

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 «Экономика и управление на предприятиях
сферы услуг, рекреации и туризма»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент, начальник, УПФР
_____/Т.А. Каптылкина /
« ____ » _____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой, к.э.н., доцент
_____/Т.А. Худякова /
« ____ » _____ 2017 г.

Актуализация системы аттестации руководителей УПФР в г. Карталы

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–38.03.02.62.2017. 104. ВКР

Руководитель, к.э.н., доцент
_____/ К.В. Айхель /
« ____ » _____ 2017г.

Автор
студент группы ЭУ-590
_____/Н.А. Петухова /
_____ 2017г.

Нормоконтролер, к.э.н., доцент
_____/ К.В. Айхель /
« ____ » _____ 2017 г.

АННОТАЦИЯ

Петухова Н.А. Актуализация системы аттестации руководителей УПФР в г. Карталы. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 590, 84 с., 7 ил., 3 табл., библиогр. список – 70 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью повышения роста производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности в Управлении пенсионного фонда РФ.

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит основные понятия аттестация, оценка персонала, пути повышения роста производительности труда.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает характеристику муниципальных должностей, описание деятельности организации УПФР.

В результате проведенной работы была разработана программа аттестации персонала, рассчитаны затраты на программы обучения работников на производительность труда.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	8
1.1 Общая характеристика муниципальных должностей муниципальной службы.....	8
1.2 Аттестация персонала: понятие, характеристика, цели, виды и формы аттестации.....	10
1.3 Правовые основы и порядок проведения аттестации государственных служащих.....	18
2 АНАЛИЗ РЫНКА МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ В РОССИИ.....	26
2.1. Международная деятельность пенсионного фонда РФ.....	31
2.2 Исследование состава и структуры кадровой политики.....	33
2.3 Основные направления деятельности и организационная структура муниципалитета.....	40
2.4 Анализ подготовки и проведения аттестации руководителей (на примере УПФР г. Каратлы).....	44
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АТТЕСТАЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ.....	53
3.1 Основные проблемы и мероприятия по оптимизации аттестации.....	53
3.2 Предложения по совершенствованию методов и приемов аттестации, экономическая эффективность проводимых мероприятий.....	55
3.3 Разработка программы аттестации персонала.....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	71

ВВЕДЕНИЕ

Важной целью административной реформы, проводимой в реальное время в Российской Федерации является повышение эффективности деятельности органов государственного и муниципального управления. Достижение данной цели невозможно без эффективной проф деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих. С целью увеличения производительности проф деятельности служащих и определения их соответствия замещаемым должностям в процессе прохождения службы учтено проведение периодической аттестации.

Следует отметить, что управленческая деятельность выступает в современных условиях как один из важнейших факторов функционирования и развития общества, общественных процессов управления экономикой социальной сферы территорий. Для активного развития потенциала регионов приоритетным становится развитие местного самоуправления.

Управленческая деятельность на любом уровне зависит от индивидуальной самоотдачи руководителей (управленцев). Для осуществления эффективного руководства, заключающегося в принятии наиболее верных управленческих решений, руководитель должен обладать целым набором сочетающихся индивидуальных и профессиональных характеристик, которые позволят ему эффективно осуществлять управление. Но для этого нужны критерии и методы профессионального отбора и постоянного контроля профессионального уровня руководителя. Это возможно осуществить только при помощи научно обоснованной, профессиональной аттестации управленческого персонала.

Аттестация муниципальных служащих имеет существенное значение в практической деятельности служащих. Совершенствование прохождения муниципальной службы невозможно без периодической аттестации служащих. Аттестация проводится с целью проверки и оценки профессиональных, деловых и личных качеств муниципального служащего, установления его служебно-должностного соответствия предъявляемым требованиям к службе по занимаемой

должности муниципальной службы, а также для решения вопросов о присвоении муниципальному служащему квалификационного разряда.

Аттестация муниципальных служащих решает также и другие задачи, связанные с соблюдением принципов муниципальной службы: выявление потенциальных возможностей муниципального служащего с целью повышения его по службе; поддержание стабильности муниципальной службы и т. д. Данные задачи являются общими.

Аттестация является основой принятия управленческих решений при принятии решения о продвижении муниципального служащего, при его назначении на высшую должность, при присвоении более высокого квалификационного разряда. Право на продвижение по муниципальной службе реализуется при условии успешного и добросовестного выполнения муниципальным служащим своих обязанностей.

Аттестация служащих является правовым средством расширения демократических начал в кадровой политике и в управлении муниципальной службой, средством обеспечения формирования и реализации целенаправленной и предсказуемой кадровой политики в органах местного самоуправления. Аттестация муниципальных служащих выполняет определенные функции: функцию оценки, контроля, политическую функцию, информирования и т. д.

Содержание и сущность аттестации раскрывается в принципах аттестации. Аттестация муниципальных служащих строится на следующих основных принципах: внепартийность, всеобщность, гласность, периодичность, объективность, коллективность, обязательность.

Механизм аттестации муниципальных служащих является комплексным организационным образованием и состоит из следующих четырех элементов:

- субъект аттестации;
- объект аттестации; непосредственная деятельность по оценке и контролю за работой служащих;
- правовые нормы, регулирующие порядок проведения аттестации.

Право – важнейший компонент механизма аттестации, придающий ей государственно-правовую значимость, общеобязательность, устойчивость и эффективность. Правовая регламентация аттестации муниципальных служащих осуществляется с помощью системы нормативных актов, решений по этим вопросам органов местного самоуправления.

Следует отметить, что в отдельных органах могут проводиться персональные аттестации муниципальных служащих с целью представления их к присвоению специального звания, квалификационного разряда. Особенность таких аттестаций состоит в том, что они проводятся только в отношении отдельных служащих и связаны с подготовкой важных для конкретного служащего решения. Такая аттестация является фактором изменения реального правового статуса муниципального служащего.

Цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию системы аттестации руководителей УПФР в г. Карталы.

Задачи работы:

- рассмотреть теоретические и методологические основы управления персоналом на предприятии;
- изучить виды системы аттестации;
- охарактеризовать деятельность предприятия УПФР;
- произвести анализ системы аттестации персонала;
- предложить рекомендации по повышению эффективности системы аттестации персонала;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объект работы – система аттестации руководителей УПФР.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Общая характеристика муниципальных должностей муниципальной службы

Муниципальная служба – профессиональная деятельность граждан, которая выполняется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых методом заключения трудового контракта (договора). Работодателем для муниципального служащего считается муниципальное образование, от имени которого полномочия работодателя осуществляет представитель нанимателя (работодатель). Представителем нанимателя (работодателем) может быть глава муниципального образования, руководитель органа местного самоуправления, председатель избирательной комиссии муниципального образования или же другая личность, уполномоченная выполнять прямые обязанности представителя нанимателя (работодателя).

Правовые основы муниципальной службы в Российской Федерации составляют Конституция Российской Федерации, а также настоящий Федеральный закон и иные федеральные законы, другие нормативные правовые акты Российской Федерации, конституции (уставы), законы и другие нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации (далее - законодательство о муниципальной службе), уставы муниципальных образований, решения, принятые на сходах граждан, и другие муниципальные правовые акты. На муниципальных служащих распространяется действие трудового законодательства с особенностями, предусмотренными настоящим Федеральным законом.

Главными принципами муниципальной службы являются:

- 1) приоритет прав и свобод человека и гражданина;
- 2) равный доступ людей, обладающих государственным языком Российской Федерации, к муниципальной службе и равные условия ее прохождения независимо от пола, расы, национальности, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к

религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а еще от иных событий, не связанных с профессиональными и деловыми свойствами муниципального служащего;

3) компетентность и профессионализм муниципальных служащих;

4) стабильность муниципальной службы;

5) доступность информации о деятельности муниципальных служащих;

6) взаимодействие с социальными объединениями и гражданами;

7) единство основных требований к муниципальной службе, а еще учет исторических и других местных традиций при прохождении муниципальной службы;

8) правовая и общественная безопасность муниципальных служащих;

9) ответственность муниципальных служащих за неисполнение или ненадлежащее выполнение своих должностных обязанностей;

10) внепартийность муниципальной службы.

Классификация должностей муниципальной службы:

1) высшие должности муниципальной службы;

2) главные должности муниципальной службы;

3) основные должности муниципальной службы;

4) старшие должности муниципальной службы;

5) младшие должности муниципальной службы.

Законами субъектов РФ утверждаются реестры должностей муниципальной службы, в которых закрепляется конкретный перечень наименований должностей муниципальной службы в данном субъекте, классифицированных по органам районного самоуправления, избирательным комиссиям муниципальных образований, группам и функциональным признакам должностей, определяемым с учётом исторических и других местных традиций.

Поступление на муниципальную службу. На муниципальную службу вправе поступать граждане, достигшие возраста 18 лет, обладающие государственным языком Российской Федерации и соответствующие квалификационным

требованиям, установленным в соответствии с настоящим Федеральным законом для замещения должностей муниципальной службы, при же отсутствии обстоятельств, указанных в статье 13 настоящего Федерального закона в качестве ограничений, связанных с муниципальной службой [1]. При поступлении на муниципальную службу, а также при её прохождении не допускается установление, каких бы то ни было прямых или косвенных ограничений или же преимуществ в зависимости от пола, расы, национальности, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также от иных обстоятельств, не связанных с профессиональными и деловыми качествами муниципального служащего.

1.2 Аттестация персонала: понятие, характеристика, цели, виды и формы аттестации

Термин "аттестация" происходит от латинского attestatio. Аттестация – оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия специалиста занимаемой должности, а ещё решение вопроса о присвоении служащему квалификационного разряда. Аттестация персонала – один из главных элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого сотрудника отдельной категории. Состав сотрудников, подлежащих аттестации, устанавливается в каждой отрасли деятельности согласно перечню должностей руководителей, специалистов и иных работников.

Аттестация сотрудников – один из ключевых составляющих кадровой работы, представляющий собой периодическое (1 раз в 3-5 лет) освидетельствование проф пригодности и соответствия занимаемой должности каждого сотрудника конкретной категории.

Аттестация сотрудников проводится не чаще 1-го раза в 2 года, но не реже 1-го раза в 4 года (или по истечению срока действия контракта). Аттестация –

представляет собой подведение результатов работы сотрудника по окончании срока действия его трудового договора, оценка результатов его труда за весь период действия договора, определение степени соответствия работника установленным должностным требованиям (должностной инструкции), которые были положены в базу трудового договора [2].

Порядок и условия проведения аттестации персонала устанавливаются федеральными законами и законами субъектов РФ. Проведение аттестационных мероприятий требует наличия официальных распорядительных документов по аттестации. Оценка персонала — система периодической проверки труда работника за отчетный период (месяц, квартал, год), оценка соответствия его квалификации, способностей, отношения к собственным обязанностям. На практике же понятия оценки персонала и аттестации часто спутаны. В следствие этого под аттестацией зачастую понимается то, что относится к оценке персонала и наоборот [3].

По форме проведения аттестация может осуществляться в виде:

- квалификационного экзамена;
- собеседования;
- зачета;
- написания реферата;
- письменного или же компьютерного тестирования;

Применительно к совместной характеристике аттестации нужно отметить основы ее проведения.

К числу основных относятся следующие:

1. Гласность, т.е. обширное ознакомление сотрудников о порядке и способе проведения аттестации. На аттестуемого оформляется рецензия, которая зачастую обсуждается в коллективе структурного подразделения.

2. Демократизм подразумевает обширное участие населения в проведении аттестации.

3.Результативность – неотъемлемое и оперативное принятие действующих мер по итогам аттестации.

4.Объективность аттестации проявляется в принятии решения аттестационной комиссией большинством голосов, в возможности обжалования решения комиссии.

5. Обязательное сообщение результатов сотруднику.

6. Оценку нельзя соединять с критикой.

7. Нельзя говорить работнику в одно и тоже время о итогах аттестации и об оплате труда.

8. В неотъемлемом порядке нужно объяснить работникам, собственно, что аттестация сотрудников – это не карательный инструмент для увольнения неугодных или же «неправильных» специалистов, она призвана посодействовать не только лишь работодателям, но и самим работникам отыскать слабые места в собственной проф подготовке и убрать их.[4]

По итогам аттестации основывается личный проект развития каждого специалиста, предусматривающий увеличение его квалификации (семинары, тренинги, стажировки, консультации) и его служебный подъем.

Отрицательные стороны аттестации персонала – нередкие (ежегодные или же чаще) аттестации демотивируют персонал, ориентируя старания сотрудников исключительно на выполнение поставленных нормативов. В итоге игнорируется все то, за что собственно «оценки» не ставят. Для сотрудника на 1-ый план выходит не триумф организации в целом, а индивидуальный результат. В коллективе появляется излишне высокий уровень конкуренции меж работниками и периодически вспыхивают межличностные инциденты.

Цели аттестации персонала:

Главные:

1. Оценка результатов труда работника.
2. Определение соответствия их занимаемой должности.
3. Выявление дефектов в уровне подготовки.

4. Формирование плана развития сотрудника.

Дополнительные:

1. Проверка совместимости с коллективом (умение трудиться в команде, преданность организации, работодателю и руководству)

2. Проверка мотивации к труду, к работе в представленной должности.

3. Определение возможностей развития карьеры сотрудника.

Общие:

1. Совершенствование управления персоналом и увеличение производительности кадровой работы.

2. Повышение ответственности и исполнительской дисциплины.

Специфические:

1. Определение круга сотрудников и списка должностей, подлежащих увольнению или же сокращению.

2. Совершенствование морального и психологического климата в организации.

Таким образом, аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, свойств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Аттестация направлена на совершенствование высококачественного состава персонала, определение степени загрузки сотрудников и применения его по специальности, улучшения стиля и способов управления персоналом [5].

Она содержит задачу роста увеличения, подъема производительности труда и заинтересованности сотрудника в результатах собственного труда и всей организации, более подходящее использование экономических стимулов и социальных гарантий, а еще создание условий для более динамичного и всестороннего становления личности.

Аттестация основывается на всеохватывающей оценке персонала определяемой по итогам его работы и соответствия деловых и личностных качеств, требованиям рабочего места [6].

Аттестация персонала может использоваться во всевозможных видах в зависимости от организации и ее характеристик, как организационно – правовая форма, размеры, количество персонала, стадия жизненного цикла, внутренняя среда и внешнее окружение организации, и множество других особенностей организации. Обобщенно классификация видов аттестации персонала в прогрессивной организации может быть представлена в виде следующей схемы (рис. 1.1).

Рисунок 1.1– Критерии классификации видов аттестации персонала



Классификация видов аттестации может также проводиться в зависимости от объектов аттестации (аттестуемых) и субъектов оценки (оценщиков).

Вопросы о субъектах и объектах аттестации считаются практически не изученными не только в России, но и в западной системе управления персоналом.

Объекты аттестации могут, в основном, классифицироваться по функциям, которые они выполняют в организации (основные и вспомогательные работники, ИТР, МОП и т.д.) или же по занимаемым должностям (руководители и подчиненные всевозможных звеньев). В зависимости от вида объекта могут применяться всевозможные способы оценки, привлекаться разные субъекты и т.п.

Но больший интерес для исследования представляют субъекты аттестации. Выбор того или иного субъекта оценки персонала обязан осуществляться исходя из следующих принципов:

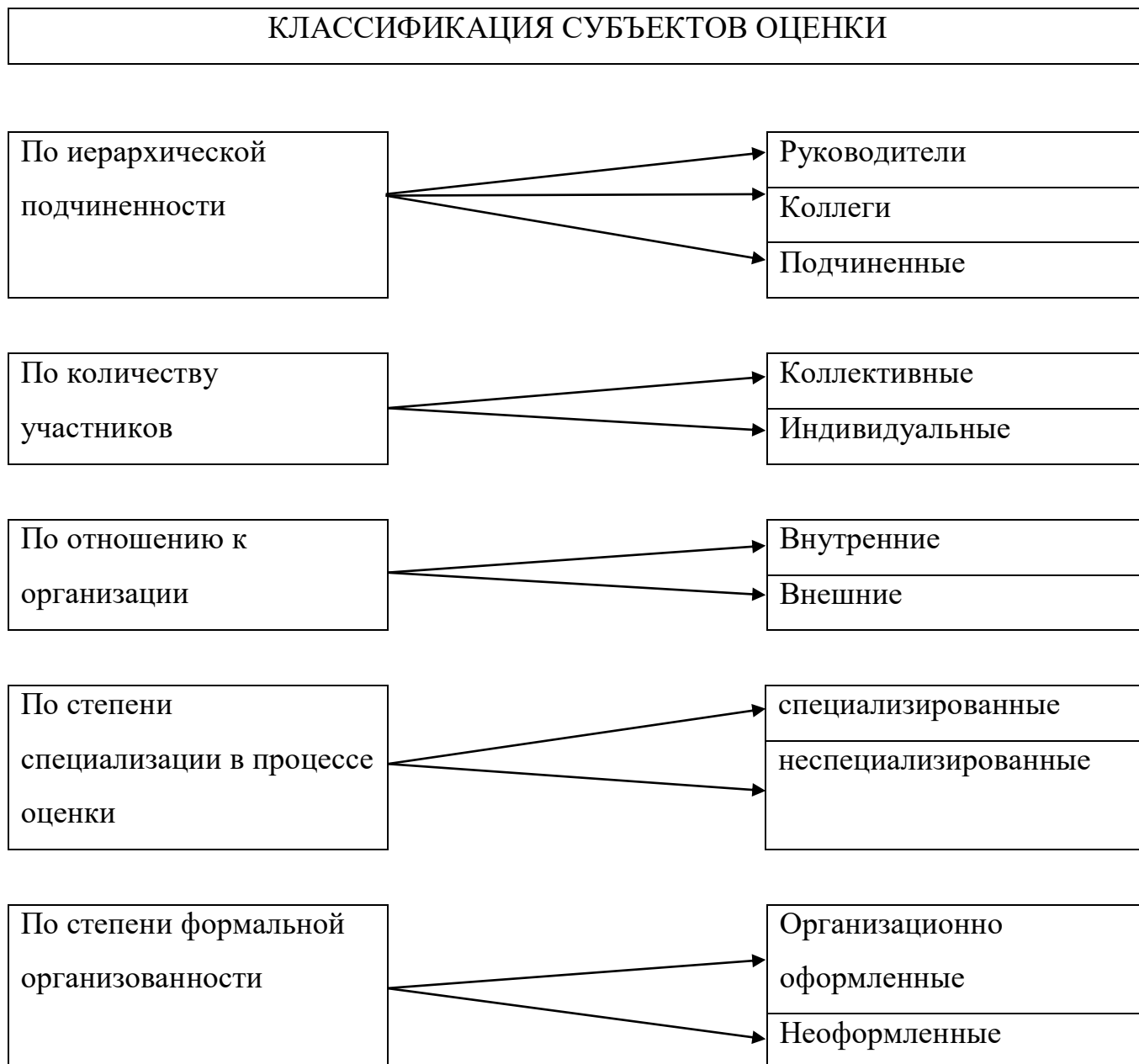
- принцип компетентности – субъект обязан владеть способностями и навыками использования инструментов оценки в соответствии с принятой в организации методологией управления персоналом;

- принцип информированности – субъект обязан владеть важной информацией об оцениваемом объекте;

- принцип экономичности – исходя из этого принципа обязан быть выбран такой субъект оценки, который обеспечит необходимый уровень достоверности и надежности оценки при оправданных для данной цели расходах (ресурсов времени и средств) [7].

Обобщенно субъектами оценки, возможно, назвать тех, кто осуществляет процесс оценки. Ими могут быть отдельные лица, общественные группы и социальные институты. Говоря о субъектах оценки, нередко не разделяют субъектов, принимающих решения по персоналу, от субъектов, проводящих данную оценку. В первом случае речь идет о наделенных определенными возможностями субъектах, которые имеют все шансы непосредственно не принимать участия в проведении процесса оценки. Это чаще всего высшие руководители организации, временами – линейные менеджеры. Все субъекты, возможно, сгруппировать по нескольким причинам. Представим это в виде следующей схемы «см. рисунок 1.2».

Рисунок 1.2 Классификация видов оценки в зависимости от субъекта



Итак, в соответствии с аспектами системности выделяют системную оценку, осуществляемую методом отчетливого определения всех весомых признаков оценки (процесса оценки, периодичности, критериев и способов и т. д.) и бессистемную оценку, при которой оценщику предоставляется выбор способа измерения оценки, процесса и методик.

В соответствии с аспектами регулярности различают: систематические оценки, которые применяются чаще всего непрерывно, к примеру, для определения объема вознаграждения. Как правило, эти постоянные оценки

проводятся один раз в полгода, в год, в 2 года. Еще выделяют оценки, обусловленные каким-либо событием, например:

- истечением испытательного срока,
- перемещением и передвижением по службе,
- мерами дисциплинарной ответственности,
- желанием получить справку-характеристику с места работы,
- увольнением.

В соответствии с аспектами, использующимися для оценки, различают еще следующие виды оценок [8].

Количественная оценка – связана исключительно с количественными результатами, количеством произведенной продукции, для оценки используется достигнутый результат. Качественная оценка – предусматривает качественные характеристики (деятельность по управлению, надежность, инициатива, обязанность и т.д.). Аналитическая оценка, которая заключается в совокупности оценок по всем характеристикам.

В зависимости от объекта оценки выделяют:

- оценка работы (сложность, эффективность, качество, отношение к ней и пр.);
- оценка достижения цели, количественный и высококачественный результат, личный вклад и вклад в совместные итоги подразделения и организации в целом;
- оценка наличия у сотрудника тех или иных качеств (знаний, способностей, черт характера), степени выраженности и овладения сотрудником теми или другими функциями.

В зависимости от источников, на данных которых основывается оценка, различают:

- оценка по документам (автобиография, резюме, характеристика, проверочное сочинение);
- оценка по итогам кадровых собеседований (интервью);

- оценка на основании данных совместного и специального тестирования;
- оценка по результатам участия в дискуссиях;
- оценка на основании докладов о выполнении производственных заданий или же поведения в особых ситуациях;
- оценка с помощью графологической и физиогномической экспертиз.

В соответствии с аспектами, по которым происходит оценка и выбор наилучшего и худшего показателя.

По степени охвата контингента дифференцируют: глобальную оценку (в целом) и локальную оценку (оценка, относящаяся к группе лиц или же отдельному человеку).

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности довольно непросто, вследствие этого на нынешний день есть некоторое количество систем оценки персонала, каждая из них имеет свои плюсы и минусы, впрочем, наиболее распространенной считается, абсолютно, система повторяющейся аттестации персонала. Окончательный выбор вида оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации (возможно, с поддержкой профессиональных консультантов) [9].

1.3 Правовые основы и порядок проведения аттестации государственных служащих

Аттестация государственных гражданских служащих ведется 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 РФ или же их аппаратах, проводится в соответствии с Указом Президента РФ от 1 февраля

2005г. № 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 [10].

В Трудовом кодексе Российской Федерации об аттестации сотрудников говорится в ряде статей. В статье 81 «Расторжение трудового договора по инициативе работодателя» определено, собственно что трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случае несоответствия сотрудника занимаемой должности или же выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной итогами аттестации. В указанной статье еще замечено, что порядок проведения аттестации устанавливается трудовым законодательством и другими нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами, принимаемыми с учетом мнения представительного органа работников.

В Федеральном законе от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями от 02.02.2006) вопросам аттестации посвящена статья 48 «Аттестация гражданских служащих». В статье 37, посвященной расторжению служебного контракта по инициативе представителя нанимателя, говорится о возможности расторжения служебного контракта и увольнении служащего вследствие его недостаточной квалификации, подтвержденной итогами аттестации. В статье 47 определено, что положения должностного регламента предусматриваются при проведении аттестации гражданского служащего. Оценка результатов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих посредством проведения аттестации

называется одним из приоритетных направлений формирования кадрового состава гражданской службы (статья 60). Итоги аттестации гражданского служащего могут быть основанием для направления гражданского служащего на профессиональную переподготовку, повышение квалификации или же стажировку.

В статье 48 Закона установлено, что Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации утверждается указом Президента РФ. В настоящее время действует Положение, утвержденное Указом Президента РФ от 01.02.2005 № 110 . В нем определяется порядок проведения аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации, замещающих должности государственной гражданской службы Российской Федерации в федеральном государственном органе, государственном органе субъекта Российской Федерации или их аппаратах.

В Положении (п.7) установлено, что для проведения аттестации гражданских служащих по решению представителя нанимателя издается правовой акт государственного органа, в котором содержатся положения:

- о формировании аттестационной комиссии;
- об утверждении графика проведения аттестации;
- о составлении списков гражданских служащих, подлежащих аттестации;
- о подготовке документов, необходимых для работы аттестационной комиссии.

Данный акт определяет состав аттестационной комиссии, сроки, порядок ее работы. В зависимости от специфики должностных обязанностей гражданских служащих в государственном органе может быть создано несколько аттестационных комиссий [11].

Аттестационная комиссия формируется правовым актом государственного органа в соответствии с частями 9-12 статьи 48 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской

Федерации». Данный акт определяет состав аттестационной комиссии, порядок и сроки ее работы.

В состав аттестационной комиссии включаются:

- представитель нанимателя;
- уполномоченные им гражданские служащие (в том числе из подразделения по вопросам государственной службы и сотрудников, юридического (правового) подразделения и подразделения, в котором гражданский служащий, подлежащий аттестации, замещает должность гражданской службы);
- представитель федерального государственного органа по управлению государственной службой или же государственного органа субъекта РФ по управлению государственной службой,
- представители научных и образовательных учреждений,
- представители иных организаций, приглашаемые соответствующим органом по управлению государственной службой по запросу представителя нанимателя в качестве независимых экспертов — специалистов по вопросам, связанным с гражданской службой, без указания персональных данных экспертов.

Количество независимых экспертов должно составлять не менее одной четверти от общего количества членов аттестационной комиссии.

Состав аттестационной комиссии для проведения аттестации гражданских служащих, замещающих должности гражданской службы, складывается с учетом положений законодательства Российской Федерации о государственной тайне.

Состав аттестационной комиссии складывается таким образом, чтобы ликвидировать вероятность появления конфликтов, способных воздействовать на принимаемые аттестационной комиссией решения. В зависимости от специфики должностных обязанностей гражданских служащих в государственном органе может быть создано некоторое количество аттестационных комиссий [12].

Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря, членов комиссии. Все члены аттестационной комиссии

обладают равными правами при принятии решений. В состав комиссии еще подключаются представители научных и образовательных учреждений, иных организаций, приглашаемые соответствующим органом по управлению государственной службой по запросу представителя нанимателя в качестве независимых экспертов – специалистов по вопросам, связанным с гражданской службой.

Не позднее, чем за 2 недели до начала аттестации, в аттестационную комиссию предоставляется рецензия об выполнении подлежащим аттестации гражданским служащим должностных обязательств за аттестационный период, подписанный его непосредственным управляющим и утвержденный вышестоящим управляющим.

При всякой дальнейшей аттестации в аттестационную комиссию представляется также аттестационный лист гражданского служащего с данными предыдущей аттестации [13].

График проведения аттестации каждый год утверждается представителем нанимателя и доводится до сведения каждого аттестуемого гражданского служащего не менее чем за месяц до начала аттестации. В нем указываются:

- название муниципального органа, подразделения, в которых проводится аттестация;
- перечень гражданских служащих, подлежащих аттестации;
- дата, время и место проведения аттестации;
- дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных за их представление руководителей соответствующих подразделений государственного органа.

В правовом акте о проведении аттестации должно содержаться положение о подготовке документов, необходимых для работы аттестационной комиссии. К этим документам относят планы проведения аттестации, положения об аттестационных комиссиях, регламенты их работы, списки вопросов для оценки квалификации служащих и иные документы.

Согласно Положению (п.12) не позже, чем за 2 недели до начала аттестации, в аттестационную комиссию представляется рецензия об выполнении гражданским служащим, подлежащим аттестации, своих должностных обязанностей за аттестационный период. Рецензия подписывается непосредственным управляющим гражданского служащего и утверждается вышестоящим управляющим. Рецензия содержит следующие сведения о гражданском служащем:

- а) фамилия, имя, отчество;
- б) замещаемая должность гражданской службы на момент проведения аттестации и дата назначения на данную должность;
- в) список ведущих вопросов (документов), в решении (разработке) которых гражданский служащий принимал участие;
- г) мотивированная оценка профессиональных, личных качеств и итогов профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

В соответствии с Положением (п.14) к отзыву прилагаются сведения о выполненных гражданским служащим поручениях, подготовленных им планах документов за указанный период, содержащиеся в годовых отчетах о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего. При каждой дальнейшей аттестации в аттестационную комиссию представляется аттестационный лист гражданского служащего с данными по предыдущей аттестации [14].

Согласно Положению, кадровая служба государственного органа не менее чем за неделю до начала аттестации обязана ознакомить каждого аттестуемого гражданского служащего с представленным отзывом об выполнении им должностных обязательств. При этом аттестуемый гражданский служащий вправе предоставить аттестационной комиссии дополнительные сведения о своей профессиональной служебной деятельности за указанный период, заявление о своем несогласии с представленным отзывом или же пояснительную записку на рецензию непосредственного управляющего.

Аттестации не подлежат гражданские служащие:

— проработавшие в занимаемой должности гражданской службы менее 1-го года;

— беременные женщины;

— достигшие возраста 60 лет;

— лица, оказавшиеся в отпуске — по беременности и родам и в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 3-х лет. Аттестация указанных гражданских служащих возможна не ранее чем через год после выхода из отпуска;

— замещающие должности гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)», с которыми заключен срочный служебный контракт;

— в течение года со дня сдачи квалификационного экзамена.

Аттестация гражданского служащего проводится один раз в 3 года.

До истечения 3-х лет после проведения предыдущей аттестации может проводиться внеочередная аттестация гражданского служащего в следующих случаях:

а) по договору сторон служебного договора с учетом результатов годового отчета о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего;

б) по решению представителя нанимателя в лице руководителя государственного органа или же представителя этого руководителя, осуществляющего полномочия представителя нанимателя от имени Российской Федерации или же субъекта Российской Федерации, после принятия в установленном порядке решения.

Государственная служба в РФ – профессиональная деятельность по обеспечению полномочий государственных органов. Вследствие этого, любой государственный гражданский служащий обязан соответствовать определенным квалификационным требованиям и должен поддерживать степень квалификации, необходимый для выполнения собственных должностных обязательств. Целью проведения аттестации считается определение уровня квалификации служащих,

соответствие их занимаемым должностям. Условия и порядок проведения аттестации едины для всех государственных гражданских служащих, вне зависимости от занимаемой должности и уровня прохождения гражданской службы (федеральная или же Субъектов РФ). Отчетливый порядок проведения аттестации государственных служащих способствует объективности принимаемого решения.[15]

2 АНАЛИЗ РЫНКА МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ В РОССИИ

Для современной России возросла значимость проблемы повышения управляемости государства в целях обеспечения его конкурентоспособности на основе современных методов управления социально-экономическим развитием. Поэтому, вопрос комплексного реформирования системы государственного управления первостепенный и является основным направлением административной реформы. Для выполнения поставленной задачи необходимо, в соответствии с общей концепцией административной реформы, повышение качества и доступности государственных социальных услуг. То есть результатом административной реформы должно послужить повышение эффективности государственного управления и совершенствование организации предоставления государственных услуг. Административная реформа – самая трудная в истории современной России – идет непрерывно и постепенно с 1991 г. Выделяют разные периоды этапов, как с 1991, так и с 2003 г. Это связано с тем, что только в конце 2003 г. и особенно в 2004 - 2005 гг. административной реформе придан характер реального, радикального и масштабного государственного дела [16]. В процессе нескольких этапов административной реформы было решено множество поставленных задач, однако еще большее количество нерешенных проблем существует, в частности в сфере предоставления государственных социальных услуг. Основной проблемой является несовершенство нормативно-правовой базы, строго регламентирующей предоставление государственных социальных услуг. Это связано с тем, что функционирующая в настоящее время законодательная система создана еще в таких социально - экономических условиях, которые значительно отличаются от ныне действующих. Большинство разработанных в настоящее время регламентов являются набором предписаний, которые отражают сложившуюся практику в государственных социальных учреждениях, а не оптимизированные процедуры. Поэтому к таким регламентам не могут обратиться получатели услуг, т.к. они не защищают их права, а также поставщики услуг, для получения чётких правил их действий. Соответственно

законодательная система требует модернизации, т.е. современных подходов к развитию и принципа оптимальности предоставления государственных услуг. Также, основным недостатком законодательной системы, регламентирующей порядок и стандарты предоставления государственных услуг, заключается в том, что они ориентированы, как правило, на интересы поставщика услуг, а не на их заявителя. В нормативных актах чётко сформулированы требования к заявителю государственных услуг, и, зачастую, не конкретизируются ответственность и обязанности должностных лиц, оказывающих государственные услуги. Законодательство не предусматривает отслеживание степени удовлетворенности заявителей, т.е. нет критериев, по которым можно оценить качество предоставляемых услуг, отсутствует система жалоб и предложений, как, например, в секторе розничной торговли, нет регламента действий заявителя в случае неправомерности действий поставщика государственных услуг [17]. К примеру, если продавцы в магазине относятся к покупателю неуважительно, невнимательно, не могут ответить на вопросы или занимаются личными делами в то время, когда ожидает очередь, покупатель вряд ли придёт в этот магазин за покупками, а для получения государственной услуги заявителю выбирать не приходится поставщика услуг, это еще раз доказывает необходимость совершенствования нормативно-правовой базы. Для этого необходимо разработать концепцию реформирования сферы государственных социальных услуг на уровне области, которая послужит основой для принятия нового закона для государственных социальных учреждений и изменения действующих законов. Также требуется нормативно-методическая согласованность действий на уровне области с федеральными законами. Для решения этих задач и в целях совершенствования организации и управления в сфере государственных услуг требуется разработать методику реализации закона; предложения по подготовке должностных регламентов, регламентация деятельности государственных социальных учреждений, с описанием основной цели, функций, прав и обязанностей социальных учреждений. Необходимо отметить, что проблемой

предоставления государственных услуг является и отсутствие системы информирования потребителей государственных услуг. Так, например, при регистрации лица, как индивидуального предпринимателя, большинство лиц не осведомлено какие суммы налогов и в какие сроки нужно уплачивать, в каких фондах необходимо зарегистрироваться [18]. В последствие с предпринимателей взимаются штрафы за несвоевременную регистрацию, образуется недоимка по неуплаченным в срок налогам и взносам, начисляются пени, сведения по которым представители госучреждений передают в Мировой или Арбитражный суд и в Службу судебных приставов. Если заявителя интересует информация по той или иной услуге, возникают сложности, не все потребители государственных услуг имеют доступ в интернет, многим не понятна информация, изложенная в документах, а бесплатные информационные и консультационные центры отсутствуют. Поэтому необходим общественный мониторинг и повышение открытости процессов предоставления государственных социальных услуг для общества.

Важным является повышение компетенции персонала государственных социальных учреждений, нужно избавляться от «закостенелости системы», т.к. многие руководители не готовы к переменам, они против регламентации и мониторинга. Современная система предоставления государственных услуг, как правило, требует много времени, чтобы собрать необходимые документы. Часто это связано с тем, что заявителю приходится обращаться за получением различных справок, выписок, и других сведений в различные органы, внебюджетные фонды, которые могли бы самостоятельно обмениваться необходимыми данными для предоставления конкретной государственной услуги заявителю. Такой обмен должен осуществляться посредством электронного документооборота с электронно-цифровой защитой, т.е. это так называемое, межведомственное взаимодействие. В России данное решение представлено системой многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг или МФЦ. Основная задача МФЦ – реализация принципа

"одного окна", т.е. создание единого места приёма, регистрации и выдачи необходимых документов гражданам и юридическим лицам при оказании всех государственных и муниципальных услуг, предоставление гражданам и юридическим лицам возможности получать одновременно несколько взаимосвязанных государственных и муниципальных услуг. Однако, МФЦ на сегодняшний день обеспечивает лишь лучшие условия ожидания услуги по сравнению с офисами органов. В этом помещении собраны вместе федеральные, региональные и муниципальные органы власти, предоставляющие наиболее востребованные населением услуги. Тем самым реализован принцип организации услуг не «одного окна», а «одной двери». Это связано с тем, что многие органы власти не готовы к внедрению технологии «одного окна», ссылаясь на нормы административных регламентов, и невозможности интеграции своих баз данных, предоставлению доступа к информации, необходимой для предоставления услуг без участия заявителя. Также в большинстве регионов РФ еще не введены единые социальные карты, тогда как жители ряда регионов успешно используют в повседневной жизни данные виды карт. Единая социальная карта является универсальной и открывает доступ ко всему набору государственных электронных услуг в любое время через специализированные терминалы или персональные компьютеры, вместо того, чтобы неоднократно посещать те или иные инстанции, предоставляющие государственные услуги. Электронная социальная карта принимается во всех ведомствах [19].

Проведение оценки потенциала государственных служащих, оказывающие услуги населению в настоящее время существенным недостатком оценки потенциала государственных служащих в странах СНГ является использование традиционных формальных показателей – документов о полученном образовании и сведений об опыте работы. [20] Между тем, в ведущих развитых странах мира, профессиональные качества работника могут выявляться с высокой степенью объективности при помощи специальных методик, в том числе экзаменов, тестов, подготовки рефератов и т.п. Личностные качества также могут определяться при

помощи тестов, например, на лидерские качества, управленческие способности. Профессиональные и личностные качества подлежат переоценке после получения дополнительного обучения или роста опыта сотрудника, причем инициатором такой переоценки может выступать как сам работник, так и его руководитель. Критериями профессиональных знаний и навыков для государственных служащих могут выступать степень соответствия профессиональному уровню, знание нормативных основ собственной деятельности, навыки работы с информацией, навыки работы с компьютером, знание английского языка.

В качестве личностных качеств могут быть следующие параметры:

- ответственность, исполнительская дисциплина;
- самостоятельность, инициативность, способность к работе в условиях неопределенности;

- стремление к профессиональному развитию, обучаемость;

- соответствие правилам служебного поведения; – способность к работе в команде;

- навыки деловой коммуникации; В значительной степени качество предоставления государственных услуг зависит от создания эффективной системы показателей результативности деятельности госслужащих, от их заинтересованности в достижении общественно значимых целей и задач. В этой связи, ключевым аспектом повышения результативности деятельности государственных служащих во многих странах становится создание объективной и комплексной системы индикаторов, отражающих выполнение должностных обязанностей по предоставлению государственных услуг населению. Несмотря на отсутствие универсальных критериев в проведении данной оценки, международная практика при оценке качества и доступности государственных услуг указывает на применение таких параметров как сроки предоставления, точность и надежность выполнения обязательств по отношению к потребителю, культура обслуживания, доступность исчерпывающей информации о порядке и процедурах предоставления тех или иных видов услуг для потребителей [21]. В

частности, оценка со стороны потребителей может быть использована для получения более объективных результатов по критерию этичности поведения госслужащего. Использование данного подхода способствует формированию новой культуры и новому стилю работы государственных органов власти с ориентацией на запросы и нужды населения, повышение ответственности за распределение услуг и ресурсов.

2.1 Международная деятельность пенсионного фонда РФ

Пенсионный фонд РФ осуществляет межгосударственное и международное сотрудничество и области государственного пенсионного обеспечения и обязательного пенсионного страхования, участвует в подготовке и реализации договоров и соглашений о социальном обеспечении с иностранными государствами.

Направления международной деятельности ПФР

Многостороннее сотрудничество

1. Международная ассоциация социального обеспечения (МАСО)

С 1992 года Пенсионный фонд РФ – полноправный член Международной ассоциации социального обеспечения.

Председатель правления ПФР является членом Бюро МАСО и Комитета МАСО по отбору кандидатур.

Членство в Ассоциации дает возможность ПФР участвовать во всех крупнейших международных мероприятиях по вопросам социального обеспечения и пенсионного страхования, устанавливать и развивать партнерские отношения с организациями социального обеспечения, а так же использовать в своей деятельности передовой опыт в пенсионной отрасли ведущих стран мира.

2. Международная ассоциация пенсионных социальных фондов (МАПСФ)

ПФР так же является членом Международной ассоциации пенсионных и социальных фондов, в которой предоставлены пенсионные и социальные фонды стран СНГ и Балтии.

3. Международные организации.

Фонд реализует двусторонние контакты с Международной организацией труда, Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Всемирным банком, Международным валютным фондом, комитетами Совета Европы. По вопросам реформирования российской пенсионной системы Фонд проводит консультативные встречи с ведущими специалистами международных финансовых и национальных организаций, занимающихся проблемами пенсионного страхования.

4. Балтийская конференция по вопросам социального обеспечения.

ПФР – член Балтийской конференции по вопросам социального обеспечения. В 1999 году в Санкт-Петербурге и 2010 году в Светлогорске Калининградской области Фонд являлся организатором данных мероприятий, а также ежегодно делегации ПФР принимают участие в балтийских мероприятиях.

Двустороннее сотрудничество. ПФР установил и развивает партнерские отношения со многими зарубежными учреждениями пенсионного страхования, наиболее плодотворно – с европейскими государствами, прежде всего с ФРГ и Республикой Польша. Со дня основания ПФР в соответствии с ежегодно заключаемым Протоколом осуществляет масштабное сотрудничество с Федеральным ведомством пенсионного страхования Германии по основным направлениям деятельности организаций. В течении последних восьми лет Фонд реализует плодотворные деловые контакты с Учреждением социального страхования Польши. ПФР поддерживает двусторонние отношения с социальными ведомствами Великобритании, Швеции, Финляндии, периодически осуществляется сотрудничество практически со всеми ведущими странами мира.

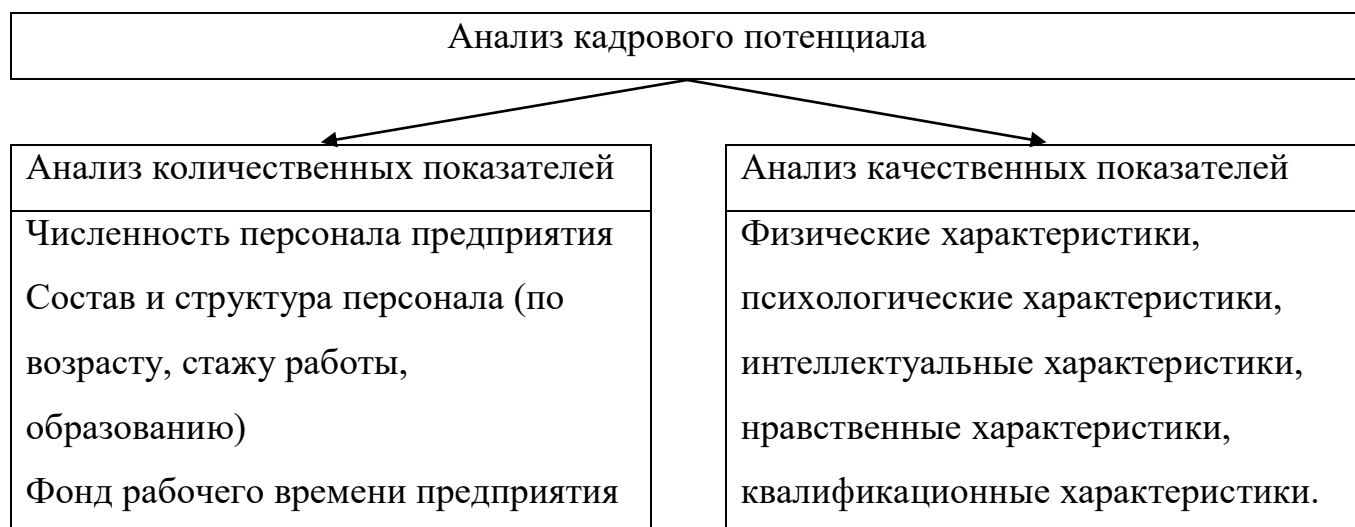
Межгосударственное сотрудничество. Представители ПФР принимают активное участие в работе межправительственных и межведомственных комиссий и других органов в области социального обеспечения и пенсионного страхования с иностранными государствами. Фонд устанавливает связи и

развивает партнерские отношения с представительствами международных организаций в РФ, дипломатическими представительствами иностранных государств в РФ по вопросам социального обеспечения и пенсионного страхования [22].

2.2 Исследование состава и структуры кадровой политики Пенсионного Фонда РФ

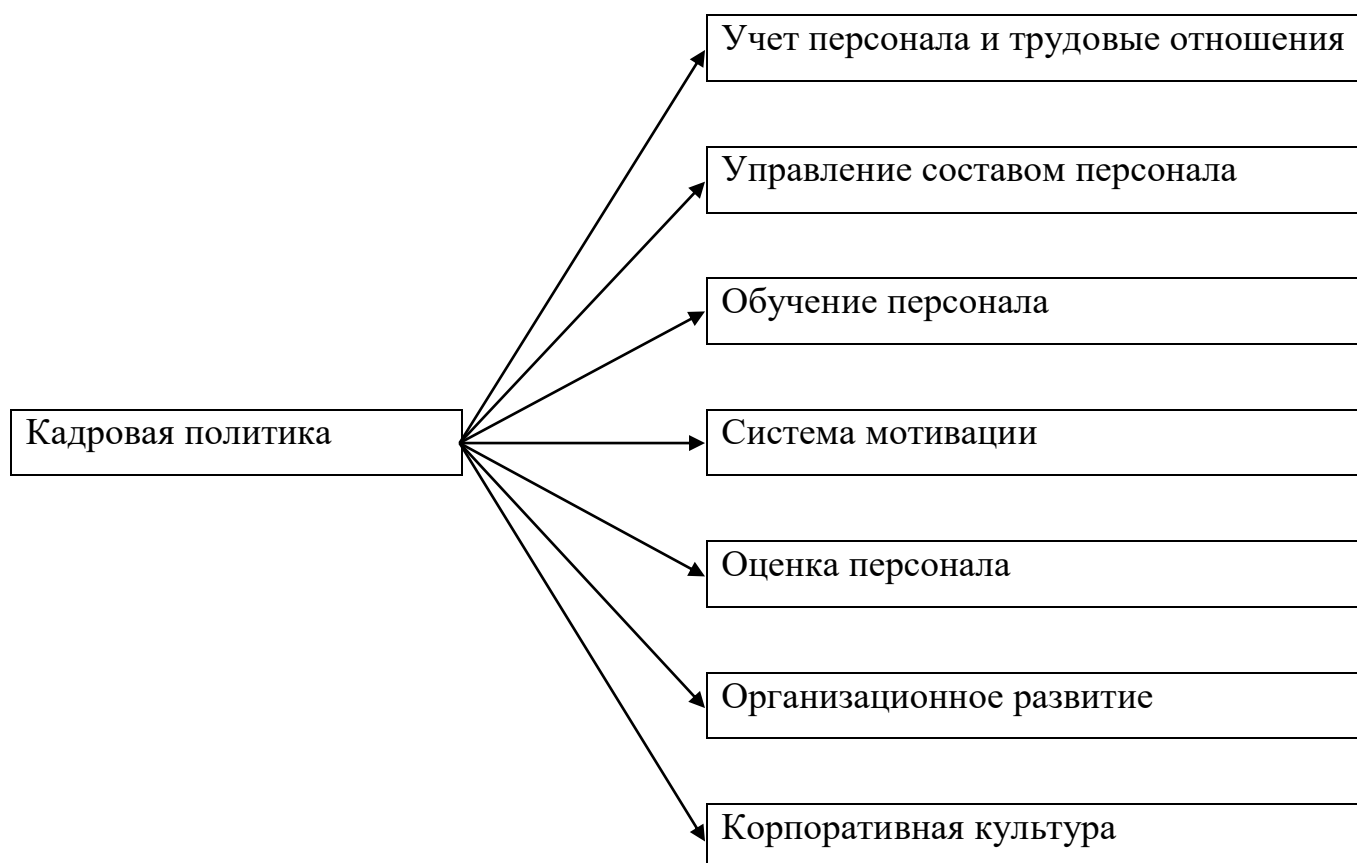
В современных условиях персонал является наиболее важным ресурсом любой организации, в особенности в сфере государственного и муниципального управления, т.к. в данном случае от работы государственных и муниципальных служащих во многом зависит эффективность функционирования социально-экономической системы региона или страны. Кроме того, в настоящее время возрастает сложность выполняемой работы, разрабатываются новые технологии, появляются новые средства труда, поэтому эффективное кадровое обеспечение персоналом является одним из ключевых способов оптимизации бизнеса, повышения рентабельности и, следовательно, конкурентоспособности организации. Немаловажная роль в функционировании и деятельности отделений Пенсионного Фонда отводится кадрам. Коллектив органов Пенсионного фонда Российской Федерации – это единая, слаженная и профессиональная команда, трудовую деятельность в которой осуществляют более 10 тыс. компетентных специалистов по профильным специальностям, таким как юриспруденция, экономика, бухгалтерский учет, государственное и муниципальное управление, современные информационные технологии. Приоритетными направлениями в работе с персоналом «УПФР в Карталинском районе Челябинской области» являются: сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, формирование высокопроизводительного и сплоченного коллектива, способного поддерживать конкурентоспособность УПФР на рынке пенсионного обеспечения и социальных услуг «см. рисунок 2.1».

Рисунок 2.1 Анализ кадровой политики организации



Кадровая политика строится на принципах ценности человеческих ресурсов, соблюдения норм трудового законодательства, стабильности трудовых отношений, понимания ответственности кадровой службы за функционирование всей системы, необходимости привлекать к работе в органах ПФР только лучший персонал, эффективно его использовать, способствовать его развитию и профессиональному росту. «УПФР в Карталинском районе Челябинской области» продолжает испытывать дефицит высококвалифицированных специалистов, особенно в области программирования и технического сопровождения, актуарных расчетов, персонифицированного учета. Большая роль отводится развитию персонала на основе системы непрерывного обучения, служебного продвижения, подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности, планирования карьеры. Важное значение имеет маркетинг персонала, главная цель которого – правильное понимание психологических, социальных и производственных факторов, влияющих на решение сотрудников о закреплении на рабочих местах; также встает вопрос психологического отбора при приеме на работу. В связи с этим для социально – психологической и профессиональной диагностики персонала, психологической поддержки и обеспечения условий для осуществления эффективной деятельности в штат Отделения ПФР введена психологическая служба.

Рисунок 2.2 Формирование кадровой политики



Работа с персоналом в органах направлена на то, чтобы специалисты всех уровней осознавали себя частью единого целого, понимали свои цели и задачи в свете общей стратегии организации, чувствовали ответственность за свой труд в рамках создания и поддержания образа и репутации Пенсионного фонда Российской Федерации, а пенсионеры и застрахованные лица видели бы в каждом работнике «УПФР в Карталинском районе Челябинской области» прежде всего блестящего профессионала «см. рисунок 2.3».

Рисунок 2.3 Метод кадровой политики



На передний план кадрового менеджмента сегодня выходят такие функции, как перспективное планирование и прогнозирование, переход на упреждающие и

активные составляющие в кадровой работе, организационная интеграция путем включения руководителей всех уровней в кадровый менеджмент, внедрение новых технологий в работе с персоналом (оценка исполнительской деятельности, дистанционное обучение и т.д.), так как, чтобы выполнять сложные задачи завтра, нужно соответствовать повышенным требованиям уже сейчас. Одним из стратегических направлений кадровой политики является формирование высокопроизводительного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования общества и рынка труда и пенсионного обеспечения. Необходимым качеством работника ПФР становится умение ориентироваться в юридических тонкостях нормативных документов, быстро реагировать на изменения в законодательной базе и преломлять их в свете тех проблем, с которыми приходится сталкиваться при проведении в жизнь пенсионной реформы [23]. Система непрерывного внутрифирменного обучения персонала представляет собой централизованный и целенаправленный образовательный процесс, связанный с целями и задачами пенсионной системы. Участие в нем начинается со дня поступления на работу специалистов и руководителей, продолжается на всем протяжении их трудовой деятельности в отделении и является обязательным условием служебного роста. Основу внутрифирменного обучения составляют однодневные тематические семинары для руководителей и специалистов отделения по направлениям деятельности, включающие "круглые столы" с руководителями и специалистами структурных подразделений. Отделения, курирующих данное направление деятельности. Семинары проводятся с обязательным входным и выходным тестированием, анкетированием и видеозаписью с последующим размещением на FTP-сервере с целью возможности изучения материалов семинара всеми сотрудниками районных управлений ПФР. Большое внимание уделяется обучению начинающих специалистов. С 2003 года действует система стажировок начинающих специалистов отделения на рабочих местах по направлениям их деятельности на основе электронной программы «Стажер», разработанной сотрудниками

Отделения. Стажировка заканчивается выходным профессиональным тестированием. Отделением ведется постоянная работа в направлении создания системы базовой подготовки специалистов по пенсионному обеспечению. Повышение качества обучения кадров – необходимое условие эффективной работы Пенсионного фонда Российской Федерации. В соответствии с решением расширенного заседания Правления ПФР в декабре 2009 года первоочередными задачами на среднесрочную перспективу (2010-2012 гг.) в области обучения персонала являются внедрение адаптационных программ корпоративного обучения для вновь принятых сотрудников системы ПФР; развитие наставничества, применение дистанционных форм обучения с целью снижения затрат на подготовку специалистов и сокращения времени на "вхождение в должность", формирование навыков самостоятельного решения профессиональных задач. Данное обучение должно быть максимально приближено к рабочему месту новичка и не предусматривает выдачи каких-либо удостоверений, если даже количество учебных часов превысит нормативы, существующие для повышения квалификации [24]. В результате этого обучения сотрудник приобретает ценность для системы Пенсионного фонда. Основная задача управления персоналом в УПФР в Карталинском районе Челябинской области – формирование и реализация кадровой политики в соответствии со стратегией развития ПФР.

Приоритетными направлениями в работе с кадрами является:

- формирование положительного имиджа, совершенствование и развитие уровня служебных компетенций сотрудников ПФР;
- подбор, отбор и расстановка кадров;
- развитие системы адаптации и наставничества молодых специалистов;
- периодическая оценка и аттестация сотрудников, формирование и развитие резерва кадров;
- развитие организации
- через развитие сотрудников;

-психологическое сопровождение профессиональной деятельности сотрудников;

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

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 Отделения и др. [25].

Решающими факторами при приеме на работу новых сотрудников являются квалификационные требования к уровню профессионального образования, стажу работы, профессиональным знаниям и навыкам в соответствии с распоряжением Правления ПФР "О квалификационных требованиях к работникам Отделения и Управлений ПФР в городах (районах)". Профильными специальностями для системы ПФР являются экономика, финансы, юриспруденция, информационные технологии и программирование, социальная работа. Соответствие кандидатов на вакантные места проверяется посредством психологического компьютерного тестирования и исследования личностных характеристик, а именно: характеристик мышления, межличностного общения, психодиагностических характеристик, собеседования с руководителями. При приёме на работу сотрудники знакомятся с Кодексом профессиональной этики, который представляет собой свод общих принципов и правил поведения работников системы ПФР. Подбор кандидатов на замещение вакантных должностей, в т.ч. на руководящие должности, происходит из кадрового резерва и по рекомендациям организаций, сотрудничающих с ПФР. С 2007 года для руководителей среднего и высшего звена введено комплексное тестирование по программе "Maintest".

Для формирования и развития кадрового резерва используются такие формы оценки, как кадровый аудит руководителей и специалистов, аттестация персонала, оценка руководителей по программе "Maintest".

Аттестация направлена на:

- развитие персонала и усиление его мотивации к труду;
- определение соответствия работника ПФР занимаемой должности;
- выявление перспективы должностного роста работника, стимулирование его к повышению профессиональной компетенции;
- определение потребности в повышении квалификации работников, профессиональной подготовке или переподготовке;
- формирование резерва кадров для выдвижения на руководящие должности.

Система профессионального обучения является частью профессионального развития сотрудников. В отделении действует многоуровневая система обучения персонала, охватывающая всех сотрудников Управлений ПФР в городах и районах. Обязательным условием функционирования системы непрерывного внутрифирменного обучения персонала является взаимосвязь его основных элементов (видов): первичного, ежегодного, периодического, дополнительного и целевого обучения. В рамках каждого из внутрифирменных видов обучения предусмотрены традиционные виды дополнительного профессионального образования (стажировка, повышение квалификации), применяются различные формы, методы и технологии (с отрывом и без отрыва от производства, лекции, семинары, тренинги, деловые игры, системы дистанционного обучения и др. [26].

2.3 Основные направления деятельности и организационная структура муниципалитета

Государственное учреждение – УПФР в Карталинском районе Челябинской области создано 12 июля 2002 года. Как самостоятельные региональные органы эти отделения были образованы Постановлениями Правления Фонда в 1991 году. Собственно же ПФР РФ был образован 22 декабря 1990 г. Постановлением Верховного совета РСФСР в целях государственного управления финансами пенсионного обеспечения. Этим самым в России был создан принципиально

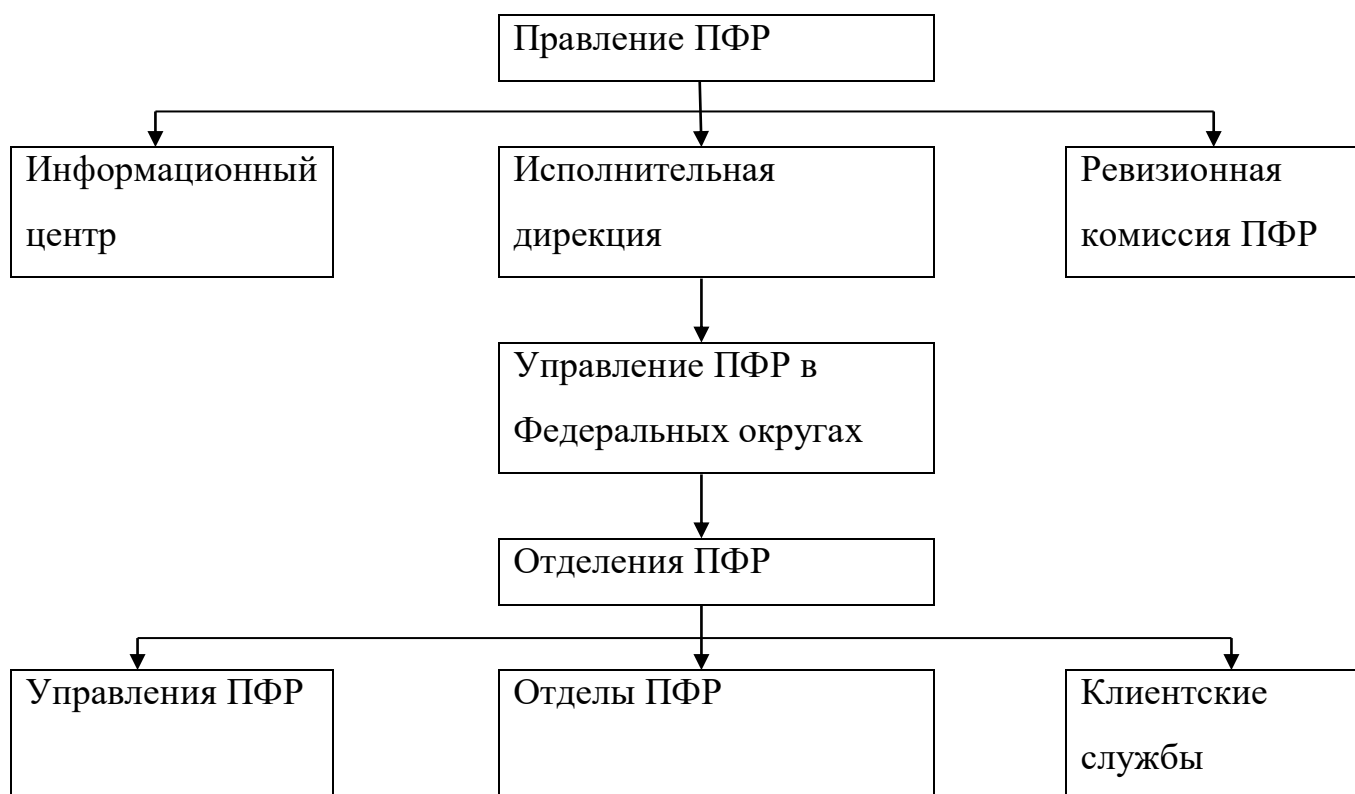
новый механизм финансирования и выплаты пенсий и пособий. Миссия ПФР – организация надежного и справедливого пенсионного обеспечения населения при наступлении страхового случая. Миссия отделения ПФР – обеспечение безупречной реализации части миссии ПФР на региональном уровне (полномочия ОПФР уже, чем ПФР). Стратегическая цель ОПФР зависит от текущего состояния качества управления и может меняться в связи с изменением состояния управления в ПФР. Средства для выплаты пенсий первоначально были выведены из государственного бюджета, а затем стали формироваться на базе обязательного пенсионного страхования. Первоначально ПФ РФ являлся финансово-кредитным учреждением, призванным осуществлять и обеспечивать своевременный и в полной мере сбор указанных средств, а также контроль за их рациональным, то есть, целевым расходованием, исключительно на выплату пенсий. Функционирование ПФ РФ в полной мере обеспечило своевременную выплату пенсий уже в 1991 году, несмотря на то, что в стране в это время возникла сложная политическая и социально - экономическая обстановка. Денежные средства, поступающие на счет Отделения, находятся в федеральной собственности, не входят в состав бюджетов всех уровней и изъятию не подлежат. Успешное выполнение ПФ РФ возложенных на него функций позволило создать информационную и технологическую базу для проведения реформирования пенсионной системы РФ, в основу которой положен страховой принцип. По мере изменений в пенсионном законодательстве расширялся и спектр возлагаемых на ПФ РФ задач [27]. Например, одним из главных направлений реформы явилась передача органами исполнительной власти субъектов РФ территориальным органам ПФ РФ функций назначения, перерасчета и выплаты пенсий согласно Указу Президента РФ от 27.09.2000г. «О мерах по совершенствованию управления пенсионным обеспечением в Российской Федерации» и Федеральному закону «Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации» от 15.12.2001 года. В нашей стране в 1992 году на базе Отделения по Московской области был начат эксперимент по созданию Единой пенсионной

службы, которая сегодня успешно функционирует во всех регионах РФ. На его территории проживает более 10% всех российских пенсионеров: в г. Карталы 14,6 тыс. чел., из них 6,5 тыс. чел., трудятся и по настоящее время «см. рисунок 2.4 и 2.5».

Рисунок 2.4 Численность российских пенсионеров в г. Карталы



Рисунок 2.5 Функционирование Пенсионного Фонда РФ



Объем выполняемых Отделением работ по количеству обслуживаемых пенсионеров, назначаемых и перерасчитываемых пенсий, получателей социальных выплат, страхователей и застрахованных лиц составляет 12— 15% от объема работ, выполняемых в целом всеми региональными органами Пенсионного фонда Российской Федерации [28].

Основные функции, выполняемые отделением:

- назначение, перерасчет и выплата пенсий;
- взаимодействие со страхователями и застрахованными лицами по вопросам своевременной и полной уплаты страховых взносов;
- ведение персонифицированного учета в системе обязательного пенсионного страхования;
- установление различных социальных выплат, входящих в компетенцию ПФР;
- выдача государственных сертификатов на материнский (семейный) капитал.

- организацию работы по назначению (перерасчёту), выплате и доставке пенсий, ежемесячных денежных выплат, ведение регистра федеральных льготников;
 - финансирование расходов на выплату пенсий;
 - организацию и ведение государственного банка данных по всем категориям страхователей ПФР;
 - оказание консультативно-правовой помощи страхователям и застрахованным лицам по вопросам обязательного пенсионного страхования;
 - взыскание в судебном и административном порядке недоимки по страховым взносам, пеней и штрафов в отношении юридических лиц;
 - прием граждан, рассмотрение заявлений и жалоб по вопросам, относящимся к компетенции Отделения, принятие по ним соответствующих мер.
- [29]

2.4 Анализ подготовки и проведения аттестации руководителей (на примере УПФР г. Каратлы)

Рассмотрим подробнее кадровый состав в УПФР в г. Каратлы. В данном Управлении в 2017 г фактически работают 44 человека, из них: 1 начальник Управления, 1 заместитель начальника Управления, 7чел. — заведующие отделами, 3 чел. — заместители заведующих отделами, 3 чел. — главные специалисты, 11 чел. — ведущие специалисты, 3 чел. — специалисты 1 категории, 11 чел. — главные эксперты, 3 чел. — консультанты, 1 чел — архивариус.

В УПФР в г. Каратлы наблюдается преобладание женского персонала, в настоящее время в Управлении работает женщин – 41 чел., мужчин – 3 чел. На государственную службу в УПФР принимают персонал только с высшим образованием. В настоящее время в кадровом резерве на высшие должности находятся 2 человека.

Согласно Положению о проведении аттестации государственных гражданских служащих аттестации в УПФР в г. Карталы проводится 1 раз в три года. Все государственные служащие прошли повышение квалификации.

Целью аттестации служащих в УПФР в г. Карталы является определение соответствия гражданского служащего замещаемой должности государственной службы на основе оценки его профессиональной служебной деятельности, а также с целью решения вопроса о присвоении государственному служащему квалификационного разряда.

Обязательный характер аттестации государственных служащих создает для них хорошую возможность вне зависимости от субъективного мнения кого бы то ни было подтвердить свои профессиональные качества, продемонстрировать руководству организации деловой потенциал, и самым обеспечить себе возможность для дальнейшего служебного роста, перевода на другой, более интересный, участок работы и т.д. [30].

Аттестационная комиссия создается правовым актом руководителя Управления, включает в себя председателя комиссии, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения аттестуемого, а в случае необходимости — его непосредственного руководителя о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего. Для объективного проведения аттестации после рассмотрения представленных аттестуемым дополнительных сведений о своей профессиональной служебной деятельности за аттестационный период аттестационная комиссия вправе перенести аттестацию на следующее заседание комиссии [31].

Списки государственных служащих, подлежащих аттестации, и графики проведения аттестации составляются и утверждаются в порядке, определяемом правовыми актами Карталинского УПФР. Обычно в первую очередь аттестуются руководители отделов, а затем их подчиненные.

Аттестация представляет довольно сложный процесс с установленным определенным порядком ее проведения, предусматривающим следующую последовательность событий:

1. Принимается решение руководителем или издается приказ, обязывающий принять решение о проведении аттестации руководителей и специалистов УПФР в конкретный срок.

2. Готовится пакет документов, регламентирующих предстоящую аттестацию (приказ о проведении, список аттестуемых, отзывы о них, состав аттестационной комиссии, график ее работы, график проведения аттестации, положение об аттестации).

3. Документам из этого пакета придается юридическая сила, т.е. издается приказ (распоряжение) с приложениями.

4. Проводится аттестация в соответствии с требованиями документов.

5. Издается приказ (распоряжение) по итогам аттестации.

6. Принимаются меры в соответствии с данным приказом (распоряжением).

В целом, все эти события могут быть условно объединены в три последовательных этапа: подготовка, проведение, подведение итогов аттестации.

Государственный служащий заранее предупреждается о предстоящей аттестации, для того чтобы своевременно подготовился к ответам на вопросы, поставленные аттестационной комиссией, касающиеся его служебных обязанностей согласно должностному регламенту [32].

В ходе первого этапа аттестационного процесса непосредственный руководитель гражданского служащего представляет отзыв об исполнении гражданским служащим должностных обязанностей за аттестационный период. Данный отзыв содержит следующие сведения о гражданском служащем:

— фамилия, имя, отчество;

— замещаемая должность гражданской службы на момент проведения аттестации и дата назначения на эту должность;

— перечень основных вопросов (документов), в решении (разработке) которых гражданский служащий принимал участие;

— мотивированная оценка профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

Перечень вопросов, которые отражаются в характеристике-отзыве на государственного служащего, в УПФР включает такие, как:

— Занимаемая должность на момент аттестации и дата назначения на эту должность;

— Образование (что и когда окончил, специальность).

— Общий трудовой стаж, в т.ч. стаж работы по специальности; стаж работы на государственной службе;

— Наличие ученой степени, ученого звания, научных публикаций и практических работ.

— Сведения о повышении квалификации (что и когда окончил).

— Характер участия в выполнении отдельных работ и заданий (правительственных, ведомственных и др.).

— Вывод о соответствии или несоответствии занимаемой должности и рекомендации по повышению или понижению в оплате труда (в должности, подготовке, переподготовке, повышению квалификации).

Профессиональная деятельность государственного гражданского служащего оценивается на основе определения его соответствия квалификационным требованиям по замещаемой должности гражданской службы, его участия в решении задач, поставленных перед соответствующим подразделением, сложности выполняемой им работы, ее эффективности и результативности [33].

При этом учитываются:

- результаты исполнения служащим должностного регламента;
- соблюдение служащим ограничений;
- профессиональные знания и опыт работы служащего;

- 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.

Перечень показателей профессиональных и личностных качеств аттестуемых руководителей отделов УПФР включает следующие важные показатели оценки: организаторские способности, оперативность принятия и реализации решений, чувство долга и ответственность, умение создать сплоченность коллектива, умение видеть и применять новое. Для категории специалистов: полнота, оперативность и качество выполняемых работ, энергичность и целеустремленность, аналитические способности, дисциплинированность, способность самостоятельно принимать решения, инициативность в работе [34].

В ходе аттестации могут проводиться тестирование служащего, собеседование с ним, разбор конкретных рабочих ситуаций, в ходе которых выявляется знание сотрудником действующего законодательства, передового опыта в сфере его деятельности. Каждый член аттестационной комиссии вправе задать аттестуемому и его непосредственному руководителю неограниченное количество вопросов, связанных непосредственно с его служебной деятельностью.

Аттестационная комиссия принимает решение открытым голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии. При равенстве голосов гражданский служащий признается соответствующим замещаемой должности гражданской службы.

По результатам аттестации, комиссия выносит одно из следующих решений: аттестуемый:

- соответствует замещаемой должности;
- соответствует замещаемой должности и рекомендуется к включению в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной должности 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 непосредственно после подведения итогов голосования и заносятся в аттестационный лист. Аттестационный лист подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании [35].

Гражданский служащий знакомится с аттестационным листом под расписку. Аттестационный лист прошедшего аттестацию гражданского служащего, а также отзыв об исполнении им должностных обязанностей за аттестационный период, хранятся в личном деле данного служащего.

Секретарь аттестационной комиссии ведет протокол заседания комиссии, в нем фиксируются ее решения и результаты голосования. Протокол заседания подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании.

В течение одного месяца после проведения аттестации по ее результатам издается правовой акт государственного органа или принимается решение о том, что гражданский служащий:

- подлежит включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности в порядке должностного роста;
- направляется на профессиональную переподготовку или повышение квалификации;
- понижается в должности гражданской службы.

Если гражданский служащий отказывается от профессиональной переподготовки, повышения квалификации, перевода на другую должность гражданской службы, то представитель нанимателя вправе освободить гражданского служащего от замещаемой должности гражданской службы и уволить его в соответствии с законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе [36].

По истечении одного месяца после проведения аттестации перевод гражданского служащего на другую должность гражданской службы либо увольнение его с гражданской службы по результатам данной аттестации не допускается. Время болезни и ежегодного оплачиваемого отпуска гражданского служащего в указанный срок не засчитывается.

Гражданский служащий вправе обжаловать результаты аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Аттестация государственных служащих в УПФР проводилась 5 сентября 2011г в один этап. Ее результаты таковы:

— соответствует замещаемой должности государственной службы – 10 человек;

— соответствует замещаемой государственной должности государственной службы и рекомендуется к включению в кадровый резерв в порядке должностного роста – 2 человека;

— соответствует замещаемой государственной должности государственной службы при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии – 1 человек (отправлен на повышение квалификации).

Как результат данной аттестации, все сотрудники УПФР в настоящее время соответствуют замещаемым должностям государственной службы [37].

Аттестации, проводимые ежегодно в УПФР в г. Карталы, позволяют решать следующие задачи реформаторского характера:

- производить сбор, анализ и обобщение всесторонней и объективной информации об аттестуемых работниках;

- существенно повышать эффективность государственной службы;
- оптимизировать кадровый состав и демократизировать его работу;
- осуществить действенный контроль за работой служащих;
- осуществить психологическую перестройку кадров;
- усилить человеческий фактор в государственном аппарате;
- обеспечить справедливое продвижение по службе;
- стимулировать высокопроизводительный и творческий труд служащих;
- преодолеть уравнилельный подход в оплате труда работников;
- совершенствовать стиль и методы работы;
- укрепить служебную дисциплину.

Вывод: целью аттестации государственных гражданских служащих в УПФР в г. Карталы, в соответствии с «Положением о проведении аттестации государственных гражданских служащих РФ», является определение соответствия гражданского служащего замещаемой должности гражданской службы на основании оценки его служебной деятельности, а также с целью решения вопроса о присвоении государственному служащему квалификационного разряда.

Однако аттестация – не всегда объективный и совершенный метод оценки служебной деятельности государственного служащего, имеет ряд недостатков, а, следовательно, нуждается в совершенствовании. Основные проблемы аттестации и меры по ее совершенствованию рассмотрим в следующей главе [38].

УПФР в г. Карталы является территориальным структурным подразделением Министерства пенсионного фонда Челябинской области и входит в единую государственную систему РФ. Управление реализует функции государственной политики и государственного регулирования, межотраслевой координации в сфере социальной защиты населения.

УПФР занимается социальным обслуживанием и предоставлением социальных услуг для различных категорий населения: пенсионерам, многодетным семьям, ветераны, инвалиды и т.д.

Управление на территории города Карталы реализует федеральные программы, долгосрочные целевые программы Челябинской области и ведомственные целевые программы по пенсионному обеспечению населения и по улучшению демографической ситуации в Челябинской области; осуществляет работы по предоставлению социальных услуг, установленных законодательством РФ; осуществление работы по внедрению современных технологий в сфере деятельности пенсионного фонда.

Целью аттестации служащих в УПФР в г. Карталы является определение соответствия гражданского служащего замещаемой должности государственной службы на основе оценки его профессиональной служебной деятельности, а также решение вопроса о присвоении государственному служащему квалификационного разряда.

Аттестации государственных гражданских служащих, систематически проводимые в соответствии с законодательством, среди работников УПФР позволяют оптимизировать кадровый состав, осуществлять эффективный контроль деятельности служащих, обеспечивать справедливое продвижение по службе, и, в целом, повышать эффективность государственной службы [39].

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АТТЕСТАЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

3.1 Основные проблемы и мероприятия по оптимизации аттестации.

Аттестация госслужащих, несмотря на свое законодательное и правовое закрепление в качестве обязательной нормы для субъектов Российской Федерации, в процессе практической реализации сталкивается с большими трудностями и противоречиями [40].

Рассматривая причины создавшейся ситуации недостаточно ограничиться анализом нормативного правового поля деятельности государственной службы. Необходимо попытаться понять психологические особенности сущности и содержания аттестации, оценить уровень развития профессионально-важных качеств аттестуемых и степень их компетентности в вопросах государственной службы, дать объективную оценку профессионализма государственных гражданских служащих.

Рассмотрим проблемы проведения аттестации среди государственных служащих. Одной из них является несовершенство законодательства в данной сфере. В результате принятия нового Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и утверждения подготовленного на его основе «Положения о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации», произошли некоторые существенные изменения в регулировании аттестации госслужащих. Так, например, ясно определена основная цель аттестации государственных служащих — определение пригодности служащего к дальнейшей работе в занимаемой должности. Но вместе с тем была существенно сокращена стимулирующая составляющая аттестации. В соответствии с новым законодательством о государственной гражданской службе при аттестации больше не решается вопрос присвоения служащему квалификационного разряда — классного чина. Вопросы присвоения гражданскому государственному служащему классного чина регулируются

отдельной статьей (ст.49) Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» лишь на основании самостоятельной процедуры — квалификационного экзамена. Следовательно, можно говорить об усложнении процесса карьерного продвижения служащего: вместо единой процедуры аттестации, на которой решались как вопросы соответствия служащего замещаемой должности, так и присвоения ему очередного классного чина (квалификационного разряда), вводятся две самостоятельные — аттестация и квалификационный экзамен. С учетом законодательных нововведений единственной стимулирующей составляющей аттестации согласно п.2 ч.15 ст.48 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» остается рекомендация к включению в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста [41].

Следующей проблемой является несовершенство критериев оценки профессиональных и личных качеств государственных гражданских служащих. Недостаточна направленность самой технологии оценки на решение задач, связанных с развитием персонала, выявления резервов использования потенциала человеческих ресурсов в государственных органах [42].

Рассматривая проблемы аттестации конкретно в УПФР в г. Карталы, отметим основную, которая встречается довольно часто в государственных учреждениях — формальное отношение к аттестации, как со стороны аттестуемых служащих, так и со стороны аттестационной комиссии. Отношение работников к аттестации в большей степени зависти от отношения к ней руководителей. Необходимо, чтобы аттестуемые государственные служащие осознавали значимость аттестации и видели возможности для развития, которые она им дает.

Также можно говорить о несовершенстве системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих перед проведением аттестации. Успешное прохождение аттестации государственным

служащим напрямую связано с его подготовкой к аттестации, опытом работы, профессиональным образованием, следовательно, государственным служащим необходимо постоянно повышать свою квалификацию. Выделив основные проблемы системы аттестации государственных служащих, предложим меры по ее усовершенствованию непосредственно для УПФР в г. Карталы.

3.2 Предложения по совершенствованию методов и приемов аттестации, экономическая эффективность проводимых мероприятий

Создание системы оценки персонала, основанной на инновационных современных методах, при отборе позволило бы наиболее рационально и эффективно отбирать наиболее мотивированных кандидатов для работы в УПФР г. Карталы.

Построение новой системы в УПФР г. Карталы, будет включать в себя следующие шаги «см. таблицу 3.1»:

Таблица 3.1 Построение новой системы в УПФР г. Карталы

Этап 1	Диагностика проблемы	Первый шаг на пути решения проблемы определение сути проблемы или ее диагностика. Когда руководитель кадровой службы и высшее руководство осознают данную ситуацию как проблемную, т.е. требующую решения, то с этого и начнется выработка управленческого решения.[45]На первом этапе также необходимо выявить, какие качества должны оцениваться прежде всего. К инновациям можно предложить для оценки персонала такой метод как AssessmentCenter. AssessmentCenter (Центр оценки, АС) - комплексное использование тестирования, деловых игр, собеседований (интервью), упражнений, тренингов и некоторых других методов оценки и обучения в управлении персоналом. Метод AssessmentCenter считается в мировой практике управления человеческими ресурсами наиболее точным и эффективным методом оценки деловых и личностных качеств работников, особенно управленцев.
Этап 2	Выявление альтернатив	Оценив ситуацию как проблемную, мы предлагаем пути решения этой проблемы. В нашем примере можно предложить следующие

		<p>варианты решения этой проблемы. Вопрос о критериях оценки, т.е. что оценивать. Здесь также возможно множество вариантов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оценка деятельности (сложность, эффективность, качество, отношение к ней и пр.) - оценка достижения цели, количественный и качественный результат, индивидуальный вклад и вклад в общие итоги подразделения и организации в целом; - оценка наличия у работника тех или иных качеств (знаний, навыков, черт характера), степени выраженности и овладения сотрудником теми или иными функциями. При разработке альтернативных вариантов необходимо рассмотреть следующие методы.[46] <p>Качественные методы - методы описательного характера, определяющие качества работников без их количественного выражения. К ним относятся: матричный, метод эталона, система произвольных характеристик, метод оценки выполнения, метод групповой дискуссии. Количественные методы, в результате применения которых можно определить уровень деловых качеств работников с достаточной степенью объективности. К ним относят: метод рангового порядка, метод заданной балльной оценки, метод свободной балльной оценки, система графического профиля.</p> <p>Комбинированные методы - в их основу положены как описательный принцип, так и количественные характеристики. К ним относятся: тестирование, метод суммируемых оценок, система заданной группировки работников, наблюдение. Нетрадиционные методы - деловая игра, AssessmentCenter, метод 360 градусов, критический инцидент.</p>
Этап 3	Оценка альтернатив	<p>Предложив несколько вариантов решения проблемы оценки персонала в УПФР, теперь необходимо выбрать оптимальный вариант, наиболее эффективный. А эффективность того или иного метода оценки будет определяться следующими критериями:</p> <ul style="list-style-type: none"> - полнота, достоверность и объективность отражения результатов; - экономичность (всех ресурсов); - учет особенностей работников именно этой сферы. Выбор альтернатив можно наиболее

		<p>эффективно осуществить с помощью метода сравнения – сравниваются достоинства и недостатки традиционных методов оценки и нетрадиционных.[47] нетрадиционные методы оценки легко и точно адаптируются к условиям каждой конкретной организации, на каждом этапе ее развития в соответствии со стоящими перед этой организацией в настоящий момент целей.[48]</p>
Этап 4	Окончательный выбор	<p>Прежде чем принять окончательное решение по выбору того или иного метода, руководство фирмы должно определить, что оно хочет получить в результате оценки, с какой целью оценка проводится. В данном случае руководство УПФР ставит задачей - проведение регулярной ежегодной оценки персонала при стабильном развитии организации.[49] Соответственно, в ходе оценочных мероприятий необходимо будет выяснить потенциал тех или иных сотрудников, их способность к дальнейшему развитию и совершенствованию. Для оценки этих качеств сотрудников в УПФР считаю наиболее приемлемым и эффективным такой метод оценки, как AssessmentCenter. Преимущества метода Центр оценки в оценке персонала по сравнению с другими методами оценки на основе проведенного анализа литературных источников, изучения мнений специалистов, практики применения данного метода, можно выделить следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> - можно избежать эмоциональной напряженности, негативных эмоций, обычно связанных с оценкой; - AssessmentCenter, как уже говорилось выше, может заменить собой другие методы оценки – например, метод 360 градусов – так как при проведении AssessmentCenter нет необходимости привлекать клиентов к оценке (эту роль может сыграть и коллега); - AssessmentCenter позволяет выявить потенциал сотрудника, его личностные характеристики, обычное поведение в коллективе и т.п., т.е. заменяет собой методы анкетирования, психологического тестирования, составления личностного портрета и т.п.; - можно искусственно создать критическую, стрессовую, сложную ситуацию, т.к. при

		<p>использовании других методов сложно оценить поведение в нестандартных ситуациях;</p> <ul style="list-style-type: none"> - позволяет выявить социально – психологические проблемы в коллективе, такие, какие не могут быть выявлены при других методах оценки; - но самым главным преимуществом оценки персонала через AssessmentCenter считать возможность решения реальных проблем в УПФР через игру, т.е. AssessmentCenter может преследовать, в отличие от других методов, несколько целей. Определившись с выбором метода оценки, мы можем сделать окончательное решение и о субъекте оценки. Так как метод AssessmentCenter требует определенной профессиональной подготовки, специальных навыков, умений и знаний, то целесообразнее всего привлечь команду специалистов Центра оценки со стороны, т.к. лишь крупные организации могут позволить себе содержать постоянно в штате подобных специалистов. Но в эту команду специалистов – игротехников, тренеров желательно включать представителей – например, начальника кадровой службы, для того, чтобы разрабатываемые и применяемые методики оценки в рамках AssessmentCenter как можно лучше были адаптированы к особенностям обслуживания клиентов.[50]
Этап 5	Реализация, контроль и обратная связь	<p>После окончательного выбора метода AssessmentCenter в качестве наиболее оптимального решения для оценки персонала начальник издает приказ о проведении оценки служащих с помощью выбранного метода. После проведения оценки с помощью выбранного метода составляется отчет о проведении AssessmentCenter. На основании результатов оценки принимаются управленческие решения о продвижении работников, об изменениях в системе мотивации, обучения, найма и увольнения и множество других важных вопросов, связанных с обслуживанием клиентов.</p>

Мотивация персонала должна быть тесно связана с результатами оценки и аттестации. Можно предложить следующие системы мотивации для сотрудника УПФР в связи с результатами их участия в оценочной деловой игре или в AssessmentCenter:

1. Сотрудникам, победителям деловой игры, первым трем игрокам, набравшим максимальные баллы, можно предложить поощрение в виде бонуса за победу (причем этот бонус должен быть существенным – не менее 50% от среднемесячной заработной платы сотрудника для сотрудника, занявшего первое место, 30% от заработной платы для второго победителя, и 15 процентов для третьего игрока).

В среднем заработная плата у сотрудников УПФР 16 000 руб., соответственно если работник займет первое место, то он получит премию:

$$16000 * 0,50 = 8000 \text{ р. (за первое место)}$$

$$16000 * 0,30 = 4800 \text{ р. (за второе место)}$$

$$16000 * 0,15 = 2400 \text{ р. (за третье место)}$$

Причем материальные стимулы желательно сочетать с нематериальным – победа в игре сама по себе является стимулом для дальнейшей эффективной работы, можно усилить этот эффект сообщив об успехах этих сотрудников другим работникам (стенд, доска почета или газета), для того чтобы мотивировать и других сотрудников работать эффективнее, развивать свои профессиональные качества.[51]

2. Для тех сотрудников, которые набрали максимальные баллы в каких-либо оценочных категориях (аналитическое мышление, креативность, дисциплинированность и т.д.) необходимо применять те стимулы, которые действительно эффективно действуют для данного конкретного сотрудника – возможно, что для человека хорошо проявившего себя в ходе деловой игры как творческая личность, соответственно и стимул к работе должен быть оригинальным.

3. Для тех сотрудников, которые набрали большие баллы по умению организовывать, планировать, администрировать, возможно, создание таких неординарных стимулов, как повышение ответственности вместе с повышением полномочий.

Рассмотрим показатели эффективности в том случае, если Центр оценки применяется для формирования кадрового резерва, выдвижения и продвижения персонала. Измерение затрат в данном случае может помочь компании сделать вывод о стоимости одного специалиста включенного в кадровый резерв.

Например: стоимость специалиста, прошедшего процедуру оценки и зачисленного в кадровый резерв можно рассчитать следующим образом: $C_{сп} = \frac{\text{Затраты на проведение Центра оценки/количество специалистов зачисленных в кадровый резерв}}{[52]}$.

Сопоставив затраты на проведение процедуры оценки, стоимости обучения сотрудника, для получения недостающих знаний и навыков со стоимостью поиска, подбора и адаптации внешнего специалиста, руководитель может принять правильное управленческое решение о механизме закрытия вакантной должности, ориентируясь на временные затраты, политику компании в области продвижения персонала и другие внутренние факторы.

Таблица 3.2 Сравнительный анализ стоимости аттестации специалиста, через агентство, и затрат на подготовку специалиста, прошедшего процедуру "центр оценки".

Наименование процедуры	Методика "Центр оценки"	Услуга агентства
Временные затраты	3 мес.	3-6 мес.
Стоимость процедуры "Центр оценки" из расчета на одного нового специалиста (руб.)	15000,00	
Стоимость услуг агентства по аттестации персонала (руб.)		40000,00
Затраты на обучение сотрудника (руб.)	25000,00	

Если мы будем обучать сотрудников (80 чел.), исходя из прейскуранта агентства 25 000 за человека, в течении 5 лет, нам потребуется 10 000 000 руб.

В данном случае, выгоднее готовить специалистов кадрового резерва через процедуру "центр оценки".

3.3 Разработка программы аттестации персонала

Программа аттестации персонала — решение, позволяющее контролировать процесс аттестации персонала и сократить временные издержки по контролю прохождения аттестации сотрудниками предприятия, вести историю аттестации по каждому из сотрудников. Система предназначена для подготовки тестов по различным областям знаний человека, тестирования специалиста, обработки результатов тестирования и получения отчётности. Система позволяет планировать мероприятия по аттестации и выводить список работников, которым необходимо пройти аттестацию в ближайшее время [53].

В системе предусмотрено несколько ролей пользователя: Руководитель, Тестируемый, Оператор. Каждому пользователю присваивается свой логин и пароль, и доступ в систему осуществляется только при наличии логина и пароля.

Каждый пользователь, за исключением Оператора, имеет ограниченную область доступа и видит разделы, предназначенные только для него. В УПФР необходимо нанять такого сотрудника, для обслуживания этой программы.

Руководитель может:

- видеть список и историю всех сеансов тестирования его подчиненных;
- просматривать результаты по любому сеансу;
- формировать и просматривать сводные отчёты в нужном руководителю разрезе;

У тестируемого следующие возможности:

- возможность тестирования с любого рабочего места в локальной сети или с рабочего компьютера в любой точке земного шара через интернет;
- возможность прервать тестирование, если это разрешено оператором, и после начать его с того места, на котором пользователь остановился, при этом все подтверждённые ранее ответы сохраняются;
- возможность вернуться к неотвеченным вопросам;

- возможность увидеть результаты своего тестирования (в форме отчёта) после окончания сеанса тестирования;

- возможность видеть при последующем сеансе тестирования результаты предыдущих сеансов тестирования.

А самые широкие возможности у Оператора. Это:

- регистрация пользователей;

- добавление/удаление тем, тестов;

- доступ к результатам тестирования всех пользователей. Оператор может выдавать права на определенные действия в системе другим привилегированным пользователям;

- экспорт статистики по результатам тестирования в Excel;

- работа с редактором тестов [54]. Редактор тестов:

1. Система позволяет использовать вопросы пяти типов (единственный правильный ответ, множественный выбор, ввод ответа вручную, установление соответствия, вопросы на последовательность). Все настройки сценария делаются в разрезе подразделения, категории, темы и вопроса;

2. Позволяет настраивать параметры теста (отражение темы/тем, по которым необходимо задавать вопросы, количество вопросов в каждой теме, порядок следования вопросов и вариантов ответов, весовые коэффициенты для каждого вопроса и варианта ответа, возможность прерывания тестирования, возможность отображения индикатора правильного/неправильного ответа, времени для ответа на все вопросы темы или на каждый вопрос в отдельности);

3. Позволяет работать с различными вариантами оформления текста вопроса и вариантов ответов (шрифт, цвет, форматирование, картинки и т.д.).

Аттестация может быть легко интегрирована с существующей у клиента корпоративной системой кадрового учета «см. таблицу 3.3»

Таблица 3.3 Преимущества аттестации персонала

преимущества системы Аттестации персонала (программы аттестации персонала):

1. Проста и удобна в использовании

2. Легко адаптируется для решения задач аттестации в любых организациях (система масштабируема и легко дорабатывается под любые требования заказчика);

3. Глубокий качественный и количественный анализ результатов тестирования;

4. Генерация и печать разнообразных отчетов с результатами тестирования;

5. Работа в локальной сети либо через интернет;

6. Прекрасное соотношение цены–качества системы;

7. Отражение в системе информации о категории сотрудника, должности, отделе, в котором сотрудник работает, любой другой, нужной оператору или руководителю, информации по специалистам;

8. Веб-интерфейс (использование стандартного интернет-браузера);

9. Вся информация хранится бесконечно долго;

10. В сеансе аттестации сохраняется вся информация о результатах каждого тестирования, вплоть до времени получения вопроса и времени ответа на этот вопрос;

Оценка должна осуществляться в соответствии с показателями эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, в интересах обеспечения уровня их профессионализма [57].

Для совершенствования системы аттестации государственных служащих в Управлении пенсионного фонда в г. Карталы в частности необходимо проведение ряда мероприятий в разных направлениях.

Во-первых, необходимо разработать единую систему критериев и показателей эффективности деятельности служащего, не зависимо от стажа работы и половозрастных особенностей работника.

Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего в организации труда, которые должны анализироваться аттестационной комиссией:

- производительность (выполняемый объем работ);
- результативность (мера достижения поставленных целей);
- интенсивность труда (способность в короткие сроки выполнять определенный объем работ);
- соблюдение трудовой дисциплины;
- своевременность и оперативность выполнения поручений и распоряжений в установленные законодательством, должностным регламентом или руководством сроки.

Необходимо, чтобы все аттестуемые в УПФР в г. Карталы оценивались едиными общими критериями, что устранил возможность возникновения конфликтов и недопонимания по поводу принятого решения.

Подводя итог всему вышесказанному, делаем вывод о том, что аттестация государственного гражданского служащего содержит целый ряд действий:

- проверка квалификации и деловых качеств;
- проверка уровня профессиональной подготовки;
- определение соответствия замещаемой государственной должности;
- периодическая оценка знаний, опыта, навыков, результатов деятельности;
- оценка способностей к выполнению конкретных функций государственной службы по замещаемой должности.

Конкретно для Карталинского УПФР многое из предложенного можно воплотить, если на базе методики управления по целям внедрить практику составления и отслеживания индивидуальных планов развития (ИПР) для государственных служащих.

Индивидуальный план развития работника (ИПР) представляет собой документ, содержащий в себе цели и программу развития сотрудника, его профессиональных и деловых качеств на определенный период. ИПР необходим для осуществления контроля и учета мероприятий по развитию каждого конкретного работника. Выполнение ИПР является показателем эффективности работы самого работника, его руководителя и системы обучения и развития персонала организации в целом. К тому же во время непосредственно аттестации государственного служащего ИПР является наглядным показателем, отражающим степень достижения сотрудником поставленных целей по развитию, результативности его работы [68].

ИПР для государственного гражданского служащего в УПФР в г. Карталы может представлять собой программу мероприятий, нацеленную на повышение эффективности деятельности, на его профессиональный рост и развитие.

Подводя итог отметим, что для УПФР в г. Карталы введение практики индивидуальных планов развития сотрудников станет интересным и действенным инструментом управления, развития и оценки сотрудников, повышающим их профессиональный уровень, что, в свою очередь, крайне важно не только для конкретно взятого государственного служащего, но и для данного Управления, в целом [69].

Этапы внедрения рекомендаций по совершенствованию системы аттестации государственных служащих в УПФР в г. Карталы.

1.С 1 января 2018 года включить в перечень документов, необходимых при проведении аттестации, оценочный лист профессиональных, деловых и личных качеств государственного служащего, который поможет аттестационной комиссии составить объективное мнение о сотруднике.

2. Для учета интереса сотрудника, определения степени его удовлетворенности работой, мотивов, побуждающих к профессиональному росту, а также для выявления скрытого потенциала, проводить во время аттестации тестирование.

3. Использовать единый перечень вопросов к аттестуемому независимо от его стажа работы и должности.

4. С 1 января 2018 года ввести практику составления индивидуального плана развития сотрудника (ИПР) его непосредственным руководителем.

При организации обучения необходим жесткий принцип материальной ответственности преподавателя (плохо научил – переобучи за свой счет), слушателя (обучение – дорогостоящий процесс, решил уйти раньше установленного срока на другую работу – компенсируй затраты фирмы на обучение).

Рассчитаем экономическую эффективность такого мероприятия по внедрению программы обучения для УПФР.

Эффект воздействия программы обучения работников на производительность труда и качества продукции может быть определен по следующей формуле:

$$E=P*N*V*K-N*Z, \quad (3.1)$$

где:

P – продолжительность программы обучения на производительности труда и другие факторы результативности;

N – количество обученных работников;

V – стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

K – коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (например, рост результативности труда, выраженный в долях);

Z- затраты на обучение одного работника.

Для исследуемого предприятия УПФР при существующей системе обучения ежегодно обучение проходят в среднем 30 человек. Этого недостаточно для поддержания высокого квалификационного уровня сотрудников. Рассчитаем экономическую эффективность мер по улучшению системы образования. Ежегодно обучение и повышение квалификации должно предоставляться как минимум 40 сотрудникам, возьмем специалистов со всего отделения (т.е. $N=80$).

Средняя стоимость обучения одного сотрудника составляет условно 1500 руб. ($Z=1500$).

В условном примере стоимостная оценка различия труда лучших и средних сотрудников (специалистов) составит 9000 руб. ($V=9000$).

А коэффициент, характеризующий эффект программы обучения K выражает стоимостную оценку различия труда лучших и средних сотрудников ($K=3/4$).

Предположим, что эффект программы обучения имеет место в течение 5 лет ($P=5$). Итак,

$$E=5*80*9000*3/4 - 80*1500=2\ 580\ 000$$

Т.е., экономическая эффективность внедрения программы обучения составит 2 580 000 руб.

Выводы: предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом эффективны с экономической точки зрения. Но надо отметить, что приведенные расчеты отражают лишь краткосрочный эффект от этих мероприятий. Расчет же долгосрочных эффектов от совершенствования системы кадрового менеджмента сложен и включает в себя элементы прогнозирования.

При этом необходимо учитывать и социальный эффект этих мероприятий (обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня, повышение удовлетворенности от работы, реализация и развитие индивидуальных способностей работников и т. д.).

В любом случае, затраты на совершенствование системы управления персоналом – это, по сути, инвестиции в человеческий потенциал, а это положительно влияет на успешность деятельности всей организации.

Вывод: в целях совершенствования системы аттестации гражданских служащих можно порекомендовать работникам кадровых служб учреждения (в частности УПФР в г. Карталы) составлять индивидуальный план профессионального развития каждого сотрудника на год, результативность выполнения которого будет учитываться при проведении аттестации. Руководителям проводить систематическую оценку результативности труда госслужащих, давать им четкую и своевременную обратную связь по итогам.

Итак, аттестация — это административно-правовая процедура по оценке профессионального соответствия государственного служащего занимаемой государственной должности, направленная на совершенствование государственной службы и развитие внутреннего потенциала аттестуемого, обязывающая по итогам принять установленные законодательством административно-правовые меры, что способствует эффективному развитию профессионального и личностного потенциала кадров.

В настоящий момент кадровая политика должна предъявлять серьезные требования не только к подготовке, повышению квалификации, но и к оценке гражданских служащих и результатов их служебной деятельности. В этой связи неуклонно возрастает значение аттестации как административно-правовой формы и оценки профессиональных и других качеств гражданских служащих.

Система аттестации государственных служащих имеет ряд проблем, решение которых будет способствовать более эффективной работе государственных органов. Таким образом, рекомендации по совершенствованию системы аттестации государственных служащих (в частности в УПФР в г.Карталы) сводятся к реформированию нормативно-правовой базы по вопросу проведения аттестаций, внедрению комплексной оценки труда государственных служащих, системе оценки их профессионального уровня.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Аттестация играет важную роль в практической деятельности государственных служащих, так как является правовым средством расширения демократических начал в кадровой политике и в управлении государственной службой, а также средством обеспечения формирования и реализации кадровой политики в государственных органах.

Квалифицированное проведение аттестации способствует совершенствованию кадровой работы, рациональному использованию профессиональных и личных качеств работников в целях более эффективного исполнения ими своих должностных полномочий.

Аттестация представляет собой процедуру анализа результатов труда государственных служащих, их успехов или неудач, включает оценку их соответствия занимаемой должности, необходимости дополнительного повышения квалификации.

Целью аттестации является проверка и оценка профессиональных, деловых и личных качеств государственного служащего, установление его соответствия требованиям, предъявляемым к занимаемой должности государственной службы, и также для решения вопроса о присвоении государственному служащему квалификационного разряда.

Положительным моментом аттестации является возможность выявления наиболее перспективных государственных служащих для их дальнейшего продвижения по службе, направления на повышение квалификации, работников, результаты служебной деятельности которых вызывают сомнения, а также отсеивать тех, которые не соответствуют занимаемой должности.

Аттестация государственных гражданских служащих проводится на основании Положения о проведении аттестации государственных гражданских служащих РФ, утвержденного Указом Президента РФ от 1 февраля 2005г.

Однако аттестация не является совершенным методом оценки профессиональной служебной деятельности государственного служащего, имеет ряд проблем, а, следовательно, систему аттестации необходимо совершенствовать.

В дипломном проекте были предложены следующие меры по совершенствованию системы аттестации государственных служащих (в частности служащих УПФР в г. Карталы):

- совершенствование критериев оценки государственных служащих,
- соблюдение объективности оценки результатов деятельности государственного служащего при проведении аттестации,
- внедрение методов оценки профессионального уровня государственных служащих на основании применения компьютерной диагностики, метода экспертной оценки, тестирования;
- эффективное использование результатов аттестации,
- совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих перед проведением аттестации;
- введение практики составления индивидуальных планов развития сотрудников.

Совершенствование системы аттестации государственных служащих будет способствовать более эффективной кадровой работе, стимулированию роста квалификации работников, повышению их ответственности за результаты деятельности, развитию инициативы, и в целом, укреплению государственного аппарата.

В качестве главного вывода отметим, что аттестация не должна проводиться ради самой процедуры оценки государственного служащего.

Она станет эффективной только в том случае, если будет лишена формального подхода со стороны и аттестуемых, и аттестационной комиссии; будет объективной, а по ее результатам будут проводиться конкретные мероприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года. – М.: Закон, 2003. – 43с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года № 197–ФЗ. – М.: Законодательство, 2003.- 192с.
3. Федеральный закон от 27.07.2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // СЗ РФ, 02.08.2004г., № 31, Ст.3215.
4. Федеральный закон от 27.05.2003 г. №58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» // СЗ РФ, 02.06.2003 г., № 22, Ст. 2063.
5. Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. №110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» // СЗ РФ, 07.02.2005, № 6, с.256.
6. Положение «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» от 1 февраля 2005г. №110: Сборник законодательства Российской Федерации от 7 февраля 2005г.-№6.-437с.

Научная литература:

7. Аксенов, Е.А. Управление персоналом в системе государственной службы: учебное пособие/Е.А.Иванов.– М.: ИПК госслужбы, 2010. – 178с.
8. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала: учебное пособие/Е.А.Борисова.– СПб.:Питер,2011.–195с.
9. Волошина В.В. Государственная служба в Российской Федерации: Теоретико-правовые аспекты/В.В.Волошина. — М.: Луч, 2010. – 156с.
10. Глазунова Н.И. Государственное и муниципальное управление: учебник/Н.И.Глазунова. — М.: ТК Велби, 2013.– 340с.
11. Гончарова Н.Г. Организация конкурсного отбора и проведение аттестации федеральных государственных гражданских служащих: учебное

пособие/Н.Г.Гончарова.– М.: Изд-во ГОУ ВПО РПА Минюста России, 2010.– 256с.

12. Григорян А.К. Государственная кадровая политика: учебное пособие/А.К.Григорян. — М.: Изд-во РАГС, 2013.– 145с.

13. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба: учебное пособие/В.Д.Граждан. – М.: Юркнига, 2011.–218с.

14. Демин Ю.М. Аттестация персонала: учебное пособие/Ю.М.Демин. – СПб.: Питер, 2011.– 241с.

15. Игнатов В.Г. Государственная служба: учебное пособие/В.Г.Игнатов.– М.: Ростов н/Д., 2013. – 175с.

16. Козбаненко В.А. Государственное управление: основы теории и организации: учебник/ В.А.Козбаненко. – М., 2009. – 163с.

17. Оболонский А.В. Государственная служба: учебное пособие/А.В.Оболонский. – 3-е изд.–М.: Дело, 2008.— 320с.

18. Овсянко Д.М. Государственная служба Российской Федерации: Учебное пособие/ Д.М.Овсянко. – М., 2008.– 204с.

19. Стариков Ю.Н. Государственная служба в Российской Федерации: учебное пособие/ Ю.Н.Стариков. – М.: Герда, 2006.– 178с.

20. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник/В.В.Черепанов. – М.:Юнити-Дана,2010.– 235с.

21. Чиканова Л.А. Государственные служащие: Учебник/ Л.А.Чиканова.– М.: Юрист, 2006.– 146с.

22. Чиркин В. Е. Государственное и муниципальное управление: учебник/В.Е.Чиркин. – М., 2008.– 206с.

23. Башуров В.Б. Подготовительная стадия процедурного процесса аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации: учебное пособие/В.Б.Башуров. –М., 2007. –210с.

24. Борисова Г.А. Аттестация персонала: учебное пособие/Г.А.Борисова. – М., 2007. – 230с.

25. Бедняков Д.Р. На государственной службе: оценивать не деятельность, а результаты: учеб. для вузов/Д.Р.Бедняков. – М., 2010. – 210с.
26. Иванов Ю.В. Аттестация персонала: учеб. для вузов/Ю.В.Иванов. – М., 2013. –210с.
27. Касаева Т.В. Правовая культура государственных служащих как фактор повышения ответственности перед обществом: учебное пособие/Т.В.Касаева. – М., 2010. – 200с.
28. Кулешов Г.Н. Административно-правовое и информационное обеспечение процедур прохождения государственной гражданской службы: учебное пособие/Г.Н.Кулешов. – М., 2009. – 210с.
29. Куракин А.В. Процедуры, обусловленные прохождением государственной гражданской службы Российской Федерации: учебное пособие/А.В.Куракин, 2007. – 200с.
30. Марченко И.П. Кадровый менеджмент: учебное пособие/И.П.Марченко, 2009. –200с.
31. Мольков Г.А. Кадровое делопроизводство: учебное пособие/ Г.А.Мольков, 2008. –210с.
32. Петров В.М. Аттестация государственных служащих: учебное пособие/В.М.Петров, 2008. – 240с.
33. Поплавская Е.П. Актуальные проблемы российского права: учебное пособие/Е.П.Поплавская, 2008. –210с.
34. Ростовцева Ю.В. Право и государство: теория и практика: учебное пособие/Ю.В.Ростовцева, 2007. –230с.
35. Черняк Т.А. Кадровый менеджмент: учебное пособие/Т.А.Черняк, 2006. – 240с.
36. Архипова Н.И. Я иду на занятие по менеджменту: учебно-методическое пособие/Н.И. Архипова. – М.: РГГУ, 2003. – 360 с.
37. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: учебное пособие/ Т.Ю. Базарова. – М.: Юнити, 2006.– 386 с.

38. Бакирова Г.Х. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/ Г.Х. Бакирова. – М.: Речь, 2003. – 152 с.
39. Басаков М.И. Документы по персоналу организации: учебное пособие/М.И. Басаков. – М.: ИКЦ "МарТ", Ростов н/Д: "Изд.центр "МарТ", 2003. – 240 с.
40. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала: учебное пособие/Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2003. – 266 с.
41. Вязигин А.В. Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг: учебное пособие/ А.В.Вязигин. – М.: Вершина, 2005 – 272 с.
42. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебное пособие/А.П. Егоршин. – Н.Н.:Логос, 2004. – 827 с.
43. Зотов Б.В. Муниципальное управление: учебное пособие/Б.В. Зотов. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 300 с.
44. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация": учеб.пособие для студ.вузов/А.Я. Кибанов.– М.: Гриф УМО ВУЗов России, 2005. – 416 с.
45. Кравченко К.А. Организационное строительство и управление персоналом в крупной компании: учебное пособие/К.А. Кравченко. – М.: Академический проект, 2005. – 637 с.
46. Мантаева К.А. Методические материалы семинара «Организация и проведение аттестации персонала на предприятии»: учебное пособие/К.А.Мантаева.– М.: Юнити, 2000. – 67 с.
47. Курбатова М.Б. Оценка работы персонала: практическое пособие для руководителей/М.Б. Курбатова. – М.:ООО «Журнал управление персоналом», 2005. – 224с.
48. Магура М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации: учебное пособие/М.И. Магура. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002. – 176 с.

49. Полетаев Ю.Н. Аттестация руководителей и специалистов организации, сотрудников ведомств: учебное пособие/ Ю.Н. Полетаев. – М.:ОАО Изд.дом «ГОРОДЕЦ», 2006. – 160 с.
50. Стенюков М.А. Документы отдела кадров: учебное пособие/ М.А. Стенюков. – М.: Приор-издат, 2003. – 176с.
51. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие/Н.В. Федорова. – М.: КНОРУС, 2005. – 416 с.
52. Хигир Б.Ю. Нетрадиционные методы оценки, подбора персонала: учебное пособие/Б.Ю. Хигир. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002. – 384 с.
53. Базаров Т.Ю. Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации: учебное пособие/ Т.Ю. Базаров. – М.:ИПК госслужбы, 2000. – 45 с.
54. Бовыкин И.В. Новый менеджмент: учебное пособие/И.В. Бовыкин. – М.: КНОРУС,1998. 238 с.
55. Бондаренко М. В. Правовое регулирование труда муниципальных служащих: учебное пособие/М.В. Бондаренко. – Обнинск.: Институт муниципального управления, 2001. – 109 с.
56. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала: учебное пособие/Е.А. Борисова. – СПб.:Питер,2005. – 150 с.
57. Виханский О.С. Менеджмент: учебное пособие/О.С. Виханский. – М.: Высш. школа, 1999. – 258 с.
58. Журавлев А. Н. Субъективность руководителя и скрытые возможности аттестации персонала: учебное пособие/А.Н. Журавлев.–М.: ПРИОР, 2000. – 210 с.
59. Загородников С.В. Краткий курс по менеджменту: учебное пособие/С.В. Загородников. – М.: ПРИОР, 2008. – 210 с.
60. Калачева С. А. Аттестация: учебное пособие/С.А. Калачева. – М.: Издательство ПРИОР, 2001. – 10 с.

61. Маслов Е.Н. Аттестация работников предприятия: учебное пособие/ Е.Н. Маслов. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 150 с.
62. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие/ Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 200 с.
63. Скопылатов И. А. Управление персоналом: учебное пособие/ И.А. Скопылатов. – СПб.: ПИТЕР, 2000. – 100 с.
64. Свирина И.Н. Аттестация как механизм оценки уровня квалификации персонала: учебное пособие/И.Н. Свирина. – СПб.: ПИТЕР, 2010. – 200 с.
65. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: учебное пособие/В.Р. Веснин.– М.: Юрист, 2013. –250 с.
66. Половинко В. С. Субъекты и объекты оценки персонала: учебное пособие/В.С. Половинко. – М.: Юрист,2013, – 95 с.
67. Половинко В. С. Субъекты и объекты оценки: учебное пособие/В.С. Половинко. – М.: Юрист, 2010, – 115 с.
68. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе/В.Р. Веснин.– М.: Юрист, 2011, – 496 с.
69. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации: учебное пособие/А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010, – 250 с.
70. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебное пособие/ С.В. Шекшня. – М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2010, – 270 с.