано выше, разработкой плана-графика и параметров аттестации занимается главный специалист по кадровым вопросам.

По итогам аттестации 2012 года было уволено 4 человека с должностей ведущих специалистов. Следует сказать, что слежение за качеством работы осуществляется постоянно и когда оно не соответствует требованиям, сотрудник получает предупреждение. Это побуждает его улучшить качество работы. Следует отметить, что такой жесткий контроль, с одной стороны, оправдан и содействует реализации целей и задач Администрации Губернатора Челябинской области, но, с другой стороны, слишком жесткие рамки лишают сотрудников возможности проявлять инициативу, внедрять инновационные идеи и творчески подходить к своей работе.

Особенный интерес в контексте данной работы представляют текущие расходы на оплату за повышение квалификации и переподготовку специалистов. В организации намечается тенденция увеличения затрат на повышение квалификационного уровня сотрудников Управления. Учитывая, что в 2012 году сотрудников в Администрации Губернатора Челябинской области было 123 человека, в 2011 году – 135 человек, в 2010 году – 135, возможно рассчитать средние затраты на повышение квалификации каждого сотрудника. Итак, в 2010 году приходилось – 259,0 руб./чел, в 2011 – 327,0 руб./чел, в 2012 – 444,0 руб./чел.

Рост расходов на оплату повышения квалификации сотрудников при сокращении их общей численности свидетельствует о том, что Администрация Губернатора Челябинской области уделяет должное внимание повышению профессионального уровня своих сотрудников.

Среди применяемых форм обучения, следует выделить такие как, тренинги, семинары, курсы повышения квалификации и другие. Ряд семинаров проводились с привлечением педагогов из Челябинского государственного университета и Южно-Уральского государственного университета. Некоторые сотрудники

проходила стажировки в Администрации Губернатора Московской области и г. Санкт-Петербурга.

Рассчитаем коэффициенты движения персонала Администрации Губернатора Челябинской области.

1. Коэффициент интенсивности оборота по приему – отношение числа принятых за период сотрудников к среднему списочному их числу по формуле (2.2):

$$K_{п} = Ч_{п} / Ч_{с} , \quad (2.2)$$

где $K_{п}$ – отношение числа принятых за период сотрудников к среднему списочному их числу

$Ч_{п}$ – числа принятых за период сотрудников.

$Ч_{с}$ – среднему списочному их числу.

$$K_{п} (2000) = 1/45 = 0,02$$

$$K_{п} (2012) = 5/35 = 0,14$$

2. Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$) – отношение числа выбывших за период сотрудников ($Ч_{в}$) к среднему списочному их числу по формуле (2.3):

$$K_{в} = Ч_{в} / Ч_{с} , \quad (2.3)$$

$$K_{в} (2000) = 10/45 = 0,22$$

$$K_{в} (2012) = 15/35 = 0,43$$

3. Коэффициент текучести ($K_{т}$) – отношение числа выбывших за период сотрудников по причинам, относимым к текучести кадров (увольнение по собственному желанию, за прогулы и т.п.) ($Ч_{вт}$), к среднему их числу по формуле (2.4):

$$K_{т} = Ч_{вт} / Ч_{с} , \quad (2.4)$$

$$K_{т} (2000) = 2/45 = 0,04$$

$$K_{т} (2012) = 5/35 = 0,14$$

На основе проведенных расчетов можно сделать следующее заключение: число выбывших добровольно превышает или равно числу поступивших

сотрудников, что негативным образом характеризует кадровую политику Администрации Губернатора Челябинской области.

Анализировать коэффициенты по приему или выбытию кадров достаточно сложно, поскольку происходило сокращение численности персонала. Однако позитивным фактором, является рост коэффициента по принятию персонала, не только применительно к сокращению штатов, но также и по причинам, относимым к текучести кадров.

В 2012 гг. было принято ровно столько сотрудников, сколько было уволено по собственному желанию, следовательно, в 2012 году вакантных должностей не было.

Администрацию 2014-2016 отличает высокий Кт, который имеет тенденцию к росту. Это говорит о том, что коллектив организации еще не сформировался определенным образом, что можно также плановым объяснить сокращением служащих.

Как показывают вышеизложенные данные в Администрации Губернатора Челябинской области происходило в 2010-2011 годах сокращение численности служащих.

В ряде отделов Администрации Губернатора Челябинской области отмечен нездоровый социально-психологический климат. Это проявляется в том, что не все сотрудники воспринимают доброжелательно критику, ряд руководителей среднего звена оказывают давление на подчиненных. Администрация Губернатора Челябинской не принимает никаких мер по его оздоровлению климата в коллективе, учитывая что морально-психологический климат является одним из факторов эффективной работы всего коллектива. Следовательно, эта проблема требует немедленного разрешения.

В Администрации Губернатора Челябинской области существует отработанная система привлечения сотрудников. Администрация Губернатора Челябинской области имеет в наличии главного специалиста по кадровым вопросам. Каждый сотрудник Администрации Губернатора Челябинской области

города имеет свое строго фиксированное рабочее место, оснащенное необходимыми техническими средствами.

Администрация Губернатора Челябинской области устанавливает очень жесткие рамки отбора кандидатов на вакантные должности. Найм сотрудников осуществляется через объявление на замещение должности образовавшегося вакантного места. Высокий конкурс отбора для Администрации Губернатора Челябинской области Администрации города – это норма, но вместе с тем, данный подход справедлив, принимаются на работу лучшие и более подготовленные сотрудники. Однако стоит отметить, что Управление образования проводит также политику возвращения молодых специалистов.

При отсутствии четкой политики карьерного роста, в Администрации Губернатора Челябинской области присутствует четкий контроль за эффективностью и качеством работы служащих.

Намечается тенденция увеличения затрат на повышение квалификационного уровня сотрудников Администрации Губернатора Челябинской области. Рост расходов на оплату повышения квалификации сотрудников при сокращении их общей численности свидетельствует о том, что Администрация Губернатора Челябинской области уделяет должное внимание повышению профессионального уровня своих сотрудников.

Анализ выявил проблему неудовлетворенности сотрудниками (специалистами, начальниками отделов и др.) вопросами реализации карьерного роста. В ходе исследования, сотрудникам управления образования было предложено оценить по пятибалльной шкале значимость фактора карьерного роста и степень удовлетворенности своим продвижением по служебной лестнице.

По данным анализа 70% опрошенных респондентов оценили карьеру как значимый фактор (мотиватор) повышения производительности труда (средний показатель 4,4) в то время как степень удовлетворенности собственным продвижением по службе составила 2,9.

Необходимо отметить, что отсутствие внимания к данному вопросу приведет к тому, что фактор карьерного роста может стать демотиватором.

В ходе оценки кадрового обеспечения Администрации Губернатора Челябинской области стало очевидным, что одними из главных недостатков по формированию кадров Администрации Губернатора Челябинской области стали отсутствие программы карьерного роста, текучесть сотрудников, неудовлетворенность сотрудников условиями работы и т.д.

3 РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ ГУБЕРНАТОРА ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ

3.1 Показатели эффективности кадрового обеспечения Администрации Губернатора Челябинской области

Сегодня ключевые показатели эффективности являются мощным инструментом оценки деятельности всей организации и отдела по работе с персоналом в частности.

Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) — показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии.

Опишем общую систему KPI кадрового обеспечения Администрации Губернатора Челябинской области и определим возможные варианты ее применения в зависимости от принятой стратегии управления персоналом.

Определим критерии оценки эффективности кадрового обеспечения Администрации Губернатора Челябинской области

По данным исследования, наиболее распространенными KPI для HR-подразделений отечественных компаний являются: выполнение бюджета на персонал (используют 84,5% компаний), текучесть (83,3%), количественная и качественная укомплектованность кадрового состава, соблюдение требований к ведению кадрового документооборота (86,9%). Можно выделить ряд других показателей, описывающих различные стороны функции управления персоналом. Каждый из них будет по-своему «хорошим» и «нужным», а возможно, найдется и такая HR-функция, для которой сложно задать показатель. В этом случае формированию системы ключевых показателей эффективности для конкретной компании поможет выработка определенной стратегии управления

человеческими ресурсами. А вспомогательным материалом станет общая система KPI для кадровой службы, которая устанавливает связь между конкретными действиями по управлению персоналом и объективными показателями эффективности.

Отправной точкой в вопросе построения целостной системы HR-метрик является выделение двух типов показателей:

1. Характеризующие эффективность использования человеческого ресурса. Они являются своего рода отчетностью перед владельцами компании и направлены на отражение финансовой эффективности, которая в самом простом виде может быть выражена через соотношение уровня затрат на персонал и производительности (например, «затраты на персонал как процент от выручки»). Таким образом, эти показатели отвечают на вопрос собственников «Что мы получаем, вкладывая деньги в персонал?».

Для того чтобы контролировать и оптимизировать общие затраты, необходимо проводить более детальный мониторинг. В этих целях используются такие показатели, как «затраты на закрытие одной вакансии», «средняя стоимость часа обучения», «затраты на обучение одного сотрудника», «затраты на ФОТ как процент от затрат на персонал» и т. п.

2. Характеризующие эффективность кадрового обеспечения Администрации Губернатора Челябинской области. Являются более обширными, поскольку характеризуют эффективность применения HR-инструментов (то есть операционную деятельность).

Показатели данного типа могут быть выражены через три принципиальные задачи службы по работе с персоналом компании: подбор и продвижение, обучение и развитие, мотивация. Для этого необходимо вычленить подзадачи по каждой функции.

Подбор и продвижение:

Данная функция оценивается по нескольким направлениям.

1. Привлекательность организации для потенциальных кандидатов. Для того чтобы организация успешно справлялась с подбором и продвижением

сотрудников, она должна обладать соответствующей привлекательностью для потенциальных кандидатов. На первый взгляд, наиболее релевантный способ оценки привлекательности компании подразумевает привлечение внешних источников (путем социологического опроса, участия в независимых рейтингах и т. п.). Можно также оценить привлекательность своими силами, на основе имеющейся информации. Для этого есть вполне объективные индикаторы:

- активность кандидатов (например, «конкурс на место», «количество откликов на вакансию» и т. п.). Этот показатель несложно замерить самостоятельно, не прибегая к услугам внешних провайдеров;

- информация от сотрудников. Опросы удовлетворенности позволяют увидеть компанию глазами собственного персонала, в том числе и в вопросах, касающихся привлекательности (уровня зарплаты, социального обеспечения, условий труда и т. п.);

- конкурентоспособность предложения. Речь идет как об уровне зарплат по отношению к рыночному, так и о сопоставимости социальных льгот. Например, можно сформулировать это в виде КРІ «зарплата на уровне 75-го перцентиля» (меньше которой — 75% предложений на кадровом рынке).

2. Отбор кандидатов. Для решения этой задачи необходимо достаточное количество специалистов по подбору (на языке КРІ — «количество вакансий на одного специалиста по подбору»).

Следующим фактором эффективности данного направления работы являются «наличие четких критериев отбора». Необходимо учесть и количество позиций, по отношению к которым применяются требования, и то, как часто они применяются. Таким образом, этот показатель можно оценить в терминах «есть»/«нет» и количественно. Поскольку подбор ведется не только среди внешних кандидатов, но и среди сотрудников, оценить качество требований (их понятность, доступность) можно путем опроса членов трудового коллектива.

Кроме того, для эффективного подбора важно наличие методик, позволяющих оценить кандидатов по разработанным критериям, а также процент использования этих методик (то есть «процент сотрудников, нанятых извне по результатам

оценки»). Такой двойной контроль необходим для выявления ситуаций, когда, например, для определенных должностей в компании предусмотрены специально разработанные тесты, но они не применяются (оценивается процент использования).

Оценить качество отбора позволяет также показатель «текучесть кадров в первые три месяца работы». По нему можно судить о том, насколько верно в процессе подбора были сформированы ожидания у кандидата относительно работы в компании. Также часто применяется показатель «текучесть в первый год работы», который отражает как качество подбора, так и качество адаптации.

3. Работоспособный кадровый резерв (КР). Является одним из наиболее популярных инструментов, позволяющих эффективно управлять подбором персонала. Качество подготовки КР и эффективность его функционирования могут быть описаны через ряд показателей:

- распространенность («процент позиций, на которые есть резерв»; «процент сотрудников, состоящих в КР»);
- качество отбора резервистов («процент сотрудников, зачисленных в резерв по результатам оценки»);
- качество подготовки резерва («процент резервистов, имеющих индивидуальный план развития»; «среднее количество часов обучения одного резервиста в сравнении с количеством часов обучения не резервиста»);
- работоспособность КР («процент вакансий, закрытых резервистами»).

В конечном итоге, эффективность резерва определяется тем, закрываются за счет него вакансии или нет. В российской практике, к сожалению, встречаются ситуации, когда компания останавливается на оценке «распространенности», в лучшем случае, еще и «качества отбора и подготовки резервистов». В то время как смысл существования резерва именно в его востребованности.

4. Качество и скорость закрытия вакансий. По сути, речь идет об эффективности подбора.

Логично, если качество закрытия вакансии будет оценивать заказчик — руководитель, подавший заявку на подбор. Есть и другой способ — оценка

постфактум. Здесь применяются такие показатели, как «процент уволенных по инициативе работодателя» (из-за несоответствия), «средняя оценка эффективности сотрудников по итогам испытательного срока».

К показателям скорости относятся «скорость закрытия вакансии», «количество закрытых вакансий одним специалистом по подбору» и «процент закрытых вакансий». Они являются крайне важными для деятельности HR-службы, поскольку говорят не только об эффективности поиска и методов отбора, но и о том, какое время необходимо закладывать на закрытие вакансий, чтобы выполнять бизнес-планы.

Обучение и развитие.

Данная HR-функция возникает, если для достижения задач организации необходим персонал определенного уровня квалификации, компетентности. Безусловно, в некоторых ситуациях данная потребность может полностью удовлетворяться за счет подбора. В этом случае принято говорить об HR-стратегии, ориентированной на приобретение готовых кадров. Для более полного описания KPI в сфере обучения следует ориентироваться на стратегию «растим изнутри», когда обучению сотрудников уделяется большое внимание. Набор ключевых показателей эффективности в этой области логичнее всего описать через три подзадачи.

1. Планирование. С него начинается любая грамотно выстроенная система обучения. Планирование осуществляется на основании «оценки потребности в обучении». Чтобы собрать информацию о потребности в обучении, некоторые компании используют опрос сотрудников и их руководителей. Такой метод вполне дееспособен в отношении профессионального обучения. Для планирования программ, развивающих личностную компетентность сотрудника, необходимы более объективные методы оценки, например, ассессмент-центр.

Первым показателем для оценки эффективности обучения и развития служит «процент сотрудников, регулярно проходящих оценку по компетенциям». Но одной оценки недостаточно, необходимо, чтобы она получала воплощение в действии. В качестве соответствующего показателя применяется «процент

обучающих программ, спланированных по результатам оценки».

2. Обеспечение достаточного объема обучения. Контроль возможен по показателям покрытия:

– охват обучением («процент сотрудников, прошедших обучение в течение года»);

– собственно объем обучения («количество часов обучения на одного сотрудника»).

Понятно, что развивающим будет далеко не любое обучение. Существует также обязательное обучение, регулируемое установленными государством нормами и стандартами. Если большая часть применяемого в компании обучения – обязательное, очевидно, что организация лишь выполняет формальные требования, но не занимается развитием. Для отслеживания таких тенденций применим показатель «процент обязательного обучения».

Чтобы корректировать процесс, необходимо дополнительно оценивать, кто и в каких подразделениях учится.

3. Обеспечение необходимого качества обучения. Как правило, качество оценивается анкетированием обученных сразу после занятий (выявляется оценка знаний и удовлетворенности) и, спустя какое-то время, проводится опрос их руководителей.

Мотивация.

Система мотивации в привлечении сотрудников напрямую связана с привлекательностью компании как работодателя. Но самые главные ее задачи — стимулировать специалистов к достижениям и удерживать ключевых людей в компании.

1. Стимулирование работников на новые достижения. Тут в качестве инструмента многие используют переменное вознаграждение. Оценить его влияние можно по простому соотношению доли переменного вознаграждения к общему.

Первым условием работоспособности системы стимулирования является проведение оценки достижений, на основе которой может выплачиваться

переменная часть (показатель — «процент сотрудников, регулярно получающих оценку результатов своей работы»). Второе условие — на основании этой оценки должны приниматься адекватные решения. На практике это означает, что если работник достиг целей, то его вознаграждение должно значительно отличаться от уровня «недостижения». Оценить это помогает показатель «разница между доходом высоко – и низкоэффективных сотрудников».

2. Удержание ключевых сотрудников. Одним из наиболее распространенных показателей среди российских компаний является «текучесть персонала». В общем виде он отражает эффективность разных HR-функций. Чтобы использовать этот показатель для оценки эффективности управления удовлетворенностью сотрудников, его необходимо уточнить. А именно:

сформулировать как «процент сотрудников, покинувших организацию по собственному желанию» (имеется в виду не формальное увольнение по статье, а реальная причина ухода). Этот показатель отражает, с одной стороны, удовлетворенность людей своей работой, а с другой стороны, способность компании удерживать их. Но, стараясь удержать всех работников, фирма рискует истратить ресурсы, не добившись нужного результата. Поэтому необходимо выделить ключевые категории сотрудников и провести мониторинг показателей по этим категориям (например, «текучесть среди HiPo — людей с высоким потенциалом»).

Показатель уровня текучести позволяет взглянуть на ситуацию ретроспективно. Но для эффективного управления необходима информация, с помощью которой можно строить прогнозы и принимать предупреждающие действия, особенно, когда речь идет о вероятности ухода ключевых работников. Получение такой информации в цифрах возможно с помощью опроса сотрудников на предмет их удовлетворенности. Таким образом, будет выявлен KPI «уровень удовлетворенности сотрудников» (в том числе по отдельным вопросам).

Основанием для построения схемы KPI для службы по работе с персоналом в конкретной компании является ее HR-стратегия. Формулирование HR-стратегии

— процесс трудоемкий: необходимо учесть не только бизнес-стратегию компании, но также и имидж фирмы как работодателя, установки первого лица и команды топ-менеджеров и, конечно, особенности рынка труда. Однако дело того стоит. Благодаря HR-стратегии становится возможным формирование ограниченного набора KPI, который, с одной стороны, будет достаточным для измерения эффективности, а с другой — не потребует чрезмерных затрат.

Анализ выявил проблему неудовлетворенности сотрудниками (специалистами, начальниками отделов и др.) вопросами реализации карьерного роста. В ходе исследования, сотрудникам Администрации Губернатора Челябинской области было предложено оценить по пятибалльной шкале значимость фактора карьерного роста и степень удовлетворенности своим продвижением по служебной лестнице.

По данным анализа 70% опрошенных респондентов оценили карьеру как значимый фактор (мотиватор) повышения производительности труда (средний показатель 4,4) в то время как степень удовлетворенности собственным продвижением по службе составила 2,9.

Необходимо отметить, что отсутствие внимания к данному вопросу приведет к тому, что фактор карьерного роста может стать демотиватором.

3.2 Направления совершенствования кадрового обеспечения Администрации Губернатора Челябинской области

Для совершенствования деятельности Администрации Губернатора Челябинской области по отбору персонала с целью совершенствование формирования кадрового обеспечения органов государственного управления и развитие системы обеспечения качества оказываемых Государственных услуг

Администрации Губернатора Челябинской области 2014-2016 необходимо проведение мероприятий по основным направлениям:

- совершенствование нормативной правовой базы по вопросам государственной службы. В рамках данного направления должна проводиться оценка степени полноты нормативной правовой базы по вопросам государственной службы, оказываться помощь органам исполнительной власти в подготовке необходимых нормативных правовых актов;
- формирование эффективной системы управления государственной службой;
- развитие управления карьерой руководителей Администрации Губернатора Челябинской области;
- совершенствование процедуры аттестации персонала;
- совершенствование системы обучения кадров Администрации Губернатора Челябинской области 2014-2016;
- разработка и внедрение системы управления карьерой руководителей среднего и младшего звена.

В целях совершенствования формирования кадрового обеспечения органов государственного управления, развития системы обеспечения качества оказываемых Государственных услуг разработана Программа управления карьерой руководителей среднего и младшего звена Администрации Губернатора Челябинской области.

П А С П О Р Т

Таблица 5 – Программы управления карьерой руководителей среднего и младшего звена Администрации на 2014-2016 годы

Наименование Программы	Программа управления карьерой руководителей среднего и младшего звена Администрации Губернатора Челябинской области на 2014-2016 годы
1	2
Заказчик Программы	Администрация Губернатора Челябинской области
Основной разработчик Программы	Студенты ФГБОУ ВПО «Челябинский государственный университет»

Цели и задачи Программы	основная стратегическая цель Программы - формирование и эффективное использование кадров уровня государственного управления
	<p>Стратегическими задачами Программы являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> – совершенствование формирования кадрового обеспечения органов государственного управления – развитие системы обеспечения качества оказываемых Государственных услуг Администрацией Губернатора Челябинской области 2014-2016 – повышение эффективности управления в системе государственного управления – совершенствование экономических механизмов в сфере государственного управления – формирование системы обучения, повышения квалификации Государственных служащих – использование современных технологий в обучении – создание условий, направленных на повышение качества исполнения Государственными служащими должностных (служебных) обязанностей и оказываемых ими услуг – создание системы открытости и гласности государственной службы

Окончание таблицы 5

1	2
Важнейшие целевые индикаторы и показатели Программы	<ul style="list-style-type: none"> – количество принятых нормативных правовых актов по совершенствованию управления в государственной службе и кадрам – количество Государственных служащих, прошедших повышение квалификации – количество Государственных служащихповышающих квалификацию дистанционно – количество Государственных служащих включенных в кадровый резерв и прошедших обучение – количество Государственных служащих, принимающих участие в обучающих семинарах для Государственных служащих, включенных в состав кадрового резерва, по программам Правительства Челябинской области – количество автоматизированных рабочих мест, предназначенных для работников управления в муниципальном управлении
Сроки и этапы реализации Программы	<p>2014 - 2016 годы</p> <p>На первом этапе (2014 г.) предусмотрены работы, связанные с разработкой моделей совершенствования формирования кадрового обеспечения органов государственного управления.</p> <p>На втором этапе (2015 г.) приоритет отдается осуществлению методического, кадрового и информационного обеспечения Программы</p> <p>На третьем этапе (2016 год) реализуются мероприятия, направленные в основном на внедрение и распространение результатов, полученных на предыдущих этапах</p>
Объемы финансирования Программы	<p>общий объем финансирования Программы в ценах соответствующих лет составляет 3169,38 тыс. рублей, в том числе:</p> <p>2014 год - 1760,6 тыс. рублей</p> <p>2015 год – 1488,77 тыс. рублей</p> <p>2016 год – 1920,02 тыс. рублей</p>
Ожидаемые конечные результаты реализации Программы и показатели социально-экономической эффективности	<p>Совершенствование кадрового обеспечения Администрации Губернатора Челябинской области</p> <p>Достижение необходимого уровня исполнения Государственными служащими своих должностных обязанностей</p>

I. Содержание проблемы и обоснование необходимости ее решения программными методами.

Новая модель государственного управления невозможна без подготовки кадров, способных обеспечить успешное проведение реформы. Поэтому

профессиональная подготовка кадров для государственных служащих на сегодняшний день приобрела особую актуальность и является одной из наиболее значимых задач в организации исполнительной власти в области. Эффективность деятельности Администрации Губернатора Челябинской области во многом зависит от профессиональной квалификации государственных служащих.

кадрового обеспечения ведется на научной основе, что позволило достичь следующих результатов:

1. Сформирована нормативная правовая база, регулирующая формирование кадрового обеспечения государственной службы в соответствии с законодательством.

2. Отработан механизм размещения информации по вопросам прохождения государственной службы в средствах массовой информации и на официальном сайте администрации Губернатора Челябинской области.

3. В плане формирования этики поведения и корпоративной культуры государственных служащих разработан и доведен до сведения каждого государственного служащего Кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Администрации Губернатора Челябинской области.

4. Создана Комиссия по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов государственных служащих.

5. Сформирован кадровый резерв для замещения вакантных должностей государственной службы.

6. Десять государственных служащих в 2012 году повысили квалификацию и получили сертификаты в рамках региональной целевой программы «Поддержка развития государственной службы и повышения квалификации кадров в Челябинской области на 2013-2015 годы» за счет средств областного бюджета, бюджета Губернатора Челябинской области. Государственные служащие прошли обучение на семинарах, приняли участие в обучающих семинарах. Можно сделать вывод, что профессиональная подготовка государственных служащих

характеризуется достаточно высоким образовательным уровнем, большинство государственных служащих имеют опыт управленческой работы.

В тоже время остаются нерешенными вопросы системного обучения и повышения квалификации государственных служащих, формирования и использования кадрового резерва, стимулирования государственных служащих к исполнению обязанностей на высоком профессиональном уровне, информационного обеспечения деятельности государственных служащих.

Программно-целевой метод позволит создать планомерную систему обучения и повышения квалификации государственных служащих, формировать высокопрофессиональный внутренний кадровый резерв для замещения должностей государственной службы, внедрить современные образовательные и управленческие технологии.

Кроме того, реализация программных мероприятий создаст оптимальные условия для укомплектования администрации высокопрофессиональными кадрами.

II. Цели, задачи, сроки и методы реализации Программы.

Настоящая Программа разработана для достижения основной цели:

Развитие и совершенствование системы формирования кадрового состава в Администрации Губернатора Челябинской области

Программные мероприятия направлены на решение следующих задач:

1. Совершенствования прохождения государственной службы.
2. Формирование системы обучения, повышения квалификации кадров для государственной службы.
3. Формирование квалифицированного кадрового состава государственных служащих.

Реализация мероприятий Программы предусмотрена в 2014 году.

Реализацию программы осуществляет главный специалист по работе с кадрами при участии руководителей отраслевых органов Администрации Губернатора Челябинской области.

Главный специалист по работе с кадрами осуществляет:

- нормативно-правовое и методологическое обеспечение реализации Программы;
- сбор и систематизацию информации о реализации программных мероприятий;
- обеспечивает взаимодействие органов структурных подразделений администрации;
- оценку результативности мероприятий Программы;
- мониторинг эффективности проводимых мероприятий, запланированных настоящей Программой;
- размещает информацию о ходе и результатах реализации мероприятий Программы на официальном сайте Администрации Губернатора Челябинской области;
- отчитывается в установленном порядке о ходе реализации Программы.

Контроль за использованием средств местного бюджета, выделенных на реализацию Программы, осуществляется в соответствии с действующим законодательством.

Реализация настоящей Программы позволит повысить качество оказываемых услуг государственной службой, внедрить современные кадровые, образовательные и управленческие технологии.

Кроме того, реализация программных мероприятий создаст оптимальные условия для укомплектования администрации высокопрофессиональными.

III. Перечень мероприятий программы «Управление карьерой руководителей среднего и младшего звена Администрации Губернатора Челябинской области» на 2014 год представлен в (ПРИЛОЖЕНИИ С).

IV. Объемы и источники финансирования Программы.

Общий объем финансирования Программы составляет 100 тыс. рублей.

Объемы финансирования Программы за счет средств бюджета Челябинской области, носят прогнозный характер и подлежат уточнению в установленном порядке при формировании проекта бюджета на 2014 финансовый год исходя из возможностей бюджета.

V. Оценка эффективности и прогноз ожидаемых результатов от реализации Программы.

Важнейшими целевыми индикаторами и показателями Программы являются:

– количество принятых нормативных правовых актов по совершенствованию управления в государственной службе и кадрам в которых определены требования не только к соответствующим профессиональным знаниям, навыкам и интеллектуальным способностям, но и к личностным качествам государственного служащего, т.к. эти способности и качества приобретают особое значение для государственных служащих в силу того, что именно в этой сфере управленческой деятельности предоставляются жизненно важные услуги гражданам.

– количество государственных служащих, прошедших повышение квалификации;

– количество государственных служащих повышающих квалификацию дистанционно;

– количество Государственных служащих включенных в кадровый резерв и прошедших обучение;

– количество государственных служащих, принимающих участие в обучающих семинарах для государственных служащих, включенных в состав кадрового резерва, по программам Правительства Челябинской области;

– количество государственных служащих, проходящих обучение с использованием многообразных форм получения образования: очная, очно-заочная (вечерняя), заочная, дистанционное образование, экстернат в специальных образовательных учреждениях повышения квалификации, по месту работы государственных служащих, самообразование и т. п.

– количество автоматизированных рабочих мест, предназначенных для работников управления в муниципальном управлении.

VI. Система организации контроля за исполнением Программы.

Программа реализуется в соответствии с ежегодно утверждаемым планом мероприятий Программы.

Контроль за реализацией плана мероприятий Программы возлагается на заместителя главы администрации Губернатора Челябинской области, главного специалиста по работе с кадрами администрации Губернатора Челябинской области. В срок до 28 декабря 2014 года подводятся итоги выполнения программы.

Таким образом, предложенная система управления карьерой руководителей младшего и среднего звена Администрации Губернатора Челябинской области: обеспечит системный подход к данной проблеме; позволит решить проблему кадров для руководящих должностей; будет «стимулом» для сотрудников к повышению производительности труда; позволит рационально расходовать средства на подготовку руководителей;

Рекомендации по проведению аттестации персонала Администрации Губернатора Челябинской области:

1. Перед разработкой программы реализации мероприятий по проведению аттестации в Администрации Губернатора Челябинской области необходимо отметить, что в рамках новой системы аттестации персонала должен быть предусмотрен различный уровень и разная глубина тестирования объектов аттестации. Учитывая тот факт, что в Администрации Губернатора Челябинской области нет собственной социально-психологической службы, а привлечение специалистов слишком дорогостоящий процесс и руководство на него не согласится, тогда можно использовать сокращенную (или упрощенную) модель системы аттестации, в которой большая нагрузка будет ложиться на членов аттестационной комиссии учреждения.

Эффективность работы по аттестации может быть, достаточно высокой, только в случае обеспечения нормативного подхода, то есть на основе сравнения фактических параметров подразделений с нормативными значениями (по стандартам, типовым проектам, картам организации труда и т.п.), что позволяет,

дать, входе аттестации, наиболее объективную оценку соответствия персонала подразделений, требованиям научной организации труда, а затем, осуществить его полную рационализацию.

2. При проведении аттестации первостепенное значение приобретает четкая отработка и обоснование систем оценочных показателей. То есть, должны быть, четко определен перечень показателей, по которым будут оцениваться работники учреждения.

3. При составлении программы аттестации персонала, возможно использовать опыт европейских стран, когда в целях проведения аттестации действуют оценочные центры. В этих центрах для оценки специалистов применяются не только различные опросники, но и практические задания, с помощью которых выявляются способности испытуемого применять имеющиеся знания на практике. При этом особое внимание обращается не на служебные характеристики и прошлый опыт оцениваемого, а на его действия в специально смоделированных условиях.

Так, например, одной из форм проведения аттестации в Администрации Губернатора Челябинской области может стать следующая: Аттестуемому предлагается проанализировать заданную ситуацию, составить о ней письменное заключение, принять участие в коллективной разработке управленческого решения, деловой или оценочной игре, подготовить выступление и другое. Используемые методы дают возможность полностью проявить свои способности, что в реальных условиях работы, в служебной обстановке весьма затруднительно. Оценка может продолжаться несколько дней. В итоге, и специалист, и руководитель получает исчерпывающее заключение о профессиональном уровне работника и возможность разработать оптимальную программу повышения его квалификации и профессиональных навыков.

Рекомендации по совершенствованию системы обучения кадров Администрации Губернатора Челябинской области:

1. Особое внимание необходимо обратить на тот факт, что получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди,

которые работают в ней обладают знаниями, умениями и соответствующим настроем, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. В данном случае, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и установок, необходимых для выполнения работы.

2. В качестве рекомендаций по совершенствованию обучения работников Администрации Губернатора Челябинской области предлагается использовать теоретические знания о методах обучения персонала организации.

Методы обучения и их выбор.

Любой метод обучения имеет свои недостатки и свои преимущества:

1. Обучение на рабочем месте – характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации.
2. Обучение вне рабочего места – включает в себя все виды обучения за пределами самой работы.

Поскольку кадровая ситуация в Администрации Губернатора Челябинской области характеризуется отсутствием стратегической целенаправленности, недостаточной взаимосвязанностью подготовки кадров с реальной практикой в образовании, малоэффективной деятельностью территориальных методических служб, большой текучестью кадров и т.д., Администрации Губернатора Челябинской области при подборе методов обучения рекомендуется обратить внимание на следующие моменты:

1. Четко определить компетенцию и функции разных уровней управления образования по вопросам кадрового обеспечения.
2. Сделать доступной систему информационного обеспечения по кадровым вопросам.
3. Применять систему адресной подготовки кадров.
4. Применять систему многопрофильного обучения специалистов.
5. Обратить внимание на контрактную систему подготовки специалистов.

б. Организовать систему дистанционного повышения квалификации и профессиональной подготовки специалистов без отрыва от производства или с частичным отрывом от работы и т.д.

Следующим этапом целесообразным будет привести план расчета экономической эффективности от реализации мероприятий по совершенствованию процесса обучения в Администрации Губернатора Челябинской области в 2014-2016 гг.

Целесообразно будет привести план расчета экономической эффективности от реализации мероприятий по совершенствованию процесса обучения в Администрации Губернатора Челябинской области в 2014-2016 гг.

В результате повышения квалификации Государственных служащих, развития профессиональных качеств повышается качество предоставляемых услуг, сокращается время на выполнение текущей работы, что позволит сократить единицу в Финансово-экономическом отделе, состоящем из руководителя, главного специалиста, специалиста, 2 экономистов. Не существует отдельного Положения, регламентирующего права и обязанности этих сотрудников.

Во избежание дублирования должностных обязанностей возможно соединить две должности. В итоге финансовое управление в Администрации Губернатора Челябинской области будет представлено начальником финансово-экономического отдела. Деньги, сэкономленные на реорганизации возможно направлять на повышение знаний Государственных служащих Администрации Губернатора Челябинской области.

Таким образом, в результате повышения квалификации сократятся затраты на оплату труда сотрудника, ввиду сокращения времени на выполнение текущей работы (3.1):

$$\mathcal{E}_{зп} = Z_{пл. \text{ мес.}} * 12 \quad (3.1)$$

где $Z_{пл. \text{ мес.}}$ – заработная плата сотрудника до внедрения мероприятия, руб;

$$\mathcal{E}_{зп} = 15\,000 * 12 = 180\,000 \text{ (руб.)}$$

Таким образом, проанализировав работу финансово-экономического отдела Администрации Губернатора Челябинской области, состоящего из шести человек, после проведенной работы со служащими по повышению уровня квалификации, можно утверждать о том, что выполнение должностных обязанностей будет намного продуктивнее, что позволит сократить одну единицу в отделе.

Экономический эффект от внедрения программы обучения очевиден, но так же следует учесть, что обучение оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей.

Рассчитаем финансовую эффективность управления текучестью кадров в Администрации Губернатора Челябинской области в 2014-2016 гг., результаты расчетов представим в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Расчет экономии средств за счет уменьшения текучести кадров в Администрации Губернатора Челябинской области

Общее количество сотрудников	123 сотрудника
Текучесть	3 сотрудника
Средняя заработная плата одного сотрудника	15 000 руб
Стоимость замены одного сотрудника	18 000 руб
Сумма затрат на замену персонала в год	54000 руб
При сокращении текучести на 30%	1 сотрудник
Сумма затрат на замену персонала в год при текучести 30%	18 000 руб
Общая экономия	36 000 руб

Приведенные цифры наглядно демонстрируют финансовую эффективность управления текучестью кадров.

Рассчитанная общая годовая экономия от внедрения разработанных предложений в Администрации Губернатора Челябинской области составила 216 000 руб. (36 000 за счет уменьшения текучести кадров в Администрации Губернатора Челябинской области и 180 000 тыс. руб. в результате повышения квалификации сотрудников).

Экономический эффект от внедрения программы обучения очевиден, но так же следует учесть, что обучение оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей.

Образование и обучение в наши дни должно быть непрерывными. Поэтому, управление обучением подчиненных занимает все большее место в работе систем кадрового обеспечения организации.

Последовательная реализация программы совершенствования деятельности Администрации Губернатора Челябинской области по отбору персонала для замещения должностей государственной службы позволит:

- повысить эффективность и результативность профессиональной служебной деятельности государственных служащих;

- усовершенствовать нормативную правовую базу по вопросам государственной службы, привести ее в соответствие с федеральным законодательством и законодательством Челябинской области;

- принять необходимые правовые акты по вопросам государственной службы в соответствии с законодательством Челябинской области и Российской Федерации;

- повысить эффективность системы управления государственной службой;

- повысить эффективность кадровой политики в системе государственной службы;

- создать необходимые условия для профессионального развития государственных служащих;

- создать методическую базу для деятельности комиссий по соблюдению требований к служебному поведению государственных служащих и урегулированию конфликта интересов;

- обучить государственных служащих;

- обеспечить замещение вакантных должностей государственной службы из кадрового резерва;

сформировать систему контроля за соблюдением ограничений и запретов на государственной службе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Осознание значения реализации мероприятий по кадровому обеспечению персонала организаций, сегодня просто необходимо, поскольку эффективность работы всей организации зависит от качества работы ее сотрудников.

Данная дипломная работа показала, что для успешного функционирования организации нужно разработать эффективную систему кадрового обеспечения организации, позволяющую в полной мере использовать имеющийся в учреждении кадровый потенциал.

Система кадрового обеспечения включает в себя следующие элементы: планирование потребности в кадрах; набор, отбор кадров; развитие кадров; оценка кадров. И только сбалансированная работа по всем вышеуказанным элементам позволит создать условия для повышения профессионального уровня и мотивации более высокой производительности труда персонала.

Анализ системы кадрового обеспечения проводился на примере конкретного учреждения – Администрации Губернатора Челябинской области, позволил не только определить эффективность работы уже функционирующей системы, но и выявить некоторые недоработки в работе специалистов данной системы, что позволило дать рекомендации по ее совершенствованию.

Для совершенствования деятельности Администрации Губернатора по отбору персонала необходимо проведение мероприятий по основным направлениям:

- совершенствование нормативной правовой базы по вопросам государственной службы. В рамках данного направления должна проводиться оценка степени полноты нормативной правовой базы по вопросам государственной службы, оказываться помощь органам исполнительной власти в подготовке необходимых нормативных правовых актов;
- формирование эффективной системы управления государственной службой;
- развитие управления карьерой руководителей Администрации Губернатора Челябинской области;
- совершенствование процедуры аттестации персонала;

– совершенствование системы обучения кадров Администрации Губернатора Челябинской области.

Предложенная система управления карьерой руководителей младшего и среднего звена Администрации Губернатора Челябинской: обеспечит системный подход к данной проблеме; позволит решить проблему кадров для руководящих должностей; будет «стимулом» для сотрудников к повышению производительности труда; позволит рационально расходовать средства на подготовку руководителей.

Поскольку кадровая ситуация в Администрации Губернатора Челябинской области характеризуется отсутствием стратегической целенаправленности, недостаточной взаимосвязанностью подготовки кадров с реальной практикой в образовании, малоэффективной деятельностью территориальных методических служб, большой текучестью кадров и т.д., Администрации Губернатора Челябинской области при подборе методов обучения рекомендуется обратить внимание на следующие моменты:

1. Четко определить компетенцию и функции разных уровней управления образования по вопросам кадрового обеспечения.
2. Сделать доступной систему информационного обеспечения по кадровым вопросам.
3. Применять систему адресной подготовки кадров.
4. Применять систему многопрофильного обучения специалистов.
5. Обратить внимание на контрактную систему подготовки специалистов.
6. Организовать систему дистанционного повышения квалификации и профессиональной подготовки специалистов без отрыва от производства или с частичным отрывом от работы и т.д.

Последовательная реализация программы совершенствования деятельности Администрации Губернатора Челябинской области по отбору персонала для замещения должностей государственной службы позволит:

– повысить эффективность и результативность профессиональной служебной деятельности государственных служащих;

- усовершенствовать нормативную правовую базу по вопросам государственной службы, привести ее в соответствие с федеральным законодательством и законодательством Челябинской области;
- принять необходимые правовые акты по вопросам государственной службы в соответствии с законодательством Челябинской области и Российской Федерации;
- повысить эффективность системы управления государственной службой;
- повысить эффективность кадровой политики в системе государственной службы;
- создать необходимые условия для профессионального развития государственных служащих;
- создать методическую базу для деятельности комиссий по соблюдению требований к служебному поведению государственных служащих и урегулированию конфликта интересов;
- обучить государственных служащих;
- обеспечить замещение вакантных должностей государственной службы из кадрового резерва;
- сформировать систему контроля за соблюдением ограничений и запретов на государственной службе.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. (Публикуется с учетом поправок, внесенных законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 г. №6-ФКЗ и от 30.12.2008 г. №7-ФКЗ) // Российская газета. – 21.01.2009. – №7.

2 О структуре федеральных органов исполнительной власти: Указ Президента Российской Федерации от 21.05.2012 г. №636 (в ред. Указа Президента Российской Федерации от 29.06.2013 г. №593).

3 О проверке достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими, и соблюдения федеральными государственными служащими требований к служебному поведению: Указ Президента Российской Федерации от 21.09.2009 г. №1065 // Собрание законодательства Российской Федерации. 28.09.2009. №39. – Ст. 4588.

4 О Реестре должностей Федеральной государственной гражданской службы: Указ Президента Российской Федерации от 31.12.2005 г. № 1574 (с изм. от 23.12.2009 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. 02.01.2009. – № 1. –Ст. 118.

5 О государственных должностях Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 11.01.1995 г. № 32 (с изм. от 12.07.2012 г.) // Российская газета. – 17.01.1995. – № 11-12.

6 О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу работы по специальности для федеральных государственных гражданских служащих: Указ Президента Российской Федерации от 27.09.2005 г. № 1131 (с изм. от 26.07.2011 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. 03.08.2011. № 40. – Ст. 4017.

7 О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим: Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 г. № 113 (с изм. от 25.07.2012 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. 07.03.2012. №6. Ст. 440.

8 О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня): Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 г. № 111 (с изм. от 25.07.2012 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. 07.02.2012. №6. – Ст. 438.

9 О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27.07.2004 г. №79-ФЗ (в ред. Федерального закона от 02.07.2013 г. №149-ФЗ) // Собрание законодательства Российской Федерации. 18.12.2011. №31. ст. 3215.

10 О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27.05.2003 г. № 58-ФЗ (в ред. Федерального закона от 07.05.2013 г. №99-ФЗ) // Собрание законодательства Российской Федерации. 09.12.2011. №22. Ст. 2063.

11 Аксенова, Е.А. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебник / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Х.А. Беков. – М. : ИПК Госслужбы, 2009. – 393 с.

12 Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом: Учебное пособие для ВУЗов / Ю.Н. Арсеньев. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 287 с.

13 Административная реформа в России. Научно-практическое пособие / Под ред. Нарышкина С.Е., Хабриевой Т.Я. – М.: «ИНФРА-М», 2009. – 169 с.

14 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: Academia, 2009. – 224 с.

15 Бахарева, М.М. Кадровое делопроизводство: Учебное пособие / М.М. Бахарева, Н.М. Березина – М.: Изд. Питер, 2009. – 224 с.

- 16 Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: Учебное пособие для ВУЗов / Н.П. Беляцкий. – М. : Современная школа, 2010. – 395 с.
- 17 Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебное пособие для высших учебных заведений / М.И. Бухалков. – 2-е изд. – М.: ИНФРА, 2009. – 400 с.
- 18 Валиева, О.В. Управление персоналом: Учебник / О.В. Валиева. – М.: Приор-издат, 2009. – 176 с.
- 19 Веснин, В.Р. Управление персоналом: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Велби Проспект, 2009. – 240 с.
- 20 Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект Проспект, 2009. – 688 с.
- 21 Государственная гражданская служба как субъект спорного правоотношения / Е.С. Легашова // Законодательство. – 2011. № 9. – С. 37-41. – ISBN 4-567-9605-8.
- 22 Государственная гражданская служба / А.Ф. Ноздрачев // Законодательство и экономика. – 2012. - № 8. – С. 27-28. – ISBN 4-867-5493-5.
- 23 Гусева, Т.А. Новая система и структура органов исполнительной власти: справ. – учеб. пособие – / Т.А. Гусева – М.: «Волтерс Клувер», 2009. – 175 с.
- 24 Кадровое обеспечение органов исполнительной власти: учебник для студентов вузов / М.М. Рассолов, Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ: закон и порядок, 2009. – 391 с. ISBN 5-238-0111-3.
- 25 К государственному управлению по конкурсу. О технологии проведения процедуры на замещение вакантной должности государственной гражданской службы / Л. Аверченко, Н. Богдан // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. – № 10. – С. 25-26. – ISBN 4-687-9532-5.
- 26 Комментарий к Федеральному закону «О системе государственной службы Российской Федерации» / Липатов Э.Г., Масленникова Е.В., Татарина Л.Н., Чаннов С.Е. // Справочно-правовая система.
- 27 Конфликт интересов на государственной гражданской службе / О.В. Казаченкова // Журнал российского права. – 2012. - № 3. – С. 22-26. – ISBN 9-234-0987-0.

- 28 Макарова, Н.В. Кадровый менеджмент / Н.В. Макарова, Н.Л. Андропова, И.Ю. Андропова. – М.: Academia, 2009. – 642 с.
- 29 Новокрещенов, А.В. Кадровый состав органов власти: отбор кандидатов и их мотивация поступления на государственную службу / А.В. Новокрещенов // Социологическое исследование. – 2012 – №10. – С. 62-65.
- 30 О государственной гражданской службе / Л. Максимова // Бюджетные организации: бухгалтерский учет и налогообложение. 2009. № 4. – С. 41-47. – ISBN 4-476-8593-2.
- 31 Практика применения законодательства о государственной гражданской службе / Е. Зотова // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2012.–№ 4. – С. 27-31. – ISBN 3-675-4983-6.
- 32 Правовые основы разрешения конфликта интересов на государственной гражданской службе в РФ / В. Седов // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2009. - № 10. – С. 12-14. – ISBN 9-564-8790-6.
- 33 Правовое регулирование служебных отношений на государственной гражданской службе: вопросы теории и практики / Л.А. Чиканова // Журнал российского права. – 2012. - № 4. – С.49-51. – ISBN 4-768-4739-7.
- 34 Проведение служебной проверки на государственной гражданской службе / С.Е. Чанов // Гражданин и право. – 2012. - № 5. – С. 31-35. – ISBN 4-387-9650-3.
- 35 Проблемы государственной гражданской службы. Социальные стандарты и нормативы / В. Столярова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. № 1. – С. 17-19. – ISBN 3-675-8493-3.
- 36 Основы управления в органах исполнительной власти: Учебное пособие / А.П. Камышников. – М.: Щит-М, 2009. – 238 с. – ISBN 5-930-2066-3.
- 37 Организация деятельности органов исполнительной власти: Конспект лекций / А.А. Соловьев. – М.: Приор-издат, 2009 – 192 с. – ISBN 5-512-0626-4.
- 38 Организация деятельности органов исполнительной власти России в схемах и определениях: учебное пособие /Под ред. А.Н. Козырина // Справочно-правовая система.

- 39 Организация деятельности органов исполнительной власти: Учебное пособие / Под общ. ред. Андриашина Х.А. - ЗАО «Юстицинформ». 2009. – 203 с.
- 40 Трошкина, Т.Н. Кадровый менеджмент: Учебник / Н.В. Макарова, Н.Л. Андропова, И.Ю. Андропова. – М.: Academia, 2009. – 642 с.
- 41 Трошкина, Т.Н. Кадровый состав органов власти: отбор кандидатов и их мотивация поступления на государственную службу / А.В. Новокрещенов // Социологическое исследование. – 2012 – №10. – С. 62-65.
- 42 Трошкина, Т.Н. Организация деятельности органов исполнительной власти в вопросах и ответах. 2009. – ISBN 4-869-3785-2.
- 43 Трудовые отношения на государственной гражданской службе / В. Седов // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2013. №8. – С. 31-35. – ISBN 4-678-4869-2.
- 44 Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г. Одегов, Л.В.Карташева. – М.: Экзамен, 2009. – 530 с.
- 45 Погодина, Г.В. Кадры в растущей организации: Учебное пособие / Г.В. Погодина. М.: Изд. Дело и сервис, 2009 – 235 с.
- 46 Пугачев, В. Руководство персоналом организации: Учебное пособие / В. Пугачев. – М.: Интел-синтез, 2011. – 290 с.
- 47 Рыбас, С.Ю. Хроника кадровых изменений, происходящих ежегодно во властных структурах России / С.Ю. Рыбас // Кадровая политика.–2012. №4. – С. 15-27.
- 48 Сулемов, В.А. Государственная кадровая политика в современной России: Учебное пособие / В.А. Сулемов. – М.: РАГС, 2010. – 390 с.
- 49 Турчинов, А.И. Профессионализация и кадровая политика: Учебное пособие / А.И. Турчинов. – М.: Флинта, 2011. – 276 с.
- 50 Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: Учебное пособие / В.В. Черепанов. – М. : Юнити-Дана, 2009. – 575 с.
- 51 Губернатор Челябинской Области. - <http://gubernator74.ru/>
- 52 Правительство Российской Федерации. - <http://government.ru/>
- 53 Правительство Челябинской Области. - <http://pravmin74.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Штатная численность Администрации Губернатора Челябинской области

1	2	3	4	5
№ п/п	Наименование должности	Количество государственных должностей	Количество государственных гражданских служащих	Количество единиц, не относящихся к государственным гражданским служащим
1.	Заместитель Губернатора Челябинской области	3		
2.	Руководитель Администрации Губернатора Челябинской области		1	
3.	Первый заместитель руководителя Администрации Губернатора Челябинской области		1	
4.	Заместитель руководителя Администрации Губернатора Челябинской области начальник управления		1	
5.	Заместитель руководителя Администрации Губернатора Челябинской области		2	
6.	Уполномоченный по правам предпринимателей в Челябинской области		1	
7.	Первый помощник Губернатора Челябинской области		1	
8.	Помощник Губернатора Челябинской области		2	
9.	Советник Губернатора Челябинской области		1	
10.	Пресс-секретарь Губернатора		1	

Окончание ПРИЛОЖЕНИЯ А
Окончание таблицы А.1

1	2	3	4	5
11.	Начальник управления		6	
12.	Заместитель начальника управления		6	
13.	Начальник отдела		23	
14.	Руководитель секретариата Губернатора Челябинской области		1	
15.	Заместитель руководителя секретариата Губернатора Челябинской области		1	

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 – Перечень мероприятий программы «Управление карьерой руководителей среднего и младшего звена Администрации Губернатора Челябинской области» на 2017 год

1	2	3	4
№ п/п	Мероприятия программы	Срок реализации, исполнитель	Ожидаемые результаты реализации мероприятий
1	<p>Разработка и принятие государственных нормативно-правовых актов по вопросам формирования кадрового состава Администрации Губернатора Челябинской области</p> <p>Ознакомление государственных служащих с нормативно-правовыми актами</p>	<p>в течение года главный специалист по работе с кадрами, юридический отдел</p>	<p>Утвержденные муниципальные правовые акты</p>
2	<p>Формирование потребности в профессиональной подготовке и повышении квалификации государственных служащих</p>	<p>Главный специалист по работе с кадрами, руководители комитетов, отделов и секторов</p>	<p>Формирование списка государственных служащих, подлежащих повышению квалификации</p>
3	<p>Повышения квалификации государственных служащих по 24 – 32, 40, 48, 72 -часовым программам (с получением свидетельства, удостоверений государственного образца), в том числе дистанционное обучение и обучение по профильным направлениям деятельности по краткосрочным программам</p>	<p>в течение года, главный специалист по работе с кадрами</p>	<p>Развитие профессиональных качеств, повышение квалификации государственными служащими</p>

Окончание таблицы Б.1

1	2	3	4
4	Организация и проведение занятий с государственными служащими администрации по вопросам изменения действующего федерального и областного законодательства по кадровому обеспечению в государственной службе	в течение года главный специалист по работе с кадрами	Развитие профессиональных качеств
5	Участие государственных служащих администрации муниципального района повышения квалификации на обучающих семинарах для государственных служащих, включенных в состав кадрового резерва, по программам Правительства Челябинской области	в течение года главный специалист по работе с кадрами	Развитие профессиональных качеств, повышение квалификации государственными служащими
6	Участие в повышении квалификации государственных служащих, обучающих семинарах для государственных служащих по программе повышения квалификации государственной службы в Челябинской области	в течение года главный специалист по работе с кадрами	Развитие профессиональных качеств
7	Участие в совещаниях, семинарах, проводимых для работников органов местного самоуправления по вопросам кадрового обеспечения в органах муниципального управления	в течение года главный специалист по работе с кадрами	Развитие профессиональных качеств
8	Внедрение новых образовательных технологий: тестов, программ дистанционного обучения	в течение года главный специалист по работе с кадрами, юридический отдел	Повышение квалификации государственными служащими

ПРИЛОЖЕНИЕ В
СЛУЖЕБНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

на государственного служащего, подлежащего аттестации

(Ф.И.О. руководителя, должность)

(Ф.И.О. аттестуемого, замещаемая должность на момент проведения аттестации и дата назначения на должность)

1. Профессиональные знания и опыт аттестуемого

2. Деловые качества аттестуемого как государственного служащего

3. Стиль и метод работы аттестуемого

4. Личные качества аттестуемого _____

5. Повышение квалификации _____

6. Перечень основных вопросов, в решении которых принимал участие аттестуемый

7. Результативность работы

8. Возможность профессионального и служебного продвижения

9. Замечания и пожелания аттестуемому

Окончание ПРИЛОЖЕНИЯ В

10. Вывод о соответствии занимаемой должности

(Полностью соответствует, соответствует, в основном соответствует, не полностью соответствует, не соответствует)

Руководитель

Аттестуемого _____

(Ф.И.О. руководителя)

Дата заполнения _____

Подпись аттестуемого _____

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

1. Фамилия, имя, отчество _____

2. Год рождения _____

3. Сведения об образовании и повышении квалификации, переподготовке (когда и какое учебное заведение окончил, специальность и квалификация об образовании, документы о повышении квалификации, переподготовке, ученая степень, ученое звание, квалификационный разряд, дата их присвоения)

4. Замещаемая должность на момент аттестации и дата назначения на должность

5. Общий трудовой стаж (в том числе стаж государственной службы; стаж работы в данной организации)

6. Вопросы к аттестуемому и ответы на них

7. Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии

8. Замечания и предложения, высказанные аттестуемым служащим

9. Краткая оценка выполнения рекомендаций предыдущей аттестации

(выполнены, частично выполнены, не выполнены)

10. Заключение аттестационной комиссии на основании представленных документов и собеседования о деловых и профессиональных качествах аттестуемого _____

Рекомендации по повышению деловой квалификации

Рекомендации по профессиональному и служебному продвижению, включению в резерв _____

Рекомендации по квалификационному разряду, оплате труда, установлению надбавок _____

Аттестационная комиссия считает, что муниципальный служащий

(Ф.И.О.)

(должность)

(соответствует, соответствует при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности, не соответствует)

Решение квалификационной комиссии по результатам квалификационного экзамена _____

Количественный состав аттестационной комиссии _____

На заседании присутствовало _____ членов аттестационной комиссии

Количество голосов: "за" _____ "против" _____ "воздержалось" _____

Примечание:

Председатель аттестационной комиссии:

Заместитель председателя аттестационной комиссии

Секретарь аттестационной комиссии Члены

аттестационной комиссии:

Дата проведения аттестации « ___ » _____ 20__ г.

11. Решение по итогам аттестации _____

Подпись аттестуемого _____

