

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 «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное
управление»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор

_____/ В.С. Антонюк /

« ____ » _____ 2017 г.

**Анализ и совершенствование кадровой политики в сфере муниципальной
службы (на примере Администрации Альменевского района Курганской
области)**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.04.2017.291.ВКР**

Руководитель, должность

М.В.Козина / И.О. Фамилия /

« ____ » _____ 2017 г.

Автор

студент группы ЭУ – 547

Т.В. Каримова / И.О. Фамилия /

« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер, должность

Резепин А.В. / И.О. Фамилия /

« ____ » _____ 2017 г.

Челябинск 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ.

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ	
1.1 Понятие, цели, задачи и принципы кадровой политики.....	11
1.2 Виды кадровой политики.....	13
1.3 Опыт формирования и направления кадровой политики в сфере муниципальной службы в России и за рубежом.....	15
1.4 Методика анализа кадровой политики в сфере муниципальной службы.....	15
2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В АДМИНИСТРАЦИИ АЛЬМЕНЕВСКОГО РАЙОНА	
2.1 Общая характеристика Администрации Альменевского района и организационно-методического обеспечения кадровой политики.....	41
2.2 Анализ состава и структуры персонала в администрации Альменевского района	59
2.3 Анализ показателей по направлениям кадровой политики	64
2.4 Оценка эффективности кадровой политики и выявление проблем её реализации.....	76
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В АДМИНИСТРАЦИИ АЛЬМЕНЕВСКОГО РАЙОНА КУРГАНСКОЙ ОБЛАСТИ	
3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики в Администрации Альменевского района Курганской области.....	79
3.2 Пути реализации мероприятий по совершенствованию кадровой политики в Администрации Альменевского района Курганской области.....	85
3.3 Оценка эффективности мероприятия	95
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	97
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	99

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом является одной из наиболее важных сфер жизни организации, способного намного повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в довольно широком диапазоне: от экономико-статистического до психологического.

Система управления персоналом обеспечивает постоянное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат методы, принципы и формы воздействия на деятельность, поведение и интересы работников в целях максимального использования их.

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления организацией. Сфера управления персоналом имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Планирование трудовых ресурсов относительно новое для большинства организаций вид деятельности. До недавнего времени основное внимание уделялось планированию других экономических ресурсов (материальных, технических, финансовых и т.д.). Однако сейчас эта позиция пересматривается и одна из причин этого факта является то, что в последние годы предложение рабочей силы стало юридическим фактом деятельности многих организаций. Затраты на труд у многих организаций в настоящее время превратились в основную часть общих расходов, поэтому важно обеспечить максимальную эффективность использования трудовых ресурсов. Способность организации

успешно решать названную выше задачу зависит от того, на сколько точно будут рассчитаны, а затем проконтролированы затраты на труд.

Рабочая сила такой же ресурс как и материальные, технические, финансовые ресурсы. Однако в отличие от названных ресурсов она имеет принципиальные отличия, которые заключаются в следующем:

- если со временем технические, материальные ресурсы стареют (морально, физически), то трудовые ресурсы дорожают (растет опыт, улучшается квалификация рабочего);
- работник может отказаться от условий, на которых организация предполагает его использовать;
- работник может уволиться из организации по собственному желанию;
- работники не могут рассматриваться как однородная субстанция;
- работники могут переучиваться;
- работники могут решать, что те или иные типы профессий для них социально неприемлемы, с ними необходимо вести переговоры.

Кадры – наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. В целом эффективность организации зависит от профессиональной квалификации служащих, их использования и расстановки, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств. То или иное использование кадров прямым образом связано с изменением показателя производительности труда. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил страны и главным источником роста национального дохода.

Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

Эффективное применение людских ресурсов предопределяет положительные результаты деятельности организации. Служащие – являются

основным ресурсом организации, в силу того, что все цели достигаются через людей.

Современная концепция управления персоналом в организации предполагает выработку и реализацию кадровой политики. В этой связи проблемы, связанные с кадровой политикой организацией, приобретают особую значимость.

В связи с изменениями социальных и экономических условий, возрастает роль кадровой политики в российских организациях.

К сожалению, в настоящее время политика управления персоналом отечественных организацией сводится к приёму и увольнению работников, а этого недостаточно для эффективной работы в современных условиях.

Кадровая политика сложна и многогранна, поэтому устранение проблем кадровой политики являет собой сложную как в теоретическом, так и в практическом аспекте задачу. Требуется выявление, осмысление и устранение препятствий для совершенствования современной кадровой политики и всех ее элементов. Она должна соответствовать общественным потребностям и уровню современных знаний.

Предмет исследования – кадровая политика Администрации Альменевского района Курганской области.

Цель исследования – выявить проблемы кадровой политики в исследуемом объекте и разработать рекомендации, направленные на решение проблем.

Для достижения поставленных задач необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать понятие, цели, задачи и принципы кадровой политики организации;
- изучить организационную структуру организации;
- раскрыть основы кадровой политики в сфере муниципальной службы;
- раскрыть основы кадровой работы в сфере муниципальной службы;

- проанализировать кадровую политику Администрации Альменевского района Курганской области;
- выявить имеющиеся проблемы и недостатки, разработать мероприятия, направленные на совершенствование кадровой работы и кадровой политики организации.

В процессе проведения исследования применялись следующие методы: сбор информации, описание, сравнение, классификация.

В практической части работы основным методом исследования является анализ структуры кадров администрации.

Работа представлена на 83 страницах, содержит 9 таблиц, 13 рисунков, 37 источников в списке использованной литературы.

Первая глава выпускной квалификационной работы содержит три параграфа, в которых рассмотрены теоретические основы кадровой политики.

Во второй главе основное внимание уделяется состоянию управления персоналом в Администрации Альменевского района Курганской области, дана общая характеристика учреждения, проведен анализ деятельности службы управления персоналом и оценена её эффективность.

В заключении изложены основные выводы из проделанного исследования и систематизированы результаты работы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

1.1 Понятие, цели, задачи и принципы кадровой политики

Кадровая политика - совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому её считают ядром системы управления персоналом. Кадровая политика формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения её работниками своих функций. Она находит свое отражение в следующих нормативных документах: правилах внутреннего распорядка, коллективном договоре.

Термин “кадровая политика” может иметь широкое и узкое толкование.

В широком смысле это система осознанных и определенным образом сформулированных и скрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегии организации.

При широком понимании кадровой политики необходимо обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства. Косвенно это находит свое отражение в философии организации, коллективном договоре и правилах внутреннего распорядка. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — могут заранее планироваться и согласовываться со стратегическими целями и текущими задачами организации.

В узком смысле это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

“Кадровая политика организации состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием”.

Кадровая политика представляет собой совокупность наиболее важных теоретических положений и принципов, официальных требований и практических мер, определяющих основные направления и содержание работы с персоналом, ее формы и методы. Кадровая политика определяет генеральное направление и основы работы с кадрами, общие и специфические требования к ним соответствующих субъектов управления (государства, территориальных систем, организаций и т.д.).

Целью кадровой политики является своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности. Другими ее целями можно считать: обеспечение условий реализации предусмотренных трудовым законодательством прав и обязанностей граждан; рациональное использование кадрового потенциала; формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов.

Разновидностями кадровой политики считаются политика подбора кадров, политика обучения, политика оплаты труда, политика формирования кадровых процедур, политика социальных отношений.

Кадровая политика ориентируется на планы развития организации и из этого можно выделить следующие задачи: увольнять служащих или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше: а) переводить на сокращенные формы занятости; б) использовать на несвойственных работах, на других объектах; в) направлять на длительную переподготовку и т. п.; подготавливать служащих самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку; набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению; набирать дополнительно служащих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования; вкладывать деньги в подготовку "дешевых", но узкоспециализированных служащих или "дорогих", но маневренных.

Принципы кадровой политики: стратегический подход (система управления персоналом нацелена на реализацию стратегии организации, а работа с

персоналом осуществляется в соответствии с требованиями к формированию и поддержанию долгосрочного имиджа как привлекательного работодателя); системность и целостность, (все процессы системы управления персоналом взаимосвязаны и взаимозависимы); единство и прозрачность (принципы кадровой политики едины для всех организаций, информирование служащих о действующих принципах кадровой политики); дифференцированный подход (каждой категории персонала соответствуют специфические методы работы с персоналом, в отдельных случаях - индивидуальный подход); партнерство (изучение и целенаправленное формирование мнения трудового коллектива по ключевым направлениям работы с персоналом); самостоятельность и индивидуальная ответственность служащих (всестороннее развитие и повышение эффективности своего направления деятельности); активность и гибкость (проведение мониторинга внешней и внутренней среды, влияющей на процессы управления персоналом); умеренная открытость (открытости сведений о формах и методах работы с персоналом в рамках действующей кадровой политики организации определяется полномочиями доступа); соблюдение законодательства (легитимность, законность).

1.2 Виды кадровой политики

Существуют следующие виды кадровой политики.

1. В соответствии с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий:
 - а) пассивная кадровая политика связана с отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала;
 - б) реактивная кадровая политика. Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и принимает меры по локализации проблем;
 - в) превентивная кадровая политика. Характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее;

г) активная кадровая политика. Характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на кадровую политику.

2. В зависимости от степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава организации: открытая кадровая политика. Характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии управления; закрытая кадровая политика. Отличается непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления.

Основными факторами, влияющими на формирование кадровой политики, являются внешние и внутренние факторы, а именно:

- факторы внешней среды — те, которые организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. К ним относятся: ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами); тенденции экономического развития; научно-технический прогресс (характер и содержание труда, который оказывает влияние на потребности в тех или иных специалистах, возможности переподготовки персонала); нормативно-правовая среда (т.е. те «правила игры», которые установлены государством; трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии и т.д.).

- факторы внутренней среды — это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации. К ним можно отнести: цели организации (на их основе формируется кадровая политика); стиль управления (жестко централизована или предпочитающая принцип децентрализации — в зависимости от этого требуются разные специалисты); финансовые ресурсы (от этого зависит возможность организации финансировать мероприятия по управлению персоналом); кадровый потенциал организации (связан с оценкой возможностей

работников организации, с правильным распределением обязанностей между ними, что является источником эффективной и стабильной работы); стиль руководства (все они не в одинаковой мере влияют на проведение определенной кадровой политики).

1.3 Опыт формирования и направления кадровой политики в сфере муниципальной службы в России и за рубежом

Построение кадровой политики проходит несколько этапов: этап построения кадровой политики – нормирование. Этап построения кадровой политики включает в себя согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом; этап построения кадровой политики - программирование. Включает в себя разработку программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом, как нынешнего состояния, так и возможных изменений; мониторинг персонала, включает в себя разработку процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки.

1.4 Методика анализа кадровой политики в сфере муниципальной службы

Персонал организации представляет собой силу, включенную в определенную производственно-хозяйственную структуру, которая в процессе труда выполняет предписанные функции.

Сейчас персонал рассматривается уже не как одна из статей затрат, а как наиболее ценный ресурс организации (человеческий ресурс). Данный подход является самым распространенным в современной теории менеджмента. Человеческие ресурсы являются одним из факторов производства, наряду с трудом, капиталом, сырьем, технологией и знаниями (информацией). По своим свойствам люди существенно отличаются от любых других ресурсов, используемых организацией.

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнений, что персонал является важнейшим ресурсом организации, обеспечивающим ей устойчивое положение и развитие. При этом как ресурс персонал учреждения имеет следующие особенности: он активен, т.е. люди всегда имеют собственные желания и устремления, поэтому все попытки управлять ими они воспринимают через призму своих собственных потребностей, следовательно, персонал способен отражать направленные на него воздействия, что может приводить к результатам, противоположенным ожиданиям руководства; в управлении персоналом в той или иной степени участвуют как все руководители организации, так и специалисты кадровых служб, что может являться источником определенных противоречий между обусловленными потребностями производства желаниями руководителей и рекомендациями специалистов; как руководители, так и специалисты служб управления персоналом, сами являются персоналом учреждения, что приводит к возрастанию субъективных моментов в управлении данным ресурсом.

Можно обобщить все определения понятия «персонал» в одно.

Персонал – категория работников, объединенных по признаку принадлежности к организации или к профессии.

Понятие «персонал» употребляется в одном ряду с такими, как «кадры», «человеческий ресурс», «трудовые ресурсы», при этом часто все они применяются как синонимы. По мнению некоторых авторов, в этих понятиях

имеются определенные отличия, которые определяют изменение положения человека в системе социально-трудовых отношений.

Кадры – социально-экономическая категория, обозначающая постоянный (штатный) состав работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с государственными, кооперативными, частными учреждениями, фирмами, организациями.

Человеческие ресурсы (ЧР) – термин, характеризующий с качественной, содержательной стороны кадровый состав или весь персонал учреждения (фирмы, учреждения, организации), рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, территории региона, страны в целом.

Наряду с традиционными признаками, которые присущи элементам определяемой совокупности – кадрам, персоналу, рабочей силе, трудовым ресурсам – термин «человеческие ресурсы» включает способность к творчеству и потенциальные возможности всестороннего развития работников, общую культуру и нравственную надежность, определенный эффект кооперации и самоорганизации, совершенствование трудовых взаимоотношений, мотивацию, предприимчивость и др. Если строгое содержание терминов «кадры», «персонал», «рабочая сила», «трудовые ресурсы» отражает функциональный, технократический подход к работнику и соответствует концепции «экономического человека», то термин «человеческие ресурсы» является выражением личностного подхода и соответствует концепции «человека социального». Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем: люди наделены интеллектом, их реакция на внешнее управление эмоционально-осмысленная, а не механическая; люди способны к постоянному совершенствованию и развитию; из всех видов ресурсов человеческий наименее мобилен; человеческий ресурс неоднороден; процесс взаимодействия между организацией и персоналом (человеческим ресурсом) является двусторонним; люди приходят в организацию осознано, с определенными целями и ожидают от нее предоставления возможности (помощи) для реализации этих целей; при

неправильном использовании эффективность применения человеческого ресурса падает быстрее, чем в случае с другими видами ресурсов; вложения в человеческий ресурс дают больший эффект, чем в другие виды ресурсов.

Термины «персонал» и «человеческие ресурсы» используются, зачастую сменяя друг друга, в академических и практических курсах. Очевидно, что в последнее десятилетие все еще не прекращаются дискуссии о том, существует ли разница и каковы отличия, способные противопоставить эти два термина.

Отличительной особенностью практической реализации понятия «кадры» была обусловленность кадровой политики и кадровой работы организационными и политическими решениями партийных органов. Функции «работы с кадрами» на учреждениях в большей мере ограничиваются техническими и организационными мероприятиями по приему, расстановке, учету работников, организации труда и направлены на реализацию общеотраслевых методик. Значительная часть функций выполнялась внеорганизационными субъектами управления: стратегия и политика – партийными и государственными органами; формирование способности к труду – учебными заведениями (в том числе включенными в состав организацией ПТУ); планирование численности, системы оплаты труда - министерствами и ведомствами.

Необходимость комплексного подхода к специфическому объекту обуславливает методологическую и методическую централизацию управления, в результате чего введение понятия «персонал» побуждает к объединению разрозненных субъектов (отделов труда и заработной платы, отделов кадров, отделов организации и нормированию труда, служб социального развития и т.п.). Кроме того, происходит расширение представлений о функциях управления персоналом. Помимо традиционных функций учета, стимулирования труда, организации труда и обучения в сферу целенаправленного управления вводятся новые. Не случайно в период введения понятия «персонал» особый интерес уделяется проблемам социальных взаимоотношений, психологическим аспектам управления и пр.

В связи с этим представляется продуктивным подход, согласно которому организация рассматривается как социально-экономическая система, в рамках которой персонал является одной из ее ресурсных подсистем и обладает экономическими и социальными характеристиками. Выступая в качестве экономического ресурса, персонал рассматривается как трудовой ресурс, которому, как и другим видам ресурсов, свойственны процессы производства, обмена, распределения и потребления.

Парадигмы, включающие в себя понятие «персонал», как реализация принципов теории гуманизации труда, социального партнерства, предполагают качественно новый взгляд на субъект труда. Это уже не только носитель экономических способностей к труду, а человек, личность, ресурс, реализующий в сфере труда свои особые индивидуальные потребности, мотивы и интересы, обладающий общегражданскими и общечеловеческими правами и обязанностями. Таким образом, использование понятия «персонал» обуславливает наличие у объекта управления не только экономических и социально-демографических характеристик, что преобладало в условиях «работы с кадрами», но и социальных, психологических.

Особая и специфическая роль персонала заключается в том, что он составляет и определяет социальную подсистему организации, в которой главенствуют вопросы отношения людей, социальных групп, субъективного и духовного базиса деятельности.

В современных условиях персонал рассматривается не как издержки, которые надо сокращать, а как важнейший ресурс организации, определяющий успех деятельности, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства. Выделяются два варианта стратегически ориентированной концепции управления персоналом: когда персонал рассматривается как важнейший ресурс развития организации, недостаточное количество и качество которого может выступать как ограничение стратегического развития. Здесь персонал рассматривается как равноправный

фактор развития организации, которым необходимо управлять синхронно с другими видами деятельности; когда персонал рассматривается в качестве активного «мотора», «источника или двигательной силы», позитивного фактора стратегического развития. Согласно этим положениям стратегия организации строится исходя из наличия предпосылок ее обеспечения человеческими ресурсами, а изменения в других системах управления организацией осуществляются лишь после того, как созданы необходимые условия с точки зрения их обеспеченности квалифицированным и компетентным персоналом.

Принципиальное значение этих положений заключается в том, что в условиях динамично меняющейся внешней среды трудно разработать достаточно четкую стратегию, что обуславливает необходимость разработки нескольких ее вариантов. Поэтому персонал должен развиваться многосторонне с тем, чтобы он в дальнейшем мог соответствовать возможным изменениям в организации. Организации, придерживающиеся этой концепции, инвестируют в персонал значительные средства для, казалось бы, невостребованных в настоящее время качеств. Однако в дальнейшем это служит основой для завоевания новых рынков сбыта, перехода на принципиально новые технологии работы и др.

В современных условиях самым дорогим и дефицитным является ресурс человеческий. В рыночных условиях не составляет проблемы приобретение материально-технических и финансовых ресурсов. В сравнении с этим приобретение ресурса труда сталкивается со сложностями экономического, социального и психологического характера, требует достаточно длительного времени для его увеличения (согласно положениям теории человеческого капитала).

Это связано со специфическими требованиями к персоналу, вытекающими из условий деятельности конкретной организации. Организациям требуется персонал, который имел бы навыки и опыт работы в её специфических технологических и организационных условиях, обладал качествами, присущими ее организационной культуре. Найти на свободном рынке труда персонал такого

качества одновременно практически невозможно. Его формирование требует длительного времени и значительных усилий со стороны организации.

Важным качеством человеческого ресурса является его высокая цена, которую работодатель должен платить не только в момент его приобретения, как в случае с другими видами ресурсов, но и в процессе его использования. В данном случае речь идет не только о высокой доле заработной платы. Увеличиваются расходы на осуществление практически всех функций управления персоналом: отбор персонала, обучение, социальная инфраструктура, методико-методологическое обеспечение и пр. Таким образом, ценность персонала как ресурса проявляется и с точки зрения его роли в развитии организации, и с точки зрения экономической составляющей.

Третьим важным качеством, обуславливающим высокое значение и сложность человеческого ресурса, является его чувствительность. Поскольку персонал - это люди, то ему присущи субъективное восприятие окружающей среды, методов управления. В отличие от других видов ресурсов, персонал обладает социальными, психологическими, медико-биологическими характеристиками. Социально-психологические составляющие управления могут существенно затормозить или ускорить рост производительности труда.

Существенным признаком персонала организации является оформление трудового договора с работодателем.

С практической точки зрения персонал организации представляет собой важнейший ресурс организации.

В теории менеджмента персонал организации рассматривается в качестве ее социальной системы.

Ведущую роль в обеспечении выполнении стратегических целей организации принадлежит персоналу организации.

Рассмотрим классификацию персонала по категориям.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Совокупность муниципальных служащих в органах местного самоуправления составляет персонал учреждения или его кадровый состав. Одним из принципов муниципальной службы Российской Федерации является принцип стабильности кадров. Однако данный принцип вовсе не отрицает текучесть кадров. Стабильность кадров нельзя абсолютизировать, поскольку это может привести к застою кадрового корпуса муниципальной службы, ослаблению возможностей роста по службе. Обновление кадров, проводимое в разумных пределах, способствует омоложению состава муниципальных служащих, расширению практики передвижения служащих по горизонтали. Обновление кадрового состава достигается путем решения следующих задач: регулирование процессов сменяемости кадров; управление персоналом; подбор кадров по способностям и профессионализму. На решение данных задач направлена кадровая политика.

Кадровая политика - это деятельность, направленная на обеспечение учреждений в сфере муниципальной службы персоналом с необходимым уровнем квалификации, профессиональных и личных качеств, способным решать поставленные задачи. В узком плане - конкретная деятельность должностных лиц по подбору, расстановке, развитию кадров в соответствии с принятыми в организации методами и стилем кадровой работы.

Кадровая политика дает возможность четко определить ее цели, разъяснить соответствующие стандарты подбора и развития персонала проводить единую линию в кадровой сфере, раскрыть основные средства и методы достижения поставленных целей. Кадровую политику формирует, как правило, высшее руководство организации, но ответственность за нее несет первый руководитель.

Одной из составляющих кадровой политики в сфере муниципальной службы является государственная кадровая политика, которая представляет собой

стратегию формирования, развития и рационального использования трудовых ресурсов страны; это система официально признанных целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию кадровых процессов и отношений. Они, в свою очередь, определяют критерии отбора, оценки и ротации кадров, пути совершенствования подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, формирования свободного рынка труда, рационального использования кадрового потенциала страны.

Государственная кадровая политика заключается в определении стратегии, политического курса работы с кадрами на общегосударственном уровне. Это выражающая волю народа стратегия формирования, развития и рационального использования трудовых ресурсов страны.

В структурно-содержательном плане государственная кадровая политика – это система официально признанных целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию кадровых процессов и отношений. Они в свою очередь определяют и главные критерии оценки кадров, пути совершенствования подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, рационального использования кадрового потенциала страны.

Учитывая сказанное, можно сформулировать главные цели государственной кадровой политики, вытекающие из приоритетной цели. Это обеспечение высокого профессионализма управленческого и технологического процессов, всех участков трудовой деятельности квалифицированными, инициативными, добросовестными работниками; осуществление максимально эффективного использования интеллектуально-кадрового потенциала, всех трудовых ресурсов страны, их сохранение и приумножение; создание благоприятных условий и гарантий для проявления каждым работником своих способностей, всемерно стимулируя его профессиональный рост и служебное продвижение, повышение качества и эффективности трудовой деятельности.

Задачи государственной кадровой политики ориентированы на реализацию предметно-практической деятельности, направленной на укомплектование

профессионально подготовленными высококонраственными работниками всех органов власти и управления, способными на уровне современных требований осуществлять на основе закона, в рамках своих должностных полномочий задачи и функции государственных органов.

Одной из основных задач реализации кадровой политики является создание системы управления развитием профессиональных, деловых и нравственных качеств государственных служащих.

При проведении кадровой политики и формировании кадрового состава приоритетными являются следующие направления:

- создание эффективного механизма отбора кадров на муниципальную службу;

- совершенствование системы профессионального развития муниципальных служащих;

- применение современных кадровых технологий прохождения муниципальной службы, включая методы и способы расстановки, ротации, мобильности, служебного продвижения кадров;

- планомерное обновление кадрового состава муниципальной службы путем привлечения наиболее квалифицированных специалистов;

- формирование кадрового резерва на конкурсной основе и его эффективное использование;

- повышение социального статуса муниципальных служащих;

- установление объективных и всесторонних критериев эффективности муниципальной службы;

- внедрение современных кадровых технологий оценки персонала, документационного обеспечения кадровой деятельности;

- повышение роли и престижа кадровых служб в сфере муниципальной службы;

- совершенствование кадровой работы.

Формирование кадровой политики – сложный, противоречивый, многогранный процесс. Он может быть результативным при соблюдении целого ряда требований и включает в себя последовательное осуществление научно-исследовательских, организационно-управленческих и законодательных действий. При этом важно выделить основные, связанные между собой этапы её формирования: анализ кадровой ситуации и прогноз её изменений как на ближайшую, так и на отдалённую перспективу; разработка концептуальных основ государственной кадровой политики и определение её содержания, целей, приоритетов и принципов; формирование целевых федеральных, региональных и ведомственных кадровых программ (подготовка и формирование кадров, кадровое обеспечение отдельных сфер экономической, социальной и духовной жизни); разработка и утверждение планов решения текущих кадровых проблем (организационных, профессиональных, материально-финансовых и др.); овладения новыми методами управления персоналом и трудовыми ресурсами в целом.

Управление человеческими ресурсами имеет задачу эффективного сохранения и воспроизводства, формирования и рационального использования трудовых ресурсов и трудового потенциала общества, создания, таким образом, условий для развития общей трудоспособности населения. Общая трудоспособность предполагает наличие у человека физических, психофизиологических, возрастных и иных качеств, определяющих его способность к труду вообще, т.е. не требующему специальной подготовки.

Муниципальная кадровая политика направлена на формирование дееспособных трудовых коллективов, целесообразное и рациональное использование трудовых ресурсов страны, включает разработку общих принципов работы с людьми, их воспитание, обучение, общеобразовательную, специальную профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации. Важнейшей функцией государства при реализации его руководящей роли в кадровой политике является оптимальный подбор и

расстановка кадров, их развитие, создание условий для поддержания необходимого профессионального уровня во всех сферах хозяйствования и культурного созидания.

Государственная кадровая политика охватывает совокупность социально-экономических и политических задач, решение которых осуществляется на правовой основе. Вопросы государственной кадровой политики находят свое отражение в законодательных и иных правовых актах, содержащих нормы и положения, регулирующие те или иные кадровые аспекты.

Государственная кадровая политика неразрывно связана с государственным управлением, при котором кадровая работа является его составной частью и по сути решающей. Она ведется, главным образом, по трем основным направлениям:

- в области государственных организацией, учреждений, организаций (объединений, фирм, концернов, компаний);
- в системе государственной службы (на республиканском и местном уровне);
- в области негосударственных организацией (акционерных, частных, арендных организацией, фирм и т.д.)

Следует видеть также определенное различие между кадровой политикой и кадровой работой. Термин кадровая политика, употребляющийся в управленческой практике, весьма многозначен. Одни понимают под кадровой политикой выражение стратегии и тактики работы с кадрами каждого субъекта управленческой деятельности, своего рода программу деятельности. Другие считают, что кадровая политика тождественна кадровой деятельности, т.е. толкуют ее весьма расширительно, включая в нее и кадровую работу. Конечно, между ними нет китайской стены, но они все-таки не тождественны по содержанию и технологиям реализации, отражают разные этапы и стороны кадрового процесса. Кадровая работа это деятельность многих субъектов по реализации кадровой политики, это система, совокупность технологий, способов, механизмов ее реализации, это организация работы с кадрами.

Кадровая работа – исключительно сложный, многосторонний процесс, включающий в себя значительное число элементов, имеющих свои особенности в каждом конкретном регионе или на конкретном предприятии. Содержание кадровой работы должно быть адекватно потребностям момента, решаемым социально-экономическим задачам. Вместе с тем содержание кадровой работы, независимо от того, где она проводится, имеет общие основы.

Таким образом, под кадровой политикой следует понимать генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в государственных решениях на длительную перспективу или отдельный период.

Под кадровой работой понимают такие действия, процессы и операции, которые в своем сочетании обеспечивают осуществление целей, задач и принципов, выдвигаемых кадровой политикой.

Кадровая политика – это, прежде всего система принципов и вытекающих из них форм, методов, направлений и критериев работы с персоналом, направленных на обеспечение производственной и непроизводственной сфер жизнедеятельности общества квалифицированными кадрами.

Кадровую политику следует рассматривать в «широком» и «узком» смыслах. В широком смысле кадровую политику вырабатывают центральные органы государственной власти и управления. В узком смысле – это работа администрации учреждения, организации со своим персоналом, отдельными социальными и функциональными группами, с каждым работником.

Концепция государственной кадровой политики – это система исходных опорных позиций и ведущих идей, раскрывающих научные основы подходы государства к решению кадровых проблем в современных условиях и на перспективу, задачи и приоритетные направления формирования, развития и рационального использования кадрового потенциала.

Концепция – это своего рода философия кадровой политики, ее научно-теоретический фундамент. Именно система идей, целей и приоритетов является

стержнем всей кадровой деятельности, ее важнейшей качественной характеристикой.

Концепция и кадровая политика во многом совпадают по содержанию, но не тождественны. Концепция становится государственной политикой, когда содержащиеся в ней идеи официально признаны, легитимно утверждены высшими органами государства и реализуются в целях, политических установках, принципах государственного воздействия на кадровые процессы, на деле становятся стратегией и тактикой работы государства с кадрами. Именно в кадровой политике могут быть более подробно раскрыты приоритетные направления кадрового обеспечения реформ, этапы и механизмы реализации кадровой политики, возможности правового, информационного, управленческого ее обеспечения, хотя все эти компоненты присущи и целевым государственным кадровым программам.

Итак, концепция это идеи, своего рода программные вопросы кадровой деятельности, а государственная кадровая политика выражение и закрепление их законодательно в целях, определенных принципах, механизмах, требованиях к организации кадровой работы. Без четкой концепции, идя лишь за текущими запросами практики, можно потерять основные линии кадровых процессов, сделать невозможным их прогнозирование, программирование и планирование, в результате чего кадровая политика становится односторонней, прагматичной

Механизмы реализации государственной кадровой политики – сложная теоретическая проблема. Механизм реализации государственной кадровой политики – есть система кадровой деятельности и опирающаяся на концепцию государственной кадровой политики, законодательную базу, принципы, методы, способы, методики, технологии и формы кадровой работы.

Опыт реформирования общественных и экономических отношений свидетельствует, что государственная кадровая политика, как сложное, комплексное явление может успешно реализовываться через механизмы: нормативно-правового, организационного, научно-информационного, учебно-

методического обеспечения.

Включение этих и другие механизмы позволяет эффективно реализовывать государственную кадровую политику на республиканском и местном уровнях.

Механизм нормативно-правового обеспечения государственной кадровой политики. Разработка законодательной и нормативной базы государственной кадровой политики является функцией высших законодательных и исполнительных органов.

Принятие правовых актов требует соответствующего методического обеспечения их практической реализации, только тогда они могут эффективно способствовать действию механизма нормативно-правового обеспечения всей кадровой деятельности.

Механизм организационного обеспечения государственной кадровой политики. Выработка организационного механизма реализации государственной кадровой политики требует создания в структуре органов власти и управления центральной несущей конструкции (иерархии субъектов, формирующих, координирующих и контролирующих кадровую деятельность на республиканском и местном уровнях).

Организационное обеспечение реализации государственной кадровой политики включает в себя использование современных методик в работе с кадрами, технологии установления соответствия работников характеру исполнения должностных обязанностей, оценки эффективности их труда; создание сети «центров оценки» профессиональных, деловых и личностных качеств персонала; регулярное проведение кадровых мониторингов в целях выявления побудительных и сдерживающих факторов служебного продвижения; такие формы кадровой работы как ротация, кооптация, введение конкурсной системы, контрактной системы, аттестация и т.д. Механизм организационного обеспечения предполагает совершенствование технологий формирования резерва кадров и его рациональное использование, а также контроль деятельности кадров.

Механизм научно-методического и научно-информационного обеспечения

государственной кадровой политики. Реализация государственной кадровой политики возможно только при ее научно-методическом обеспечении, предусматривающем разработку методологических основ и категориального аппарата государственной кадровой политики, системы индикаторов кадрового потенциала страны, регионов, технологий прогнозирования кадровых изменений.

Задачами первостепенной важности являются: определение закономерностей и новых тенденций в кадровых процессах, общественной потребности в кадрах на национальном и местном уровнях, внесение рекомендаций по своевременной корректировке кадровой политики и кадровых программ. Растет потребность в научной разработке моделей современного государственного служащего, новых критериев оценки кадров, эффективности их труда и т.д. Все это увеличивает объективную потребность в проведении научных исследований по актуальным проблемам государственной кадровой политики.

Научно-информационное обеспечение государственной кадровой политики невозможно без улучшения статистического учета и отчетности по составу кадров, трудовых ресурсов, персоналу государственной службы, разработки статистической методологии, создания единой системы статистических показателей, базирующихся на общепризнанных классификаторах и других статистических стандартах, формирования систематической статистической информации, характеризующей кадровое состояние государственной службы.

Механизм учебно-методического обеспечения государственной кадровой политики. Реализация государственной кадровой политики предполагает ее эффективное учебно-методическое обеспечение. Оно охватывает все звенья подготовки и переподготовки, повышения квалификации. Основным координирующим центром в работе с кадрами является Главное управление кадровой политики Администрации Президента. На Академию Управления при Президенте возложена обязанность научно-методического руководства подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров государственной службы. Остро стоит задача по совершенствованию образовательно-

профессиональных программ, технологий, подготовке учебников, учебно-методических пособий и т.д.

Целесообразно создать систему широкой подготовки кадров государственных советников, консультантов, экспертов, улучшить работу по подготовке работников кадровых служб, разработать для них специальные планы и программы, ввести в практику их стажировку в высших органах государственного управления.

Для создания эффективной системы изучения кадров необходимо использование банков кадровой информации.

Таким образом, для успешной государственной кадровой политики нужны: научно-обоснованная методология, законодательная, нормативная, организационная, научно-информационная, учебно-методическая база; наличие органов и организаций, занимающихся кадровыми вопросами и кадров, способных реализовать государственную кадровую политику.

Работа с кадрами – это деятельность по формированию, развитию и эффективному использованию кадрового потенциала, осуществляемая при помощи комплекса информационных мероприятий по отбору, расстановке, аттестации, обучению, стимулированию, перемещению кадров.

Основные направления кадровой работы в муниципальных учреждениях можно классифицировать по следующим направлениям:

- 1) обеспечение реализации функций и полномочий представителя нанимателя (организация подготовки проектов актов государственного органа, связанных с поступлением на гражданскую службу, ее прохождением, заключением служебного контракта, назначением на должность гражданской службы, освобождением от замещаемой должности муниципальной службы, увольнением служащего с муниципальной службы и выходом его на пенсию за выслугу лет, и оформление соответствующих решений государственного органа; оформление служебных удостоверений; формирование кадрового состава и его кадрового

резерва; организация и обеспечение проведения конкурсов, аттестации, квалификационных экзаменов, ведение реестра гражданских служащих и т.п.);

2) содействие муниципальным служащим в прохождении службы (консультирование служащих по правовым и иным вопросам гражданской службы; обеспечение должностного роста служащих; организация профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки служащих; обеспечение деятельности комиссии по урегулированию конфликтов интересов; ведение трудовых книжек и личных дел служащих и т.п.);

3) взаимодействие с кадровыми службами других организаций, со структурами гражданского общества и СМИ (взаимодействие с независимыми экспертами, привлекаемыми к работе комиссий; обеспечение ротации кадров, трудоустройства увольняемых служащих в установленных законом случаях и т.п.);

4) обеспечение ведомственного контроля за соблюдением законодательства по вопросам муниципальной службы (организация проверки соблюдения гражданскими служащими ограничений; организация проведения служебных проверок и проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений, в том числе о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера и т.п.).

Внутриведомственный контроль за реализацией законодательства по вопросам муниципальной службы кадровыми подразделениями учреждений, имеющих подведомственные органы, осуществляется также в отношении их кадровых служб. Такая работа способствует единой практике исполнения законодательства о государственной гражданской службе в государственном органе и подведомственных ему государственных органах.

Методическая работа по обеспечению формирования и реализации нормативной правовой базы по вопросам муниципальной службы заключается в разработке рекомендаций по проведению аттестации и квалификационного

экзамена, конкурса на замещение вакантных должностей, по вопросам возникновения и разрешения конфликта интересов.

Исходным компонентом системы работы с кадрами является определение общей численности работников, требований к их профессиональной подготовке, а также должностного состава (штатная расстановка). Ведущими компонентами системы работы с кадрами является подбор и отбор кадров, их расстановка, профессиональное обеспечение и продвижение по службе.

Планирование кадрового состава является одной из составляющих кадровой политики и определяется как «процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время». По другому определению, планирование персонала – это «система подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов источников – внутренних (имеющиеся в организации служащие) и внешних (найденные или привлеченные из внешней среды), имеющего своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки».

Первейшая задача планирования персонала – это «перевести» имеющиеся цели и планы организации в конкретные потребности в квалифицированных государственных служащих, т.е. вывести неизвестную величину необходимых работников из наличного уравнения планов организации; и определить время, в которое они будут затребованы. И как только эти неизвестные величины будут найдены, в рамках кадрового планирования необходимо вывести, составить планы достижения выполнения этих потребностей.

По существу, каждая организация использует кадровое планирование, явно или неявно. Некоторые организации прорабатывают в этом плане серьезные исследования, другие ограничиваются поверхностным вниманием в отношении планирования персонала.

Как бы там ни было, но долговременный успех любой организации, несомненно, зависит от наличия необходимых служащих в необходимое время на

правильно выбранных должностях. Организационные цели и стратегии достижения этих целей имеют значение лишь тогда, когда люди, обладающие требуемыми талантами и умением, занимаются достижением этих целей.

Недобросовестное выполненное, и тем более – вовсе проигнорированное, кадровое планирование способно спровоцировать серьезные проблемы уже в самое короткое время.

Вряд ли реально выйти на улицу и сразу найти человека, обладающего необходимыми характеристиками. С помощью же эффективного кадрового планирования можно «заполнить» вакантные позиции, а также и уменьшить текучесть кадров, оценивая возможности карьеры специалистов в пределах компании.

Кадровое планирование должно дать ответы на следующие вопросы:

- сколько работников, уровень квалификации, когда и где будут необходимы (планирование потребности в персонале)?
- каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения штатов)?
- каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров)?
- каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспособлять их знания к меняющимся требованиям (планирование кадрового развития)?
- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала)?

Основные задачи кадрового планирования:

- разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами;
- увязка кадрового планирования с планированием организации в целом;

- организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации;
- проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации;
- содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании;
- улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.

Кадровое планирование включает в себя:

- прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям)
- изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его «освоению»
- анализ системы рабочих мест организации
- разработка программ и мероприятий по развитию персонала.

При осуществлении кадрового планирования организация преследует следующие цели:

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

Хотя кадровое планирование методически имеет много общего с другими областями планирования, тем не менее, по ряду важных аспектов оно от них отличается. Проблемы кадрового планирования обусловлены:

- трудностью процесса планирования кадров, обусловленной сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью возникновения конфликтов и так далее. Возможности использования кадров в будущем и будущее отношение их к работе прогнозируется, если это вообще возможно, с высокой степенью неопределенности. В связи с этим в процессе планирования они представляют

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

– двойственностью системы экономических целей в кадровой политике. Если при планировании в области маркетинга, инвестиций и так далее цели планирования затрагивают экономические аспекты, то при планировании кадров сюда добавляются компоненты социальной эффективности, если в других областях можно оперировать количественными величинами (суммы денег), то данные при кадровом планировании носят преимущественно качественный характер (данные о способностях, оценки проделанной работы).

Процесс кадрового планирования состоит из четырех базисных шагов:

- Определение воздействия организационных целей на подразделения организации;
- Определение будущих потребностей (необходимых квалификаций будущего персонала и общего числа служащих, которые требуются для достижения данной организацией поставленных целей);
- Определение дополнительной потребности в персонале при учете имеющихся кадров организации;
- Разработка конкретного плана действия по ликвидации потребностей в персонале.

В отечественной литературе встречается немного усеченная трактовка этапов кадрового планирования:

- Оценка наличного персонала и его потенциала;
- Оценка будущих потребностей;
- Разработка программы по развитию персонала.

Конкретное определение потребности в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников по их количеству, квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными

задачами развития. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

Прогнозирование потребностей в персонале организации может быть выполнено при использовании ряда методов (по отдельности и в комплексе). Понятно, что, независимо от используемого метода, прогнозы представляют собой определенные приближения и не должны рассматриваться в качестве абсолютно верного результата, этакой «истины в последней инстанции».

Основными направлениями методической работы, связанной с реализацией законодательства о государственной гражданской службе в субъектах РФ, являются:

- методическое обеспечение профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских субъектов РФ и муниципальных служащих;
- проведение совещаний, семинаров и "круглых столов" для руководителей кадровых служб государственных органов субъектов РФ по актуальным вопросам практики реализации законодательства о гражданской службе;
- выработка рекомендаций по совершенствованию кадровой работы;
- издание методических сборников и ориентированных на правоприменительную практику материалов для руководителей государственных органов и подразделений по вопросам реализации законодательства о государственной гражданской и муниципальной службе.

Важными элементами механизмов и технологий кадрового обеспечения государственного и муниципального управления выступают отбор, профессиональный отбор и подбор, процедуры приема на те или иные должности. Отбор кадров – это сопоставление наиболее общих требований, выдвигаемых организацией, сферой деятельности, с характеристиками конкретного человека

(возраст, гражданство, уровень образования, стаж работы и др.). В процессе отбора происходит поиск специалистов, пригодных к госслужбе как социальному институту, а не к выполнению конкретного вида профессиональной деятельности. Отбор следует отличать от подбора кадров, при котором осуществляется сопоставление требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека (профессиональный опыт, стаж, способности). Составной частью отбора является профессиональный отбор – более тонкая процедура сопоставления характеристик человека (профессиональная подготовленность и опыт, уровень и профиль образования) и требований должности.

Отбор граждан на государственную и муниципальную службу осуществляется с учетом ряда формальных, социальных и профессионально-квалификационных критериев. К формальным критериям отбора относятся требования к перечню документов, которые следует представить при поступлении на службу. Это личное заявление; документ, удостоверяющий личность; трудовая книжка; документы, подтверждающие профессиональное образование; справка из органов налоговой службы и др. К формальным критериям отбора относятся определенные законом ограничения, связанные с государственной и муниципальной службой.

К социальным критериям следует отнести сведения о возрасте, состоянии здоровья, информацию об имущественном положении, о родственных отношениях с другими госслужащими, о владении государственным языком, о наличии гражданства и др. В законе «О муниципальной службе Российской Федерации» установлено, что гражданин не может быть принят или оставаться на муниципальной службе при признании его недееспособным решением суда, при лишении его этого права решением суда, при наличии подтвержденного заключением медицинского учреждения заболевания, препятствующего исполнению должностных обязанностей, при отказе от прохождения процедуры оформления допуска к сведениям, составляющим охраняемую законом тайну, при

близком родстве с госслужащими, служба которых связана с непосредственной подчиненностью одного из них другому; при утрате гражданства РФ, наличии гражданства иностранного государства, при отказе представлять в органы налоговой службы сведения о полученных доходах. Право поступления на муниципальную службу имеют граждане Российской Федерации не моложе 18 лет, а предельный возраст для нахождения на службе – 60 лет. Допускается продление нахождения на ней служащих, занимающих только высшие, главные и ведущие должности, до 65 лет.

Профессионально-квалификационные критерии отбора – требования к профилю, уровню профессионального образования и соответствия его специализации должности, стажу и опыту работы по специальности, уровню знаний Конституции РФ, других нормативно-правовых актов. Требования к уровню образования следующие: для замещения младших должностей необходимо иметь среднее профессиональное образование по специализации должностей муниципальной службы или образование, считающееся равноценным; ведущих и старших – высшее образование по специальности «Государственное управление», либо по специализации должностей муниципальной службы, или образование, считающееся равноценным; высших и главных – высшее профессиональное образование по специализации должностей муниципальной службы или образование, считающееся равноценным, с дополнительным высшим профессиональным образованием по специализации должностей муниципальной службы.

Кадровая работа в государственных учреждениях – это деятельность, направленная, в числе прочего, на комплектование профессионально подготовленными работниками всех органов власти, способными на уровне современных требований эффективно осуществлять в рамках закона и должностных полномочий задачи и функции государственных и муниципальных органов, предполагающая применение различных, большей частью закрепленных

в нормативно-правовых актах механизмов и технологий формирования и использования кадров.

Успех реализации этой задачи в значительной мере зависит от правильного выбора механизмов и технологий ее решения. Механизм кадровой работы – это система принципов, форм и методов формирования и использования кадров. Кадровые технологии – совокупность методов, приемов, организационных процедур оптимизации кадровой работы.

2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В АДМИНИСТРАЦИИ АЛЬМЕНЕВСКОГО РАЙОНА КУРГАНСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1 Общая характеристика Администрации Альменевского района и организационно-методического обеспечения кадровой политики

Администрация Альменевского района была создана в 1943 году путем преобразования из исполкома Альменевского района Совета депутатов трудящихся. Является территориальным органом управления, осуществляющим исполнительно-распорядительные и контрольные функции на территории района. Является юридическим лицом со дня внесения соответствующей записи в единый государственный реестр юридических лиц.

Границы территории, на которой действует администрация района, установлены нормативным правовым актом, принятым Альменевской районной Думой.

Администрацию возглавляет Глава Альменевского района, избирается на основе всеобщего равного и прямого избирательного права при тайном голосовании сроком на 5 лет.

Смысл существования администрации района заключается в управлении всеми аспектами функционирования общества в границах Альменевского района. К сферам деятельности администрации района относятся: образование, здравоохранение, социально-правовая защита, экономика, жилищно-коммунальное хозяйство, благоустройство и землепользование, культура и информация, физкультура и спорт, проблемы жилищного фонда и другое.

В администрации Альменевского района работает восемьдесят шесть человек. Подавляющее большинство работников администрации – это муниципальные служащие и только пятеро относятся к младшему обслуживающему персоналу.

Таким образом, внутренняя среда администрации Альменевского района, хотя и состоит из тех же составляющих, что и внутренняя среда любого учреждения, содержание их имеет принципиальные отличия от содержания

подобных составляющих, например, производственных организацией. Основная специфика внутренней среды администрации района заключается в том, что ей присущи распорядительные, исполнительные и контрольные функции, в то время как какое-либо производство отсутствует. Являясь органом исполнительной власти, администрация в любых условиях будет устойчиво функционировать.

Администрация Альменевского района – исполнительно-распорядительный орган Альменевского района, наделенный Уставом полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления Альменевского района федеральными законами и законами Курганской области.

Администрация Альменевского района осуществляет свою деятельность в соответствии с федеральным законодательством и законодательством Курганской области, решениями Альменевской районной Думы, постановлениями и распоряжениями Главы Альменевского района, Уставом и Положением об Администрации Альменевского района.

Администрация Альменевского района подконтрольна, подотчетна населению и Альменевской районной Думе.

Для реализации своих полномочий глава администрации района утверждает структуру районной администрации, формирует аппарат, органы управления и муниципальные службы района, распределяет обязанности между собой и своими заместителями.

Исполнительно – распорядительные функции глава района осуществляет путем издания организационно – распорядительных документов, обязательных для исполнения всеми структурными подразделениями администрации, муниципальными учреждениями, организациями и учреждениями, находящимися на территории района.

В состав администрации района входят муниципальный совет и аппарат администрации района.

Муниципальный совет Альменевского района является совещательным органом и действует на основе Положения «О районном Муниципальном Совете», утвержденного районной Думой.

Муниципальный Совет осуществляет подготовку рекомендаций и принятие решений по основным вопросам социально – экономического развития Альменевского района, разработку механизмов по их реализации, рассматривает иные вопросы жизнедеятельности района, требующие коллективного обсуждения.

Возглавляет и организует работу Муниципального Совета его председатель. Подготовка материалов на заседания Муниципального Совета осуществляется аппаратом Главы администрации района и соответствующими структурными подразделениями.

Организационно – правовое, финансовое, материально – техническое и хозяйственное обеспечение деятельности администрации осуществляет аппарат администрации района, который состоит из функциональных и отраслевых структурных подразделений (управления, отделы) и соответствует утвержденной структуре и штатному расписанию.

Аппарат администрации района организует подготовку проектов распорядительных документов и контроль за их выполнением; проведение совещаний и заседаний руководителями администрации; разрабатывает перспективные и текущие планы работ; оказывает методическую помощь подведомственным учреждениям, муниципальным службам района.

Структурные подразделения администрации действуют на основании Положений, утвержденных главой администрации района. Сотрудники администрации действуют на основании должностных инструкций.

Администрацию Альменевского района возглавляет Глава Альменевского района.

Администрация Альменевского района состоит из:

Первого заместителя Альменевского района.

Заместителя Главы района, начальника отдела сельского хозяйства Администрации Альменевского района.

Заместителя Главы района, начальника отдела экономики и управления муниципальным имуществом Администрации Альменевского района.

Заместителя главы района, начальника МКУ отдел ЖКХ и МТО Администрации Альменевского района.

Управляющего делами Администрации Альменевского района.

Начальника общего отдела Администрации Альменевского района.

Начальника финансового отдела Администрации Альменевского района.

Начальника юридического отдела Администрации Альменевского района.

Начальника отдела образования Администрации Альменевского района.

Начальника ГО ЧС МП Администрации Альменевского района.

Начальника отдела архитектуры и градостроительства Администрации Альменевского района.

Начальника отдела культуры и кинофикации Администрации Альменевского района.

Начальника отдела ЗАГС Администрации Альменевского района.

Начальника отдела учёта и отчётности Администрации Альменевского района.

Главного специалиста архивного отдела Администрации Альменевского района.

Главного специалиста по физической культуре и спорту Администрации Альменевского района.

Таким образом, Администрация Альменевского района имеет линейно-функциональную структуру управления.

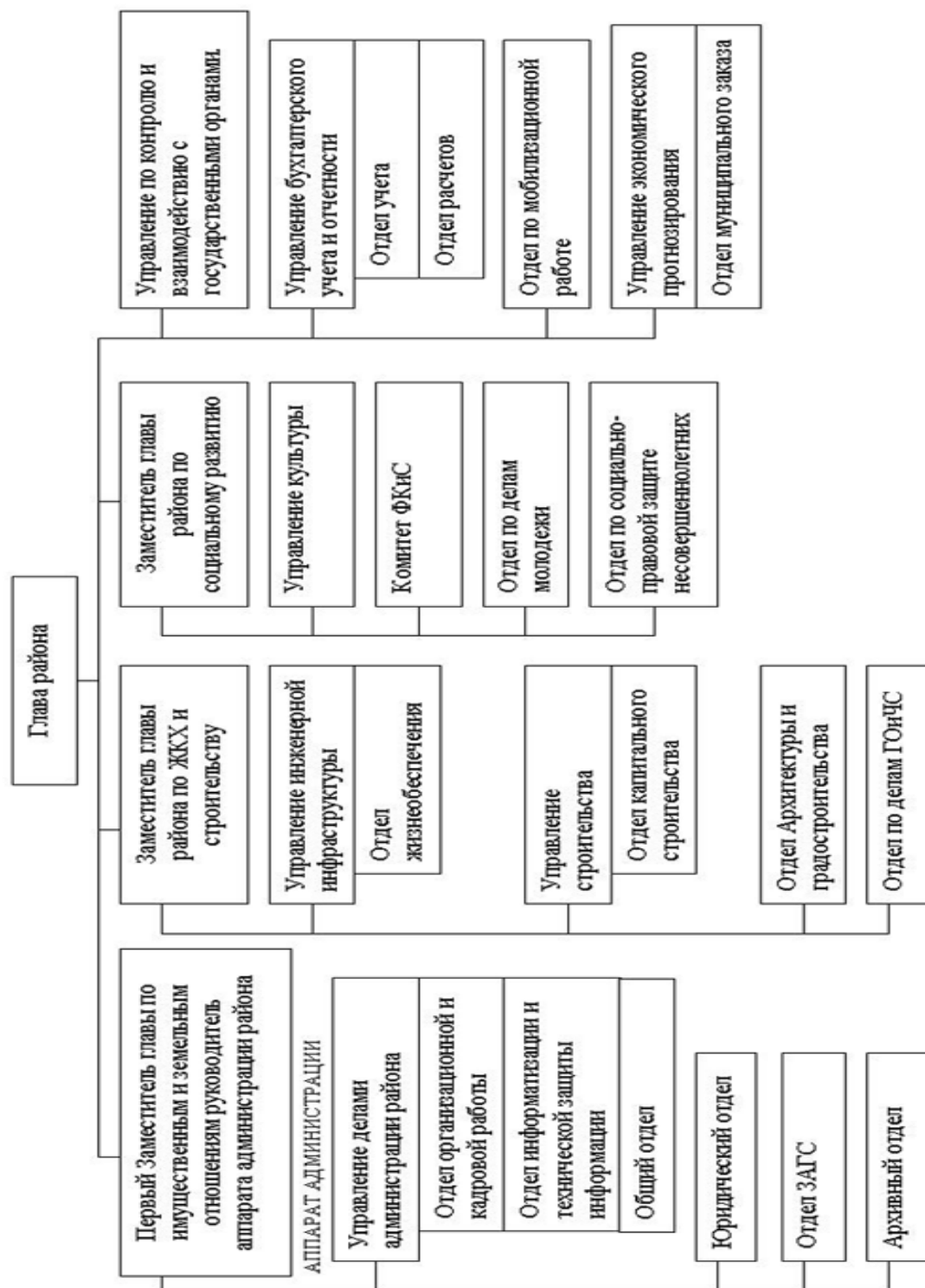


Рисунок 2. 1 – Организационная структура Администрации Альменевского района

Структура администрации Альменевского района основана на специализированном разделении труда, то есть работа между людьми

распределена не случайно, а закреплена за специалистами, способными выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

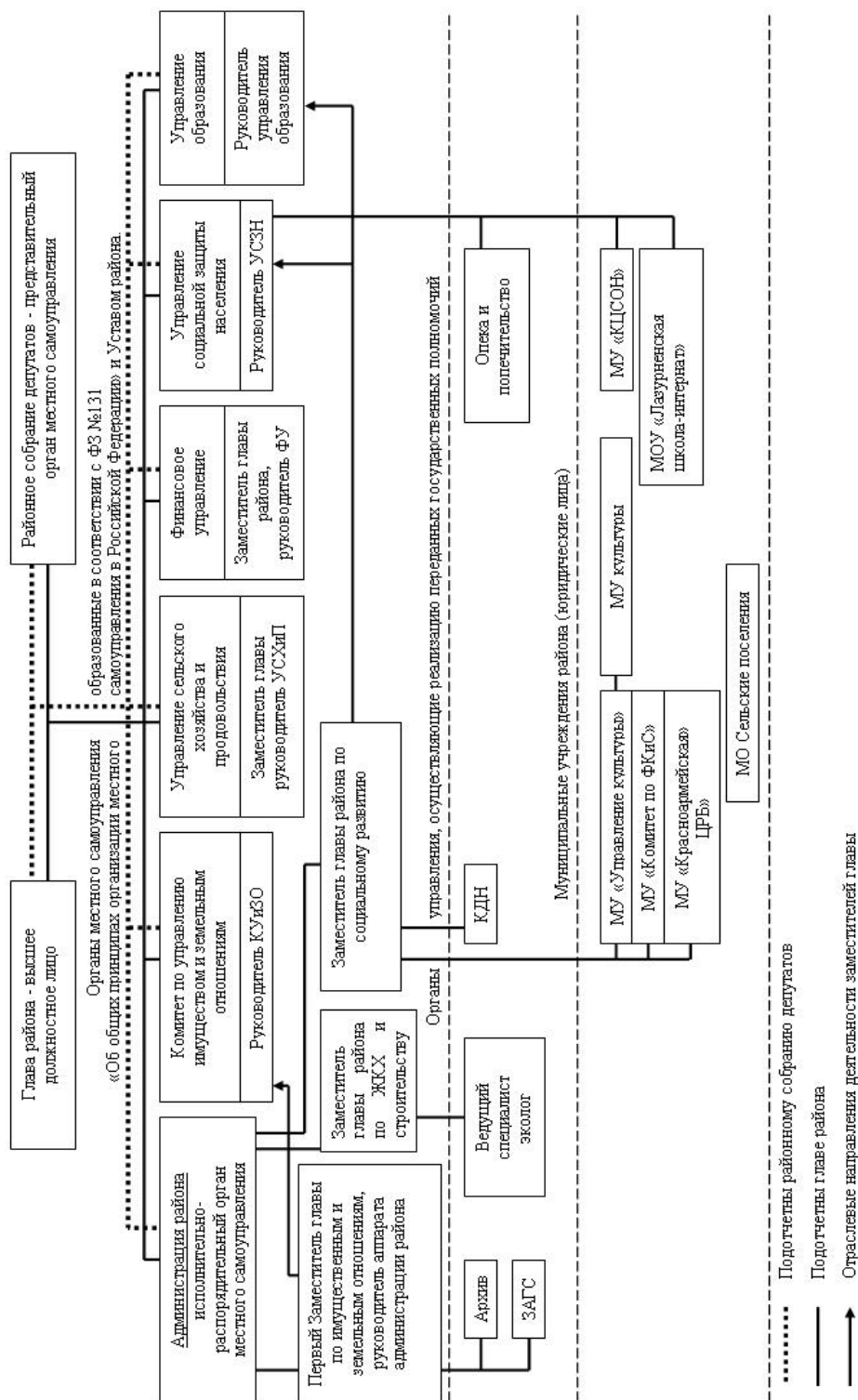


Рисунок 2.2 – Структурная схема управления Альменевским муниципальным районом

За организацию и осуществление кадровой работы в администрации Альменевского района отвечает отдел по муниципальной службе и кадрам, который является структурным подразделением администрации. Отдел образован решением Совета Альменевского района. Отдел в своей работе руководствуется Конституцией РФ, РБ, федеральными законами, Указами Президента РФ, нормативными документами Курганской области, решениями вышестоящих по отношению к администрации исполнительных органов, решениями Совета и Постановлениями (Распоряжениями) главы администрации, а также другими нормативными актами, в частности, Федеральным Законом от 06.10.2003 № 131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ», Уставом Альменевского района.

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику.

Целевая задача кадровой политики Администрации Альменевского района может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

- увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше: а) переводить на сокращенные формы занятости; б) использовать на несвойственных работах, на других объектах; в) направлять на длительную переподготовку;

- подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;

- набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с учреждения;

- набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования;

- вкладывать деньги в подготовку "дешевых", но узкоспециализированных рабочих или "дорогих", но маневренных.

Поскольку формирование кадров учреждения связано не с однозначным решением, а с альтернативностью возможных путей с выбором наиболее эффективного из них, то правомерна постановка вопроса и о выборе стратегии трудоустройства с учетом всех факторов и обстоятельств, характерных для настоящего и будущего.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде учреждения, такие как:

- требования производства, стратегия развития учреждения;
- финансовые возможности учреждения, определяемый ими допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе;
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям учреждения, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом.

Структура отдела по кадрам приведена на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 - Структура отдела по кадрам

Основными задачами отдела являются: организация работы по подбору, подготовке, расстановке и повышению квалификации кадров; формирование резерва кадров, учет кадров.

С целью обеспечения эффективности деятельности отдела, тесного взаимодействия с другими отделами разрабатываются организационно – распорядительные документы, регламентирующие деятельность и четко разграничивающие задачи, функции, права и обязанности самого отдела, а также отдельных исполнителей с учетом специфических особенностей их деятельности.

Таковыми документами являются:

- 1) организационная структура муниципального управления;
- 2) регламент;
- 3) штатное расписание;
- 4) положение об отделе;
- 5) устав;
- 6) организационная структура.

Штатное расписание – это нормативный документ, определяющий организационную структуру подразделения, численность работников, количество техники, для обслуживания которой требуется штатная численность. Штат предусматривает наименование подразделения и входящих в него структурных подразделений, наименование должностей работников, техники, их количество, а также распределение функций между структурными подразделениями. Штат должен стать единственным правовым документом для создания подразделения, комплектования его работниками, обеспечения заработной платой и другими видами довольствия.

Для разработки штатов используются следующие документы:

- утвержденная организационная структура;
- реестр муниципальных должностей;
- схемы должностных окладов;
- сборники наименований техники;

- предложения заинтересованных лиц.

Итак, совокупность должностей, распределенная по подразделениям муниципального органа, есть штатное расписание, штаты.

Положение об отделе предназначено для регламентации деятельности самого отдела, отражает его роль и место в структуре муниципального органа, показывает внутреннее распределение работы в нем. Существует следующая структура положения об отделе

- 1) общие положения;
- 2) задачи;
- 3) функции;
- 4) права и обязанности;
- 5) руководство отделом;
- 6) организация работы.

В разделе «Общие положения» указывается общее наименование отдела, степень самостоятельности при решении основных функций, в чем непосредственном подчинении находится данное подразделение. Здесь же содержится перечень основных нормативных материалов, которыми руководствуется отдел.

Раздел «Задачи» содержит формулировку основных задач, для решения которых создан отдел.

Основными функциями отдела являются: выработка и внесение на рассмотрение главы администрации предложения по совершенствованию структуры органов местного самоуправления; организация работы по повышению квалификации и обучения кадров; подготовка предложений по резерву кадров; участие в подборе работников для повышения квалификации; ведение учета кадров и иные функции по работе с кадрами.

Отдел возглавляет начальник, назначенный на должность и освобожденный от должности после согласования с Главой муниципального района.

Исключить дублирование в выполнении конкретных функций, обеспечить взаимосвязь в работе специалистов, занимающих различные должности, обеспечить разграничение обязанностей и прав между работниками позволяют должностные инструкции. Они устанавливают для каждой должности квалификационные требования, дают возможность определить потребность в кадрах по конкретным специальностям и с точным учетом квалификации, позволяют осуществить объективную оценку деятельности сотрудников, служат нормативной основой для применения к ним мер воздействия.

Должностные инструкции содержат следующие разделы:

- 1) общая часть;
- 2) основные должностные обязанности;
- 3) должен знать;
- 4) права и ответственность;
- 5) квалификационные требования.

Поступление гражданина на муниципальную службу осуществляется в порядке, установленном федеральным и республиканским законодательством. Включение гражданина в кадровый резерв администрации осуществляется по результатам конкурса. Кадровый резерв формируется отделом по муниципальной службе и кадрам. С работниками, замещающими должности, не отнесенные к должностям муниципальной службы, и осуществляющими техническое обеспечение деятельности администрации трудовые договоры заключаются в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

Федеральный закон «О муниципальной службе в РФ» в ст. 33 устанавливает норму о том, что в муниципальных образованиях в соответствии с муниципальными правовыми актами может создаваться кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы. Предыдущий федеральный закон такого понятия не содержал.

К сожалению, в федеральном законодательстве термин «резерв кадров» не раскрывается. Можно сформулировать понятие «резерв кадров муниципальных

служащих», как специально скомплектованную группу муниципальных служащих и специалистов с потенциальными возможностями к управленческой деятельности. Формирование резерва кадров является неотъемлемой частью всего комплекса кадровой службы в муниципальном образовании. Кроме того, согласно Федеральному закону "О муниципальной службе в РФ" создание кадрового резерва для замещения должностей муниципальной службы и его эффективное использование является одним из приоритетных направлений формирования кадрового состава на муниципальной службе. Работа по формированию резерва кадров в муниципальном образовании обеспечивает:

1) своевременное удовлетворение дополнительной потребности в кадрах муниципальных служащих в соответствии реестром должностей муниципальной службы в субъекте РФ;

2) уменьшение риска, связанного с ошибочным назначением на вакантную должность муниципальной службы, заболеванием ключевых сотрудников или возникновением других непредвиденных обстоятельств;

3) качественный подбор и целенаправленную подготовку кандидатов на выдвижение в резерв кадров;

4) проверку готовности муниципального служащего или специалиста организации, зачисленных в резерв кадров, к исполнению обязанностей по должности муниципальной службы, планируемой к замещению;

5) сокращение периода адаптации муниципальных служащих, вновь назначенных более высокие должности муниципальной службы;

6) стабильность муниципальной службы;

7) рост профессионализма и улучшение качественного состава кадров муниципальных служащих;

8) рациональное использование средств местного бюджета по обучению кадров.

Основными этапами формирования кадрового резерва являются: подбор кандидатов в состав резерва кадров; оценка отобранных кандидатур;

согласование состава резерва кадров с соответствующими должностными лицами; определение сроков, форм и методов подготовки кандидатур, включенных в состав резерва кадров.

Следует подчеркнуть ценность и результативность внедрения механизма конкурсного отбора на замещаемые должности муниципальной службы, причем, конкурс должен проводиться как среди специалистов из других организаций муниципального образования, так и среди муниципальных служащих органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования. При формировании резерва кадров учитываются объективные данные на них, результат изучения их служебной деятельности и последней аттестации, а также результаты переподготовки и повышения квалификации. Подбор кандидатур в состав резерва кадров должен проводиться в обстановке гласности и открытости.

Следует подчеркнуть, что стандартных рецептов в принципах подготовки кадрового резерва нет. Это обусловлено большими различиями между муниципальными образованиями, степенью текучести персонала, а также половым, социальным и возрастным составом лиц, включаемых в состав резерва кадров. Положительный эффект здесь может быть только в том случае, если создание резерва является составной частью целостной системы кадровой работы в муниципальном образовании.

В обязанности отдела по муниципальной службе и кадрам входит:

- 1) документирование всех процедур связанных с включением лиц в состав резерва кадров;
- 2) подготовка проектов правовых актов об утверждении кадрового резерва, внесение изменений в состав кадрового резерва;
- 3) организация работы с резервом кадров в соответствии с утвержденными планами;
- 4) обобщение результатов работы и осуществление контроля за работой с резервом кадров в структурных подразделениях;

5) оказание методической помощи по составлению индивидуальных планов подготовки лиц, включенных в резерв кадров;

6) подготовка и оформление материалов, характеризующих лиц, состоящих в резерве кадров;

7) разработка аналитической записки о работе с резервом за календарный год.

Проведение конкурса на замещение вакантной должности и конкурса на включение в кадровый резерв осуществляет конкурсная комиссия, создаваемая распоряжением главы администрации. Решение о проведении конкурса принимается главой администрации и оформляется распоряжением главы администрации. Конкурсная комиссия направляет решение о победителе конкурса для подготовки проекта правового акта о назначении победителя конкурса на вакантную должность. Положение о конкурсе на замещение вакантной должности приведено в приложении 1.

В целях определения соответствия служащих занимаемым должностям проводится аттестация. Решение о проведении аттестации принимается главой администрации и оформляется постановлением главы администрации. Аттестация, проводимая на муниципальной службе, призвана выявлять степень готовности и уровень способности аппарата органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования выполнять функциональные обязанности по решению вопросов местного значения. В федеральном законе «О муниципальной службе в Российской Федерации» определено, что «аттестация муниципального служащего проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности муниципальной службы».

Аттестации подлежат муниципальные служащие, замещающие в органах местного самоуправления младшие, старшие, ведущие, главные должности муниципальной службы и в соответствии с данным законом в муниципальном образовании проводится аттестация, так как положение об аттестации не разработано.

Определяя состав должностных лиц, подлежащих аттестации, необходимо обратить внимание на ограничения при проведении аттестации. Исходя из указанной нормы закона, аттестации не подлежат муниципальные служащие, замещающие должности высшей группы должностей муниципальной службы. К этой категории принадлежат муниципальные служащие, замещающие должности глав местных администраций по контракту, первых заместителей глав администраций муниципальных районов и городских округов. Что касается глав администраций муниципальных районов и городских округов, то в Федеральном законе «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» содержатся механизмы проверки соответствия замещаемой муниципальной должности (система конкурса, срочный контракт, расторжение контракта, отрешение от должности и др.). Но весьма спорным в условиях местного самоуправления является выведение заместителей глав и управляющих делами администраций муниципальных районов и городских округов за пределы категорий муниципальных служащих, подлежащих аттестации. Периодичность проведения аттестации устанавливается один раз в три года.

Часто аттестация проводится формально, что не позволяет в достаточной мере оценить деловые и профессиональные качества муниципальных служащих и правильно определить меры мотивационного воздействия. Процедура аттестации должна быть максимально прозрачной с учетом следующих рекомендаций:

- круг необходимых знаний и умений по каждой должности муниципальной службы должен быть заблаговременно определен и доведен до сведения муниципальных служащих;

- порядок и время проведения аттестации также должны быть известны заранее;

- теоретические и практические навыки работы должны оцениваться отдельно.

Для эффективности результатов аттестации необходимо разработать материалы для самостоятельной подготовки и провести с муниципальными служащими ряд специальных учебных занятий.

Увязка результатов аттестации и дальнейшей работы органа местного самоуправления крайне важна, иначе аттестация превращается в ненужную и бессмысленную процедуру. Главное – не оставлять незамеченными тех достижений и промахов которые выявлены в ходе аттестации. И, наконец, еще одним важным итогом аттестации должна стать организация планового обучения муниципальных служащих на основании результатов аттестации.

По результатам аттестации представитель нанимателя (работодатель) с учетом оценок и рекомендаций аттестационной комиссии и соблюдением законодательства принимает решение о поощрении отдельных муниципальных служащих за достигнутые ими успехи в работе или в срок не более одного месяца со дня аттестации о понижении муниципального служащего в должности с его согласия.

Таким образом, аттестация призвана обеспечить наиболее рациональное использование муниципальных служащих, усилить их влияние на результативность деятельности органов местного самоуправления и, в конечном счете, на динамичное развитие всего муниципального образования. Однако цели аттестации не следует рассматривать как какие-то заданные в определенном формате задачи. В современных условиях хозяйствования, усиления демократических начал в решении проблем местного самоуправления цели аттестации могут расширяться и изменяться.

В целях решения вопроса о присвоении классных чинов проводится квалификационный экзамен для оценки знаний, навыков и умений профессионального уровня. Решение о проведении квалификационного экзамена принимается Главой администрации и оформляется распоряжением Главы администрации.

Большое значение для прохождения муниципальной службы имеет квалификационное категорирование муниципальных служащих, как важный стимул их профессионального роста (карьеры). К сожалению, эта важная часть организации муниципальной службы отсутствует в Федеральном законе «О муниципальной службе в РФ». Законодатель считал, что «... органы местного самоуправления самостоятельно определяют размер оплаты труда», поэтому смысла в установлении правовых норм о квалификационном категорировании муниципальных служащих нет. Более того, классные чины абсолютно не дают возможности учитывать чин (разряд) при переезде муниципального служащего из одного субъекта РФ в другой, то есть главным для установления оплаты труда муниципальных служащих должно являться соотношение должностей муниципальной службы и должностей государственной службы. Однако прямого запрета на установление квалификационных разрядов на муниципальной службе федеральный законодатель не установил, справедливо полагая, что в сфере денежного содержания муниципальных служащих субъекты РФ сами с учетом своих финансовых возможностей вправе устанавливать необходимость доплат стимулирующего характера.

Квалификационный разряд может быть первым или очередным. Первый разряд присваивается служащему, не имеющему квалификационного разряда. Очередной – по истечении срока, установленного для прохождения муниципальной службы в предыдущем квалификационном разряде, и при условии, если он замещает муниципальную должность муниципальной службы, для которой предусмотрен разряд равный или более высокий, чем разряд, присваиваемый муниципальному служащему.

Для рассмотрения вопроса о присвоении квалификационного разряда муниципальный служащий подает руководителю органа или руководителю соответствующего структурного подразделения заявление о допуске его к сдаче квалификационного экзамена.

Основными задачами квалификационных экзаменов муниципальных служащих являются: а) определение соответствия объема и качества знаний, практических умений и навыков, а также уровня профессионального мышления муниципального служащего и гражданина, впервые поступающего на муниципальную службу; б) выявление перспективы использования потенциальных способностей. Проведение квалификационного экзамена необходимо: 1) для решения вопроса о присвоении муниципальному служащему, не имеющему квалификационного разряда, первого квалификационного разряда по замещаемой им муниципальной должности; 2) решения вопроса о присвоении муниципальному служащему очередного квалификационного разряда по замещаемой им муниципальной должности по истечении срока, установленного для прохождения муниципальной службы в предыдущем квалификационном разряде, равного или более высокого, чем квалификационный разряд, присваиваемый муниципальному служащему; 3) решения вопроса о присвоении муниципальному служащему квалификационного разряда после назначения его наиболее высокую муниципальную должность, если для этой должности предусмотрен более высокий разряд, чем тот, который имеет муниципальный служащий.

Периодичность проведения квалификационных экзаменов не имеет жесткого закрепления – он может проводиться по мере необходимости, но не чаще одного раза в год и не реже одного раза в три года. Квалификационный экзамен включает в себя письменный или компьютерный тестовый контроль, анкетирование подготовка рефератов, проведение дискуссий, зачеты по практическим навыкам и умениям, заключительное собеседование.

По результатам квалификационного экзамена в отношении муниципального служащего выносятся одно из решений: 1) признать, что сдал экзамен и рекомендовать его для присвоения квалификационного разряда; 2) признать, что не сдал экзамен. Муниципальный служащий знакомится с результатами экзамена под роспись. Экзаменационный лист представляется руководителю для

рассмотрения и принятия решения. Экзаменационный лист и отзыв приобщаются к личному делу.

2.2 Анализ состава и структуры персонала в администрации Альменевского района

Персонал – это основной штатный состав работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно–хозяйственные функции. Численность персонала определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы задают ее нормативную (плановую) величину, которую на практике почти никогда не удастся обеспечить.

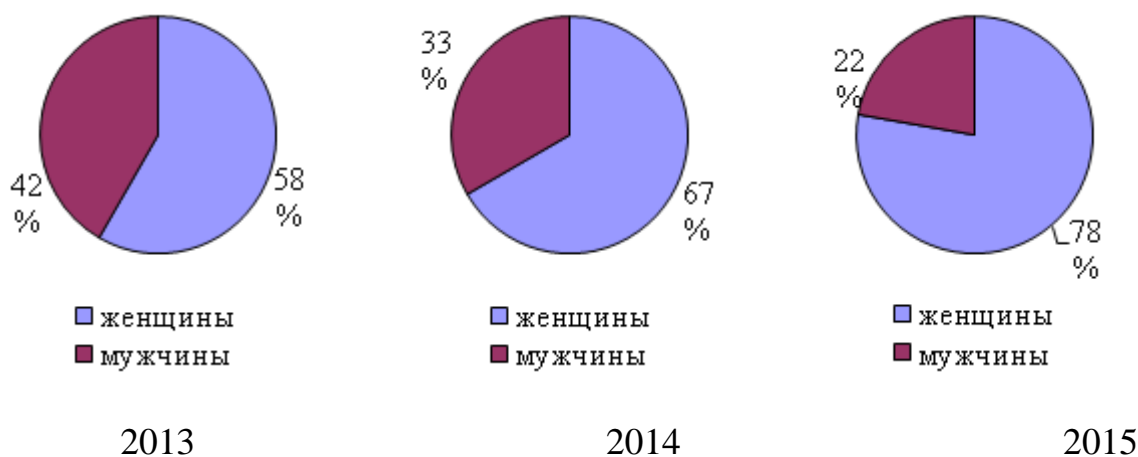


Рисунок 2.4 – Изменение структуры персонала по половому признаку, %

В администрации Альменевского района работает 69 женщин (или 78% от всей численности работников учреждения) и 19 мужчин (или 22% от всей численности работников) (рис. 2.4.). Распределение персонала по половозрастным характеристикам обуславливается специфической деятельностью учреждения.

Возрастная структура работников представлена в таблице 2.1.

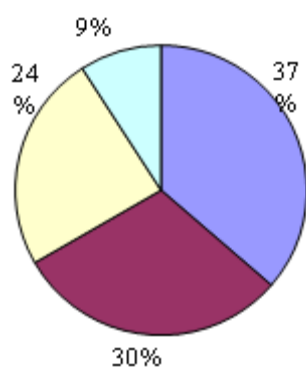
Таблица 2.1- Динамика изменений возрастной структуры работников администрации Альменевского района

Возрастные группы	2014	2015 год	2016 год	Отклонения 2016год от 2014 года

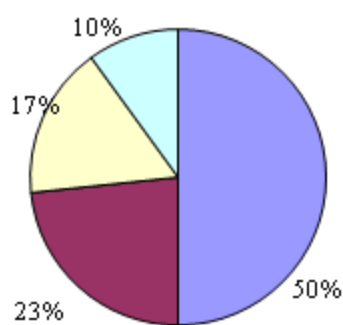
	Чел	% к общей числен ности	Чел.	% к общей числен ности	Чел.	% к общей числен ности	Чел.	%
От 20 до 30 лет	27	36	40	50	44	51	17	162,9
От 30 до 40 лет	22	30	18	23	17	20	-5	77
От 40 до 50 лет	18	24	14	17	19	22	1	105,6
Свыше 50 лет	7	10	9	10	7	7	0	0
Итого	74	100	81	100	87	100	13	116,2

Из результатов таблицы видно, что учреждение наращивает свой трудовые ресурсы, так увеличение численности говорит о расширении структуры администрации района. Можно также выявить динамику роста среди числа сотрудников молодежи. Их численность в 2014 году в сравнении с 2016 годом увеличилась на 11 человек, в возрастной структуре их доля тоже выросла до 51%, что свидетельствует об омоложении учреждения.

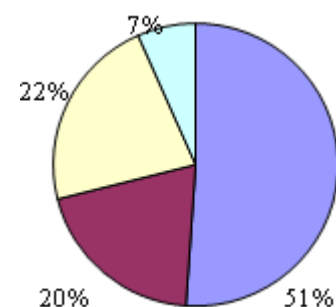
На рисунке 2.5 показано изменение структуры персонала в зависимости от возраста сотрудников. За анализируемый период доля работников в возрасте от 20 до 30 лет увеличилась на 14% и в 2014 году составила 51%. Доля работников в возрасте от 30 до 40 лет уменьшилась на 10% и в 2014 году составила 20%. Доля работников в возрасте от 40 до 50 лет уменьшилась на 2 % и в 2014 году составила 22%. Доля работников в возрасте свыше 50 лет уменьшилась на 2 % и в 2016 году составила 7%.



2014



2015



2016

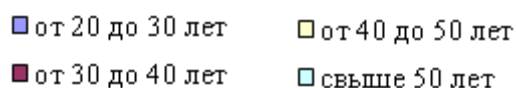


Рисунок 2.5 – Изменение структуры персонала по возрасту, %

Для анализа системы управления персоналом не маловажное значение имеет анализ персонала по стажу работы (рис. 2.6).

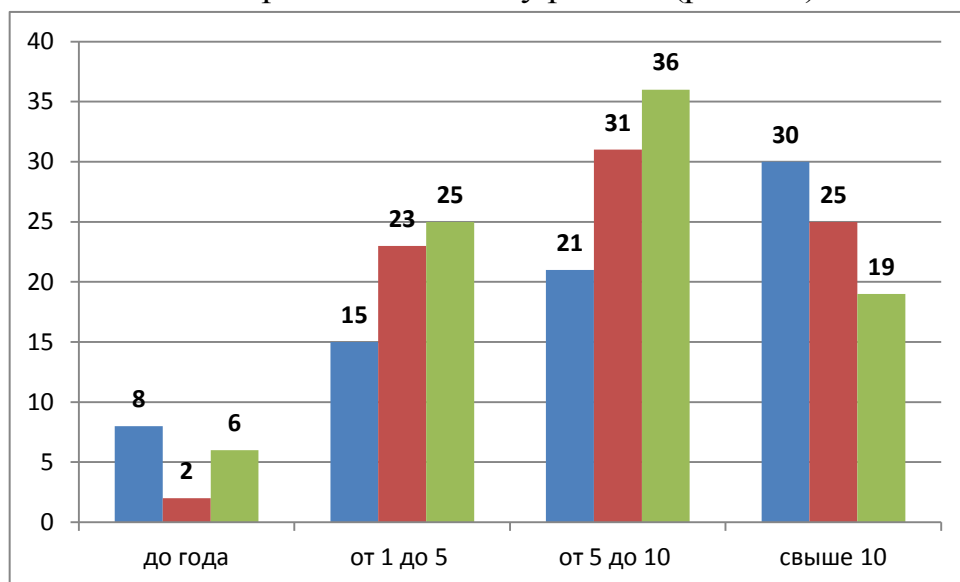
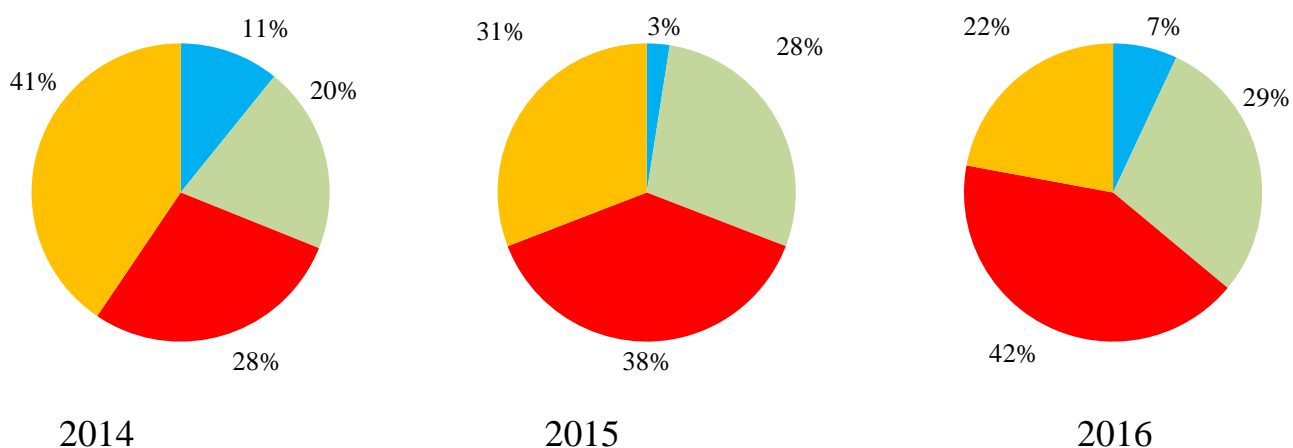


Рисунок 2.6 – Анализ персонала по стажу работы, чел.

Существует прямая связь между сроком пребывания человека в организации и результатами его труда, так как при наличии большого стажа он лучше знает тонкости места работы, а поэтому показывает более высокую результативность.

На основании данных представленных на рисунке можно сделать вывод, что наибольший удельный вес составляют сотрудники со стажем работы от 5 до 10 лет.



■ до года ■ от 1 года до 5 лет ■ от 5 лет до 10 лет ■ свыше 10 лет

Рисунок 2.7 – Изменение структуры численности по стажу работы, %

На рисунке 2.7 показано изменение структуры численности персонала по сроку работы. В 2016 году 42% сотрудников проработали на предприятии от 5 года до 10 лет, в сравнении в 2014 годом данная категория увеличилась на 14%. Двадцать девять процентов сотрудников отработали на предприятии от 1 года до 5 года, в сравнении с 2014 годом, данная группа увеличилась на 9%. За анализируемый период произошло уменьшение группы сотрудников, работающих в организации свыше 10 лет на 19%, данная группа в 2015 году составляет 22%, на 4% уменьшилась доля новичков и в 2015 году она составила 7%, от численности всех сотрудников.

Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ. По характеру трудовых функций персонал подразделяется на рабочих и служащих (табл.2.2).

Как видно из таблицы меняется только категория рабочих, так как наращиваются объемы работ по обслуживанию деятельности администрации.

Таблица 2.2- Численность работников по категориям

Категории персонала	2014 год	2015 год	2016 год
Руководители	10	10	10
Начальники отделов	18	18	18
Служащие	33	38	43
Рабочие	8	10	10
Младший обслуживающий персонал	5	5	5
Итого	74	81	86

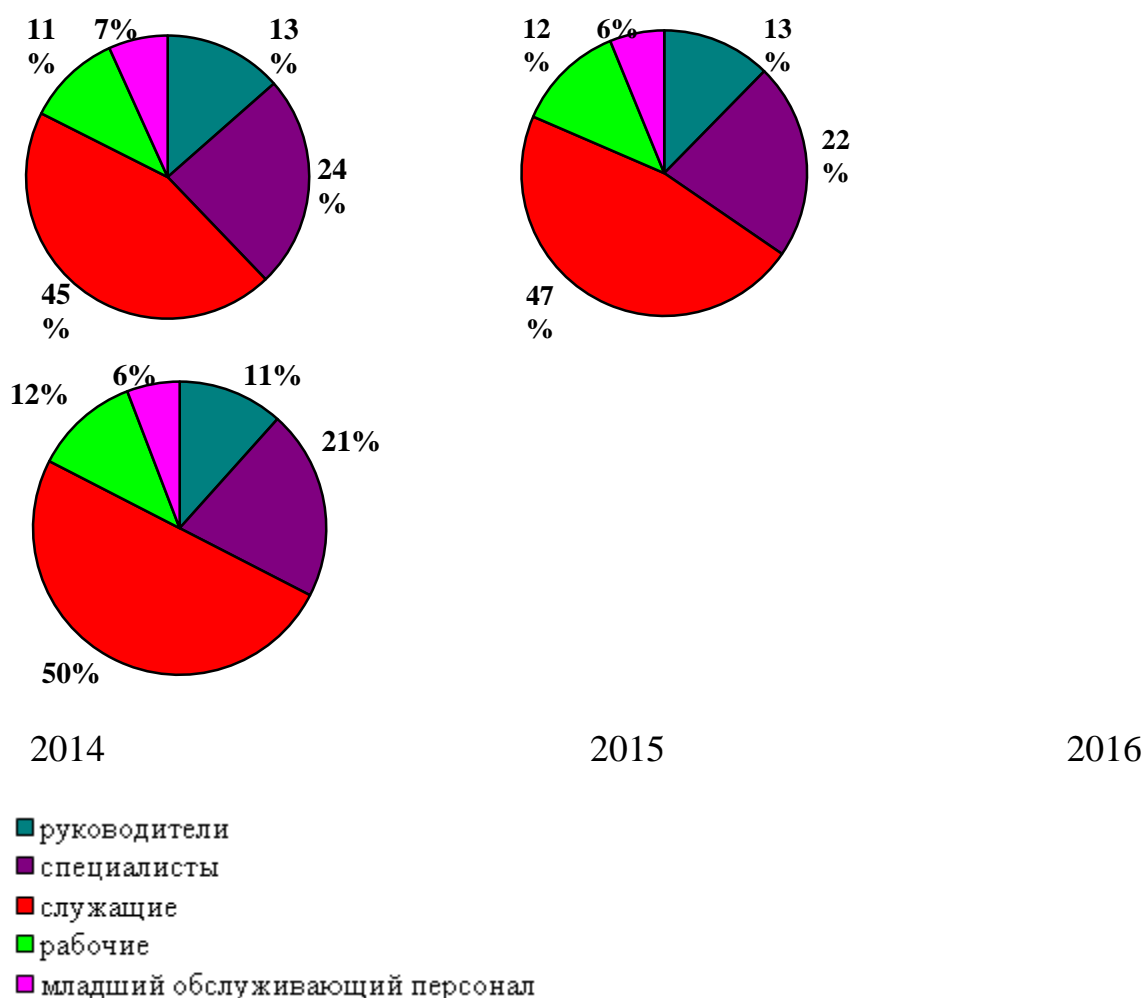


Рисунок 2.8 – Изменение структуры численности по категориям, %

Наибольшую долю (50%) в 2016 году в структуре персонала занимают служащие, за анализируемый период она выросла на 5 %. В 2014 году на долю специалистов приходится 21% сотрудников, в течении трех лет доля служащих снизилась на 3%, 12% в 2016 году приходится на долю рабочих, за анализируемый период доля группы увеличилась на 1%, доля руководителей в 2016 году составила 11%, что на 2% меньше чем в 2014 году, 6% приходится на долю младшего обслуживающего персонала.

В таблице 2.3 представлены данные по образованию сотрудников администрации.

Таблица 2.3 - Динамика изменений численности по уровню образования

Группы	2014	2015	2016	Отклонения 2016 год от 2014 года	
	Чел.	Чел.	Чел.	Абсолютный прирост, чел.	Темп роста, %

Высшее	35	38	47	12	134
Средне– специальное	23	22	14	-9	61
Среднее	16	21	25	9	156
итого	74	81	86	12	116

В 2016 году 47 сотрудников имеют высшее образование, численность сотрудников со среднеспециальным образованием в 2016 году составляет 14 человек, что меньше на 4 человека чем в 2014 году, также в течении анализируемого периода выросла численность сотрудников со средним образованием на 9 человек и составила 25 человека в 2016 году.

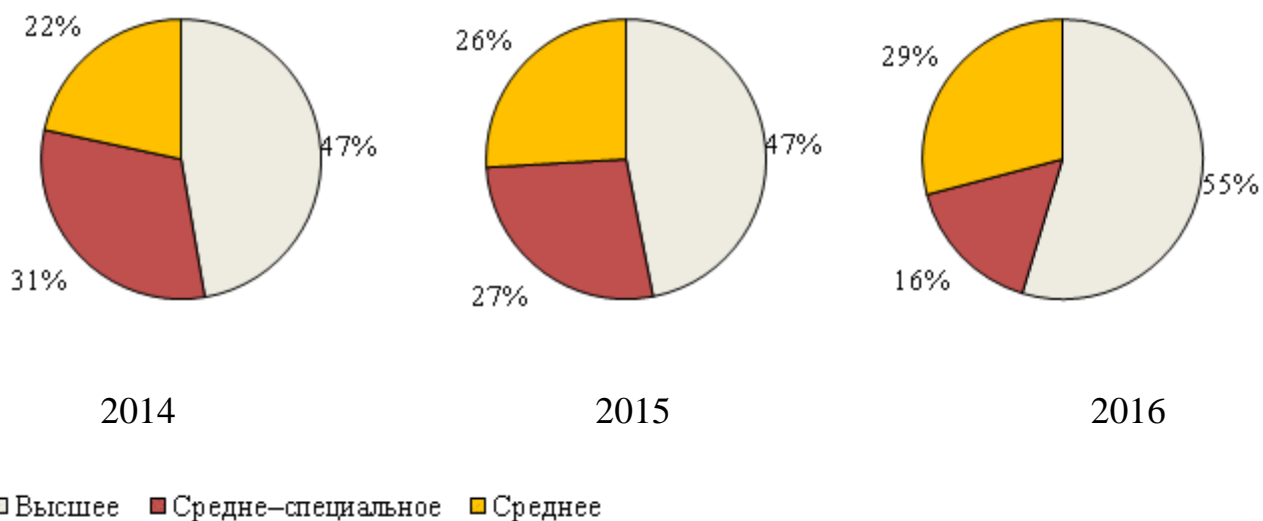


Рисунок 2.9 – Изменение структуры численности по образованию %

Наибольшую долю (55%) в 2016 году в структуре персонала по образованию занимают сотрудники со средним образованием, за три года их доля снизилась на 4%, сотрудники со среднеспециальным образованием занимают 16%, в течении анализируемого периода их доля увеличилась на 7 процентов. Доля сотрудников с высшим образованием за анализируемый период снизилась на 3% и в 2016 году составила 9%.

2.3 Анализ показателей по направлениям кадровой политики

Применяемые в администрации формы мотивации труда можно разделить

на два вида: материальная и моральная мотивация (рис. 2.10).

Существующая система оплаты труда в Администрации исходит из окладов. Составными частями денежного содержания муниципальных служащих является: должностной оклад; ежемесячная надбавка за выслугу лет; ежемесячная надбавка за особые условия муниципальной службы; ежемесячная надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну; ежемесячное денежное поощрение; премия за выполнение особо важного и сложного задания.

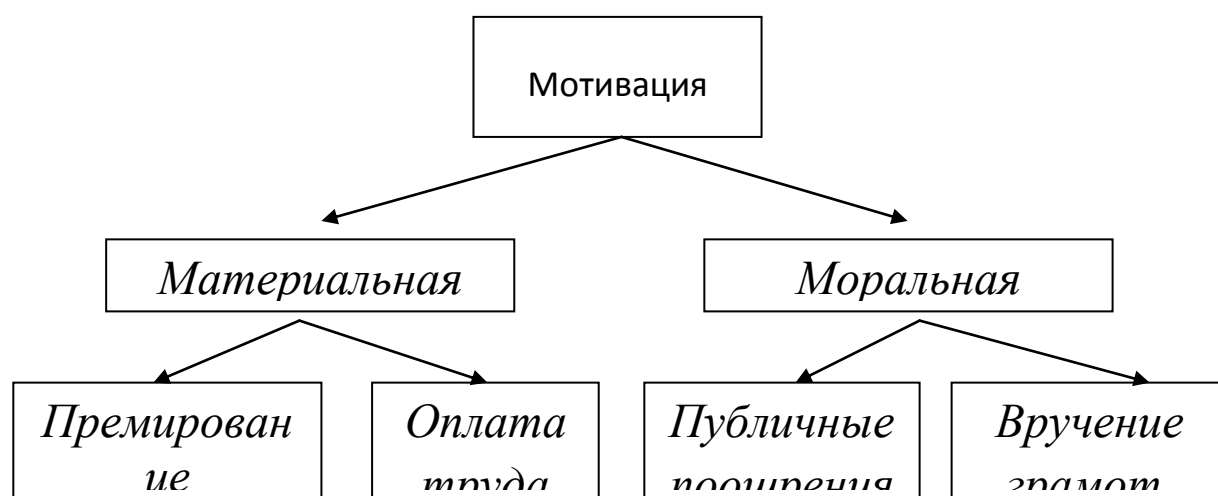


Рисунок 2.10– Виды мотивации труда в администрации

На денежное содержание начисляется районный коэффициент равный 15%. Размеры должностных окладов устанавливаются согласно Приложению 2 к Решению Альменевской районной Думы «О размерах оплаты труда муниципальных служащих в Альменевском районе» от 15.02.2014 г.

Размеры ежемесячной надбавки муниципальным служащим за выслугу лет составляют: при стаже муниципальной службы от 1 года до 5 лет – 10% должностного оклада; при стаже муниципальной службы от 5 до 10 лет – 15% должностного оклада; при стаже муниципальной службы от 10 до 15 лет – 20% должностного оклада; при стаже муниципальной службы свыше 15 лет – 30% должностного оклада.

Размеры ежемесячной надбавки муниципальным служащим за особые условия муниципальной службы составляют: для лиц, замещающих высшие муниципальные должности муниципальной службы – 230% должностного оклада; для лиц, замещающих главные муниципальные должности муниципальной службы – 180% должностного оклада; для лиц, замещающих ведущие муниципальные должности муниципальной службы – 150% должностного оклада; для лиц, замещающих старшие муниципальные должности муниципальной службы – 120% должностного оклада; для лиц, замещающих младшие муниципальные должности муниципальной службы – 100% должностного оклада.

Ежемесячная надбавка муниципальным служащим за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, выплачивается в размерах и порядке, установленных нормативными правовыми актами РФ.

Размер ежемесячного денежного поощрения муниципальным служащим составляет 30% должностного оклада. Вновь принятым работникам на период испытательного срока по распоряжению Главы района размер ежемесячного поощрения может устанавливаться от 0% до 10%.

Таблица 2.4 - Анализ структуры поощрительных выплат Администрации Альменевского района

Наименование показателя	2014		2015		2016	
	тыс. руб.	% от всего ФОТ	тыс. руб.	% от всего ФОТ	тыс. руб.	% от всего ФОТ
должностной оклад	14993	56,77	17313	58	16886	53
надбавка за выслугу лет	2639	9,99	3393	11,37	3141	9,86
надбавка за особые условия муниципальной службы	1249	4,73	1419	4,75	1468	4,61
надбавка за работу со сведениями,	143	0,54	198	0,66	145	0,45

составляющими государственную тайну						
за выполнение особо важного и сложного задания	2249	8,52	2078	6,96	2702	8,48
ФОТ ВСЕГО	26410	100	29849	100	31860	100

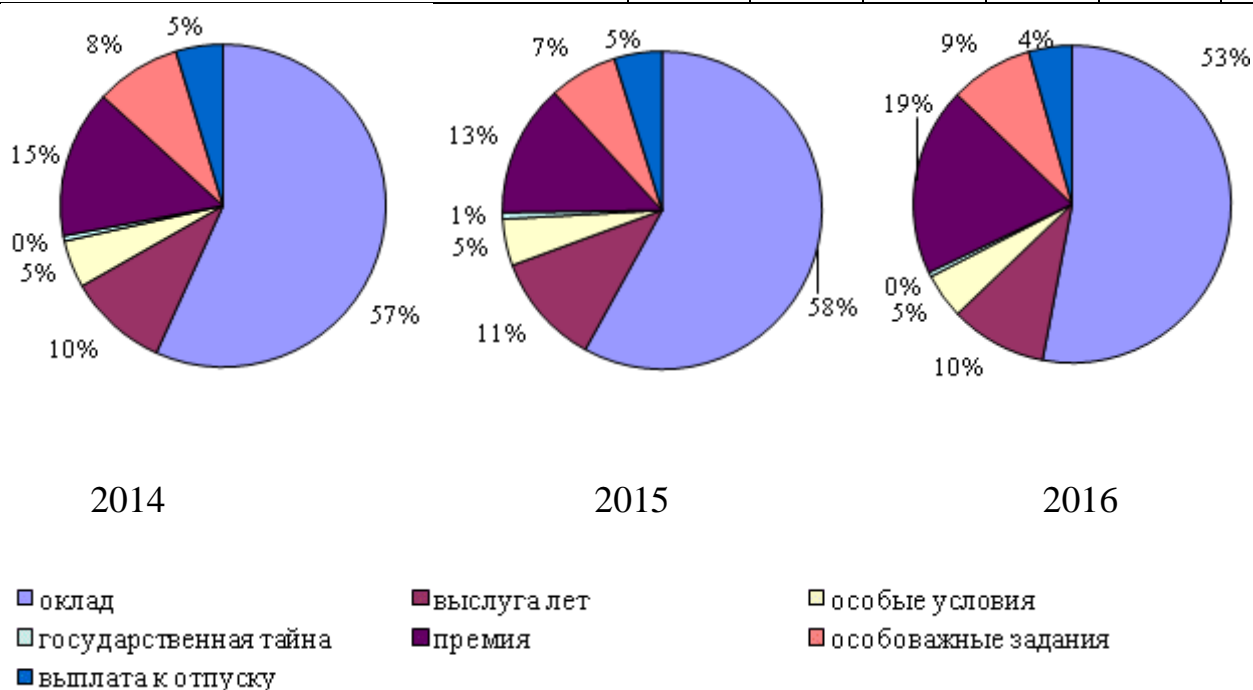


Рисунок 2.11 – Изменение структуры поощрительных выплат Администрации Альменевского района

Наибольшую долю в составе ФОТ занимает оклад муниципальных служащих. В 2016 году доля оклада в ФОТ составила 54%, что на 2% меньше чем в 2014 году. 19% ФОТ приходится на оплату премии, за анализируемый период доля оплаты премии увеличилась на 5%. На протяжении анализируемого периода остается неизменной доля оплаты за выслугу лет, которая составляет 10%, доля выплат за особые условия работы составляет 5% от ФОТ, данный показатель не изменялся в течении последних трех лет. В 2016 году на долю выплат за особые задания приходится 8%, за анализируемый период она снизилась на 1%.

Наибольший темп роста к уровню 2016 года 157,2% демонстрирует денежное поощрение в виде премии, наименьший надбавка за работу со

сведениями составляющими государственную тайну-101,36. К уровню 2016 года рост показателей составил: 119,03% - надбавка за выслугу лет, 120,13%- надбавка за выполнение особо важного задания; 117,52%- надбавка за особые условия работы; 112,63% - оклад при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска.

Таблица 2.5 - Анализ динамики поощрительных выплат Администрации Альменевского района

Наименование показателя	2014 к 2013		2015 к 2014		2016 к 2015	
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
должностной оклад	2320	115,47	-427	97,54	1893	112,63
надбавка за выслугу лет	755	128,59	-252	92,56	502	119,03
надбавка за особые условия муниципальной службы	170	113,58	49	103,47	219	117,52
надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну	55	138,57	-53	73,15	2	101,36
за выполнение особо важного и сложного задания	-171	92,38	624	130,05	453	120,13
ФОТ ВСЕГО	3439	113,02	2011	106,74	5450	120,64

Администрация Альменевского района поощряет новаторство, инициативу, лидерство, лояльность своих сотрудников.

Критериями оценки эффективности кадровой политики являются показатели движения кадров, уровень удовлетворенности персонала, уровня управленческого потенциала, опыта, способностей и мотивации.

Уровень текучести кадров – один из самых показательных критериев кадровой политики учреждения. Конечно, текучесть кадров можно рассматривать и как положительное явление, и как отрицательное. Во-первых, расширяются возможности работника, и увеличивается его способность к адаптации. Во-вторых, коллектив учреждения «освежается», происходит приток новых людей, а, следовательно, новых идей.

Расчет показателей движения рабочей силы представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.6 - Анализ движения рабочей силы.

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.
Среднесписочная численность работников	74	81	86
Принято	8	14	15
Выбыло	8	10	11
В том числе излишний оборот	7,3	8,6	9,8
Коэффициент оборота, %			
По приему	10,8	17,3	17,4
По выбытию	10,8	12,3	12,8
Необходимый оборот	0,5	0,7	0,10
Коэффициент текучести	10,8	1,3	3,1

На основании данных можно сделать вывод, что коэффициент текучести кадров с каждым годом растет.

Полноту использования кадров учреждения можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за год, а также по степени использования фонда рабочего времени.

Таблица 2.7. – Динамика уровня использования рабочего времени

Показатели	2014г	2015г	2016г	2016г в % к 2014г
Среднесписочная численность работников, чел.	74	81	83	116,2
Отработано всего, чел.- дней	18847,8	21813,3	23323,2	123,7
Отработано всего, чел.-час	150782,4	174506,4	186585,6	123,7
Средняя установленная продолжительность:				
- рабочего дня, ч	8	8	8	100,0
- рабочего периода, дней	290	290	290	100,0
Средняя фактическая продолжительность:				
- рабочего дня, ч	8	8	8	100,0
- рабочего периода, дней	254,7	269,3	271,2	106,5
Коэффициент использования рабочего дня	0,87	0,93	0,94	106,5

Как показывают данные таблицы, использование рабочего времени в организации с каждым годом увеличивается, так с 2014 года по 2016 год этот показатель увеличился на 6,5%. Исходя из этого, можно сделать вывод, что по сравнению с планом трудовые ресурсы учреждения используются достаточно полно.

Причины этого могут быть вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами: увеличение численности рабочих, создание более благоприятных условий работы, снижение заболеваемости и другие.

На рисунке 2.12 представлена структура персонала Администрации по признаку мотивации.

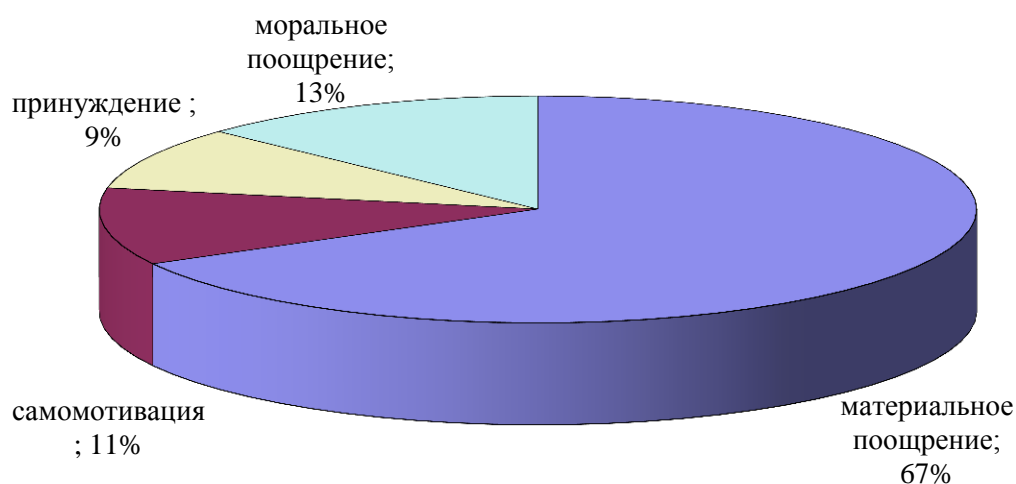


Рисунок 2.12 – Социальная структура по признаку мотивации

Таким образом, по признаку мотивации на предприятии преобладают работники, которым наиболее важно материальное поощрение (67%), в моральном поощрении нуждаются 13%.

Следовательно, для более эффективной деятельности учреждения необходима разработка мер материального стимулирования.

Кроме того, необходимо развивать самотивацию сотрудников и чаще применять моральное поощрение.

В администрации района были произведены исследования с целью изучения изменений в отношении к труду работников учреждения. Было проведено анкетирование, охватившее более 30% работников в этой организации. Исследование показало, что за последний год-два желание работать лучше проявилось лишь у 12% опрошенных, причем три четверти из них составили руководители и только четверть — специалисты. У 16% опрошенных - заинтересованность в работе с полной отдачей: среди них 60% руководителей, 40% рабочих и нет специалистов. Рост взаимопомощи и увеличение предложений

по совершенствованию производства заметили соответственно 6% и 3% опрошенных, причем, только руководители.

Значительные изменения произошли в стремлении повысить свою квалификацию и профессиональное мастерство: 37% опрошенных, причем из этого числа 50% главных специалистов, 33% специалистов и 17% руководителей.

В администрации района можно выделить три группы работников с разной мотивацией:

- 1 группа - работники с повышенной мотивацией (16% от общего числа опрошенных);
- 2 группа — работники с прежней мотивацией (43%);
- 3 группа — работники с неустойчивой мотивацией (41%).

Большая часть работников относящихся к 1 группе (75%) — это руководители, с высшим образованием в возрасте от 26 до 46 лет.

Основную часть работников с прежней мотивацией составили ведущие специалисты (66,7%), образование у них в основном среднее специальное (66%), возраст 18-35 лет. Наибольшую часть работников с неустойчивой мотивацией составили специалисты.

Из результатов всех этих исследований можно сделать вывод, что социально—экономическая ситуация в последние годы характеризуется взрывным видоизменением мотивов труда.

Исследования выявили, что есть группа работников (14%), для которых «дело» важно само по себе и независимо от оплаты. Являясь у 70% трудящиеся единственным источников доходов, заработная плата приобрела жизненное значение, остальные мотивы как бы отошли в тень. Состояние ценностей труда и других жизненно важных ценностей свойственных 12% опрашиваемых. Как неприятную необходимость труд воспринимают 4% работников. 12% опрошенных трудятся из чувства долга и интереса к самой работе, 80% считают работу средством добывания хлеба насущного для себя и своим близким. Остальные 8% стремятся соединить в себе умение производительно и качественно

работать и получить соответствующее материальное вознаграждение за свой труд, а также моральное удовлетворение.

По итогам оценки был составлен рейтинг участников группы по показателю управленческого потенциала.

Таблица 2.8 - Рейтинг участников группы по показателю управленческого потенциала

№	Должность	Возраст	% от max значения	Показатель рейтинга
1	Глава администрации	01.01.1952	74,2	1
2	Ведущий специалист	09.12.1980	64,8	2
3	Ведущий специалист	14.01.1955	58,6	3
4	Зам. главы	03.01.1950	57,8	4
5	Главный спец.- юрист	22.03.1952	55,5	5
6	Ведущий специалист	31.05.1968	55,5	6-7
7	Ведущий специалист	26.07.1980	55,5	6-7
8	Ведущий специалист	28.12.1958	54,7	8
9	Зам. главы	01.02.1958	53,9	9
10	Специалист	12.04.1963	53,9	10
11	Ведущий спец.- юрист	14.07.1965	53,1	11
12	Специалист 1 категории	01.01.1955	53,1	12
13	Ведущий специалист	01.02.1958	52,3	13
14	Главный архитектор	01.09.1959	51,6	14
15	Ведущий специалист	14.12.1959	51,6	15

16	Ведущий специалист	04.04.1975	51,6	16
17	Специалист	05.10.1974	51,6	17
18	Ведущий специалист	15.12.1981	50,8	18
19	Зам. зав. отделом	26.10.1953	49,2	19
20	Зав. отделом	12.05.1957	48,4	20
21	Ведущий специалист	15.06.1960	47,7	21
22	Ведущий спец.- программист	21.02.1976	46,9	22
23	Главный специалист	13.02.1977	46,1	23
24	Ведущий специалист	12.08.1971	45,3	24
25	Зав. отделом	18.10.1964	44,5	25
26	Ведущий специалист	25.12.1978	44,5	26
27	Ведущий специалист	07.09.1963	43,8	27-28
28	Ведущий спец.- юрист	25.05.1984	43,8	27-28
29	Ведущий специалист	03.05.1970	41,4	29
30	Зав. отделом	10.02.1955	25,8	30

Среднее значение по группе – 50,9%

Еще больший интерес представляет сравнительный анализ уровня управленческого потенциала, опыта, способностей и мотивации (таблица 2.9).

Таблица 2.9 - сводная таблица результатов участников группы (% от max значения)

№	Должность	Управленческий			
		мотивация	опыт	потенциал	способности
1	Глава администрации	67,9	63,2	74,2	72,5
2	Вед. спец.	46,4	12,3	64,8	70,6
3	Вед. спец.	21,4	31,6	58,6	51,0
4	Зам. нач. упр.	32,1	54,4	57,8	70,6
5	Главный спец.- юрист	28,6	33,3	55,5	49,0
6	Вед. спец.	28,6	40,4	55,5	51,0
7	Вед. спец.	17,9	17,5	55,5	60,8
8	Вед. спец.	39,3	33,3	54,7	49,0
9	Зам. нач. управления	32,1	49,1	53,9	58,8
10	Специалист	17,9	12,3	53,9	47,1
11	Ведущий спец.- юрист	17,9	35,1	53,1	52,9
12	Спец. 1 кат.	42,9	10,5	53,1	43,1
13	Вед. спец.	14,3	12,3	52,3	47,1
14	Главный архитектор	53,6	49,1	51,6	45,1
15	Вед. спец.	42,9	12,3	51,6	51,0
16	Вед. спец.	32,1	33,3	51,6	41,2
17	Специалист	39,3	22,8	51,6	51,0

18	Вед. спец.	14,3	12,3	50,8	58,8
19	Зам. зав. отд.	39,3	56,1	49,2	54,9
20	Зав. отделом	21,4	50,9	48,4	56,9
21	Вед. спец.	53,6	12,3	47,7	47,1
22	Ведущий спец.- прогр.	17,9	14,0	46,9	39,2
23	Глав. спец.	21,4	14,0	46,1	49,0
24	Вед. спец.	28,6	14,0	45,3	51,0
25	Зав. отделом	17,9	42,1	44,5	39,2
26	Вед. спец.	32,1	12,3	44,5	37,3
27	Вед. спец.	10,7	24,6	43,8	45,1
28	Ведущий спец.- юрист	17,9	12,3	43,8	39,2
29	Вед. спец.	7,1	19,3	41,4	39,2
30	Зав. отделом	17,9	22,8	25,8	23,5
	Сред. групп. значен	29,2	27,7	50,9	49,7

Анализ результатов (таблица 2.9) показывает, что в данной группе муниципальных служащих наблюдается рассогласование управленческой мотивации, управленческого опыта, потенциала и способностей. В группе есть руководители среднего звена, у которых уровень управленческой мотивации ниже, чем у специалистов, и есть специалисты с достаточно высокой управленческой мотивацией.

2.4 Оценка эффективности кадровой политики и выявление проблем её реализации

Результаты SWOT – анализа существующей кадровой политики представлены на рисунке 2.13.

Возможности	Опасности
<p>1.Программа создания необходимого кадрового планирования</p> <p>2.Компенсационная система, ориентированная на индивидуальный результат и эффективную деятельность в рамках всего муниципального образования</p>	<p>1.Слабая эффективность коммуникаций при вертикальных потоках сообщений</p> <p>2.Отсутствие организационно-штатных стандартов органов местного самоуправления по видам и объемам деятельности</p>
Сильные стороны	Слабые стороны
<p>1. Информационное обеспечение системы кадрового управления</p> <p>2. Карьерный и профессиональный рост</p> <p>3.Целевая система подбора кадров</p> <p>5. Кадровый резерв</p>	<p>1. Прогнозирование потребности в кадрах</p> <p>2. Стратегическое кадровое планирование</p> <p>3.Низкий уровень эффективности межличностных коммуникаций</p> <p>4.Направленная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации</p> <p>5. Неэффективная система мотивации персонала</p>

Рисунок 2.13 - Результаты SWOT – анализа

ВЫВОД

Таким образом, основными проблемами управления персоналом муниципальной службы в Администрации Альменевского района являются: прогнозирование потребности в кадрах, стратегическое кадровое планирование, низкий уровень эффективности межличностных коммуникаций, направленная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации, неэффективная система мотивации персонала.

Следует обратить внимание на уровень денежного содержания муниципальных служащих, он значительно меньше, по сравнению с государственными служащими. Высокие квалификационные требования, предъявляемые к муниципальному служащему, большой объем работы, ограничения, ненормированный рабочий день, значительный уровень ответственности, отсутствие перспективы карьерного роста приводит к текучести кадров. Отсутствие системы мотивации отрицательно влияет на закрепление молодых кадров в местных администрациях. Снижению престижности профессии муниципального служащего способствует и негативное давление средств массовой информации в отношении «чиновников».

Важнейшим направлением кадровой политики сегодня становится обновление аппарата, повышение профессиональной квалификации управленческого персонала, что будет способствовать созданию в области профессионального, стабильного и авторитетного для общественного мнения корпуса муниципальных служащих. Кадровая политика требует концептуального подхода, необходимо создать систему, позволяющую оптимально управлять кадровым потенциалом региона.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В АДМИНИСТРАЦИИ АЛЬМЕНЕВСКОГО РАЙОНА КУРГАНСКОЙ ОБЛАСТИ

3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики в Администрации Альменевского района Курганской области

В предыдущей главе были выделены основные проблемы кадровой политики в Администрации Альменевского района, рассмотрим пути решения выделенных недостатков.

Для решения выделенных проблем необходимо:

1. Чиновникам старшего звена нужно предоставлять возможность обучения в заочных, очно-заочных и дистанционных школах, позволяющих им независимо от места проживания осваивать программы чиновничьей подготовки. Также развитие систем олимпиад и конкурсов чиновников, практик дополнительного образования, отработка механизмов учета индивидуальных достижений обучающихся чиновников при приеме их на работу.
2. Внедрить систему моральных и материальных стимулов поддержки. А главное - привлечение к работе молодых талантливых людей. Муниципальные служащие проводят на работе значительную часть дня, и сохранение, укрепление их физического, психического здоровья очень важное дело. Здоровье - важный показатель его личного успеха. Если у молодого служащего появится привычка к занятиям спортом, будут решены и такие острые проблемы, как наркомания, алкоголизм, чиновничья безнадзорность. Сбалансированное горячее питание, медицинское обслуживание, включающее своевременную диспансеризацию, спортивные занятия, в том числе вне работы, реализация профилактических программ, обсуждение с чиновниками вопросов здорового образа жизни - все это будет влиять на улучшение их здоровья. Кроме того, должен быть осуществлен переход от обязательных для всех мероприятий к индивидуальным программам развития здоровья чиновников. Именно индивидуальный подход предполагает использование современных технологий и создание образовательных программ,

которые вызовут у чиновника интерес к работе. Важно пробудить в чиновнике желание заботиться о своем здоровье, основанное на их заинтересованности в работе, выборе вопросов, адекватных индивидуальным интересам и склонностям. Насыщенная, интересная и увлекательная чиновничья жизнь станет важнейшим условием сохранения и укрепления здоровья.

Одной из проблем муниципальных служащих Администрации является то, что недостаточно используются различные виды нематериального стимулирования. Как показывает практика, в большинстве случаев при постановке целей и задач основной акцент делается на материальной стороне вопроса, и практически не уделяют внимание нематериальной. Кроме того, самой большой проблемой в отношении денежных поощрений является то, что денежная мотивация довольно быстро угасает: человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет побудительную силу.

Считаем, что в Администрации необходимо создание единой системы нематериального стимулирования.

К социальной мотивации можно отнести следующие мероприятия, рекомендуемые для Администрации Альменевского района:

- повышение квалификации сотрудников предприятия, их обучение производится за счет администрации;
- предоставление социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации организационных праздников для сотрудников и их детей;
- дополнительные отпуска сроком на 3 календарных дня в связи с рождением ребенка, похороны близких родственников, вступление в брак, провод детей в армию;
- оказание помощи женщинам-работницам, строгое соблюдение гарантий, установленных в законодательстве о труде для работающих женщин-матерей.

Для соблюдения трудовой производственной дисциплины рекомендуем использовать административную мотивацию в виде наложения взысканий, предупреждений, выговоров, строгих выговоров, штрафов, увольнения с работы. Выговора выносятся на основании рапортов линейных руководителей. Таким образом, менеджмент Администрации Альменевского района имеет систему мотивации персонала основными компонентами, которой являются:

1. создание условий труда
2. создание системы оплаты труда
3. предоставление самостоятельности в работе и спрос за результат.

Таким образом, стиль управления сотрудники будут характеризовать как авторитарный, однако, основанный на подходах компетентности, справедливости и уважения человеческого достоинства.

В современных условиях, по мере роста уровня образования и жизненного уровня муниципальных служащих, возрастает значение внутреннего вознаграждения и использования различных программ признания, безусловно, в сочетании с соответствующим денежным вознаграждением.

В Администрации необходимо применение следующих форм личного признания заслуг работников: 1) выражение благодарности за хорошо выполненную работу сразу же после ее завершения; 2) письмо, направленное на дом сотруднику главой Администрации, с выражением благодарности за конкретный вклад этого сотрудника в успешную деятельность Администрации района; 3) выражение отношения в письменной форме в справках или отчетах, подготовленных сотрудниками, с благодарностью за их содержание или форму изложения; 4) открытки, направленные на дом по случаю дня рождения или круглых дат трудовой деятельности, с выражением признательности за службу. Признание важно не только для отдельного муниципального служащего Администрации, но и для коллектива. Признание дает группе сотрудников возможность ощутить свою особую причастность к успешной деятельности

Администрации и проникнуться значимостью своего вклада в достижение общеорганизационных целей.

Заслуживает пристального внимания тот факт, что муниципальные служащие в ходе исследования отмечали нехватку знаний в области теории управления; гражданского законодательства и финансового менеджмента, а это ключевые знания и навыки, которыми должен обладать чиновник для реализации своих полномочий. Это естественно, так как большинство служащих получили образование еще в период СССР.

Поэтому в Администрации должно больше внимания уделять повышению квалификации муниципальных служащих. Они должны посещать специальные семинары в области теории управления, современного законодательства, менеджмента.

Анализ действующей системы подбора и отбора персонала показал, что подбор и отбор персонала в Администрации Альменевского района осуществляется при помощи одноэтапного собеседования.

При формировании кадрового состава муниципальной службы его основу должны составлять специалисты, способные в современных условиях использовать в работе эффективные технологии государственного управления. В аппаратах органов законодательной, исполнительной и судебной власти необходимо создать условия для планирования устойчивого карьерного роста муниципальных служащих, безупречно и эффективно исполняющих должностные обязанности, для систематического обновления и ротации кадров.

В процессе формирования кадрового состава муниципальной службы решающее значение имеет использование современных организационно-управленческих технологий и методов кадровой работы.

Формирование профессиональной муниципальной службы требует совершенствования системы подготовки кадров и дополнительного профессионального образования муниципальных служащих. Особое внимание должно быть уделено вопросам дополнительного профессионального образования

лиц, замещающих должности категории «руководители», относящиеся к высшей группе должностей муниципальной службы. Государственные образовательные стандарты высшего и среднего профессионального образования в области муниципального управления должны отвечать реальным потребностям муниципальной службы.

Программы дополнительного профессионального образования муниципальных служащих необходимо формировать с учетом программ муниципальных органов по профессиональному развитию муниципальных служащих, основанных на индивидуальных планах профессионального развития муниципальных служащих. В систему профессиональной подготовки и дополнительного профессионального образования муниципальных служащих необходимо внедрить новые механизмы, обеспечивающие эффективное использование имеющихся ресурсов и повышение качества образования на основе обновления его структуры, содержания и технологий обучения.

Для решения названных задач необходимо:

- а) разработать комплекс мер по формированию современного кадрового резерва муниципальной службы в целях обеспечения преемственности и передачи накопленного профессионального опыта муниципальных служащих молодым специалистам;
- б) создать систему мотивации карьерного роста муниципальных служащих как важного условия прохождения муниципальной службы;
- в) разработать и обеспечить применение современных методик проведения конкурсов на замещение вакантных должностей, аттестации муниципальных служащих, их ротации, формирования кадрового резерва, решения других кадровых вопросов;
- г) повысить на основе разработки и использования научно обоснованных методик объективность оценки профессиональных знаний и навыков граждан при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей и на включение в

кадровый резерв, а муниципальных служащих при проведении указанных конкурсов, аттестации, квалификационных экзаменов;

д) внедрить в практику кадровой работы муниципальных органов правило, в соответствии с которым длительное, безупречное и эффективное исполнение государственным служащим своих должностных (служебных) обязанностей должно в обязательном порядке учитываться при назначении его на вышестоящую должность, присвоении ему воинского или специального звания, классного чина, дипломатического ранга или при поощрении;

е) внедрить на муниципальной службе механизмы стратегического кадрового планирования;

ж) унифицировать методы кадровой работы, применяемые в различных органах муниципальной власти;

з) автоматизировать кадровые процедуры и внедрить информационные технологии в систему управления кадровыми ресурсами;

и) совершенствовать научно-методическое, учебно-методическое и информационно-аналитическое обеспечение дополнительного профессионального образования муниципальных служащих;

к) определять приоритетные направления дополнительного профессионального образования муниципальных служащих, исходя из перспективных целей и задач муниципальных органов, и учитывать их при формировании программ муниципальных органов по профессиональному развитию гражданских служащих;

л) повысить качество образовательных программ в области юриспруденции, экономики, государственного управления;

м) усилить антикоррупционную составляющую в образовательных программах дополнительного профессионального образования муниципальных служащих;

н) совершенствовать механизм государственного контроля за качеством работы образовательных учреждений высшего и дополнительного профессионального

образования, в которых государственные служащие осваивают образовательные программы дополнительного профессионального образования;

о) повысить эффективность дополнительного профессионального образования муниципальных гражданских служащих, замещающих должности категории «руководители»;

п) обеспечить внедрение в систему дополнительного профессионального образования муниципальных служащих современных образовательных и информационных технологий;

р) совершенствовать механизм формирования, размещения и исполнения государственного заказа на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку муниципальных служащих.

3.2 Пути реализации мероприятий по совершенствованию кадровой политики в Администрации Альменевского района Курганской области

Основываясь на анализе мотивационной деятельности Администрации Альменевского района, рекомендуем следующие направления для ее развития. В современных условиях необходимо отметить, что обеспечение сотрудников оптимальным социальным пакетом будет служить хорошим стимулом для дальнейшей работы. Наряду с этим такой фактор будет казаться более привлекательным способом компенсации сотрудникам предприятия, чем просто повышение заработной платы.

Дополнительным методом мотивирования персонала является внедрение корпоративной символики. Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своему предприятию и чувство гордости за него. Для совершенствования системы корпоративного поведения организации, правильной ее работы, для понимания и реализации ее норм и принципов каждым из сотрудников предприятия, специалистам по работе с кадрами и менеджерам необходимо внедрить Кодекс корпоративной этики в рабочий коллектив. Значимую, определяющую роль в

подготовке, разработке и внедрении Корпоративного кодекса играет руководитель службы управления персоналом. Он - пробивная и направляющая сила всего процесса. А для этого возглавлять службу персонала должен не просто «кадровик», основное внимание уделяющий кадровому делопроизводству, а высокого уровня специальной подготовки профессионал, имеющий вес в компании и способный принимать решения.

Нами была предпринята попытка разработать проект корпоративного кодекса Администрации Альменевского района.

Начиная работу над Корпоративным кодексом, нужно сформулировать основные принципы организации деятельности компании в целом. Тут совершенно недостаточно «рассмотреть» и «утвердить». Нужно глубоко осознать принципы своей собственной деятельности, принципы, на которых строятся взаимоотношения в структуре в целом. Это не документ для критики, а созидательный документ, который призван вывести компанию на качественно более высокий уровень внутренних и внешних взаимоотношений. Чтобы документ действительно заработал, специалисты разных уровней обязаны принимать участие в его создании, в формулировании «своих» норм и правил. При разработке структуры Корпоративного кодекса можно идти разными путями: от общих принципов - к частным положениям, создавая сначала разделы, а затем статьи; от перечня частных вопросов - к формулировке базовых концептов.

Для поддержания дисциплинарных норм, необходимо сформировать институт санкций. За нарушения правил предусматривается система наказаний. Однократное нарушение влечет за собой вынесение предупреждения. Сотрудник, получивший три предупреждения, может быть наказан материально или административно. Многократное нарушение правил и норм поведения ведет к увольнению сотрудника.

Совместно с закреплением дисциплинарных норм необходимо создать кодекс организации, включающий в себя организационные ценности. При этом

необходимо учесть интересы всех участников рабочего процесса, как реализаторов услуг, так и их потребителей.

Корпоративные ценности Администрации Альменевского района должны быть следующими:

- стремиться к наивысшим стандартам обслуживания и совершенствованию предлагаемых услуг;
- соблюдать законы, этические нормы и правила, выполнять свои обязательства и дорожить своей репутацией;
- придерживаться принципа нейтральности в отношении политических партий и объединений, осуществлять свою деятельность в интересах населения;
- не поддерживать экологически вредные и социально опасные производства, проекты и программы;
- учитывать социальную значимость и своей деятельности и рассматривать социальный фактор наряду с экономическим;
- развивать новые виды операций и направления деятельности, следуя принципам разумного консерватизма;
- дорожить своими сотрудниками, создавать условия, при которых каждый работающий в нем имел бы возможность полностью реализовать свои способности.

В Администрации Альменевского района необходимо провести работы по дополнительному социальному обеспечению сотрудников по следующим основным направлениям: производственное, медицинское, жилищное, образование и культура. Большое значение в последние годы в деле мотивации деловой активности персонала приобретают дополнительные социальные гарантии и льготы, которые служат элементом стимулирования сотрудников к повышению мастерства, продвижению вверх по карьерной лестнице.

На сегодняшний день в Администрации Альменевского района обучение, профессиональная подготовка, переподготовка муниципальных служащих осуществляется в соответствии с законом «О муниципальной службе»,

отдельного правового акта, регулирующего данную сферу, не принято.

В связи с этим предлагается Администрации Альменевского района разработать и принять Положения об организации и проведении обучения муниципальных служащих. Главной задачей организации обучения является повышение профессионального уровня муниципальных служащих через такие формы обучения как переподготовка, повышение квалификации и стажировка. Основными принципами обучения являются обязательность, периодичность, целевая направленность. Обязательность предполагает обучение каждого муниципального служащего в период прохождения муниципальной службы. Периодичность предполагает обучение каждого муниципального служащего не менее 1 раза в три года. Целевая направленность обеспечивается формированием программ обучения по темам, соответствующим потребностям муниципальных служащих в получении конкретных знаний, умений и навыков. В зависимости от исходного уровня образования и подготовки служащего, его личностных особенностей, квалификационных требований (профессиональных стандартов), установленных для служащих, замещающих соответствующие должности муниципальной службы, и от целей обучения образовательные программы дополнительного профессионального образования должны предусматривать:

- входное профориентационное тестирование, позволяющее определять исходный уровень подготовки служащего по выбранному направлению обучения, а также его личностные особенности и склонности;
- блок общепрофессиональных дисциплин, позволяющий получить (дополнить) необходимые теоретические знания по выбранному направлению, которые соответствуют цели обучения;
- блок специальных дисциплин, позволяющих получить необходимые знания и умения в постановке и решении профессиональных задач, которые соответствуют квалификационным требованиям (профессиональным стандартам) конкретной должности муниципальной службы и цели обучения;
- блок вспомогательных дисциплин по выбору, позволяющих служащему выбрать

дисциплины по интересам и способствующих развитию личности.

Одной из новых форм обучения муниципальных служащих в администрации должна являться стажировка, цель которой:

- изучение опыта работы органов местного самоуправления, других муниципальных образований;
- закрепление теоретических знаний, полученных муниципальным служащим в период профессиональной переподготовки или повышения квалификации, и приобретение практических навыков и умений для их эффективного использования при исполнении им своих должностных обязанностей.

В табл. 3.1 приведены различные методы обучения, которые можно использовать в организации в ходе реализации систематической модели обучения. Вышеназванные методы не исключают друг друга, а могут дополнять друг друга повышая эффективность процесса обучения.

Таблица 3.1 - Методы обучения

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
«Копирование» - работник прикрепляется к специалисту, учится, копируя действия другого человека.	Деловые игры – коллективная игра, включающая разбор учебного примера.
Наставничество – занятия с персоналом в ходе ежедневной работы	Учебные ситуации – реальная или выдуманная ситуация с вопросами для анализа.
Делегирование – передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов.	Моделирование – воспроизведение реальных условий работы (например, использование макетов, тренажеров и т.п.)
Метод усложняющихся заданий – специальная программа действий, выстроенная по степени их важности,	Тренинг сензитивности – участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости

расширения объема заданий и повышения сложности.	и улучшения умений взаимодействовать с другими.
Ротация – работник переводится на другую работу или должность для получения дополнительной квалификации и расширения опыта	Ролевые игры – работник ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта
Использование учебных методик, инструкций (например, как работать на конкретной машине и т.п.)	

Прежде чем использовать какой либо из указанных методов специалисты службы кадрового обеспечения должны учитывать преимущества и недостатки данных способов предоставления обучения.

Чиновникам старшего звена необходимо не только предоставлять возможность, но и стимулировать обучение в ВУЗах, позволяющие независимо от места проживания осваивать программы прохождения муниципальной службы.

В Администрации Альменевского района несколько сотрудников, которые имеют высшие экономические образования работают в отделе опеки и попечительства, в то время как в отделе экономики имеются сотрудники со средне-специальными образованиями. Таким образом, рекомендуем провести качественный анализ сотрудников и перераспределить обязанности в соответствии с их уровнем образования, что повысит результат труда и продвижение по службе.

Также одной из проблем прохождения муниципальной службы в Администрации Альменевского района является - при принятии новых кадров, предпочтение делается на привлечение внутреннего персонала организации, что удобно для организации, так как низкие затраты на привлечение кадров, претендентов на должность хорошо знают в организации, сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации, так как претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда,

но данное мероприятие влечет снижение активности рядового работника претендующего на должность руководителя, так как автоматически руководителем является заместитель руководителя. Необходимо создать равные условия для работников по продвижению по службе, что приведет к повышению уверенности в эффективности своей работы у всех сотрудников.

Главная задача руководства – создать персоналу такие условия для работы и жизни, при которых результаты его труда были бы наиболее эффективными. Такие условия и пытаются создать в Администрации Альменевского района. Система социальных гарантий или соцпакет означает осуществление работодателем для своих работников определенных видов страхования. При этом финансовые затраты на создание социального пакета минимальны, а его значение трудно переоценить, так как такое стимулирование позволяет:

- повысить качество работы персонала;
- сделать работу в Администрации более престижной и привлекательной;
- повысит заинтересованность персонала в успешном развитии организации;
- привлечь на работу наиболее квалифицированных специалистов;
- закрепить в Администрации Альменевского района наиболее ценных сотрудников.

Руководству необходимо воспитывать в своем коллективе корпоративный дух. На культуру организации благоприятно воздействуют корпоративные мероприятия. Каждый новый специалист должен быть представлен всем сотрудникам. Сотрудники должны постоянно информироваться о мероприятиях внутри компании и за ее пределами. Обмен информацией между сотрудниками происходит постоянно по электронной почте. Профессиональные праздники обязательно должны отмечаться сообща. Также должны проводиться разного рода мероприятия, связанные с повышением организационной культуры и корпоративного духа: обучение, тренинги. По электронной почте должны рассылаются правила делового общения.

Большинство устраивающихся на работу интересуется не только зарплата, но и дополнительные льготы и гарантии. В системе социальных гарантий использованы как экономические, так и неэкономические стимулы. Среди них:

1. поощрение работников, болевших не более семи дней в году;
2. поощрение по итогам профессионального внутреннего конкурса в виде денежного вознаграждения, санаторных путевок или ценных подарков;
3. ссуда на улучшение жилищных условий;
4. льготное страхование сотрудников, медицинское, пенсионное.

В последнее время начинает действовать система неэкономических вознаграждений. Во многом это происходит под давлением профсоюзов, во многом – из-за объективной необходимости удерживать квалифицированных сотрудников и привлекать новых исполнителей.

Благодаря этому сотрудник получает возможность выбора из некоторого количества различных вознаграждений то, в чем он максимально заинтересован в настоящий момент.

Таблица 3.3– Организационный план мероприятий

Проблематика	Рекомендации	Ответственный	Сроки
Некомфортная атмосфера среди сотрудников предприятия	Найм психолога	Отдел кадров	12 недель
		Руководитель Администрации	Регулярно, 1 раз в месяц
	регулярное проведение собраний коллектива, с оглашением принципов кадровой политики и результатами проводимых мероприятий.	Заместитель руководителя Администрации	1 раз в 6 месяцев

	Периодический анонимный опрос персонала		
Низкая система мотивации	Разработка Корпоративного кодекса, корпоративной символики, системы контроля за соблюдением норм и правил корпоративного поведения сотрудников Внедрение нематериальных методов стимулирования (грамоты, доска почета)	Проект составляет руководитель Администрации Отдел кадров	1 месяц 1 месяц
Низкий образовательный уровень	Курсы повышения квалификации сотрудников Внедрение системы дистанционного обучения	Отдел кадров Отдел кадров	Периодически 1 месяц

Слабая дифференциация обязанностей	Мониторинг персонала, с целью перераспределения обязанностей	Отдел кадров	1 раз в год
------------------------------------	--	--------------	-------------

Таблица 3.4 - Календарный план организации работы психолога Администрации Альменевского района

Необходимые мероприятия	Период времени
1. Провести экспертный анализ по изучению вопроса эффективности внедрения проекта по организации работы психолога	2 недели
2. Разработать, обозначить, скоординировать функциональные обязанности психолога	2 недели
3. Произвести подбор персонала через кадровое агентство «Александрид»: рассмотреть представленные резюме, произвести предварительный отбор, провести собеседование с кандидатами. Выбрать претендента на новую должность.	3 недели
4. Закупить необходимое оборудование и мебель для организации рабочего места новому сотруднику.	1 неделя
5. Провести маркетинговое исследование на ближайший квартал и состыковать его результаты с общей стратегией организации.	1 месяц

По итогам плана, можно сделать следующий вывод: для организации рабочей обстановки для психолога в Администрации Альменевского района потребуется примерно 12 недель. То есть в течении трех месяцев можно провести

все необходимые преобразования и уже запустить в работу вновь принятого человека.

3.3 Оценка эффективности мероприятия

Дальнейшее повышение качества кадровой политики Администрации Альменевского района поспособствует следующим результатам:

полное соответствие профессионального образования исполняемым функциям; прохождение аттестации каждым муниципальным служащим; формирование системы оплаты труда в зависимости от результатов деятельности каждого муниципального служащего.

Повышение эффективности и результативности деятельности муниципальных служащих в результате внедрения административных и должностных регламентов. Создание системы непрерывного обучения посредством профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки муниципальных служащих. Повышение доверия к органам местного самоуправления посредством обеспечения положительной динамики удовлетворенности населения качеством оказываемых муниципальных услуг.

Формирование резерва управленческих кадров. Создание предпосылок для снижения негативных явлений в системе муниципального управления посредством повышения уровня профессиональной компетентности кадрового состава. Создание системы преемственности кадров в муниципальных учреждениях.

В таблице 3.2 представлены предполагаемые результаты совершенствования организации прохождения муниципальной службы в Администрации Альменевского района.

Таблица 3.2- Рекомендации и результаты совершенствования

Рекомендации	Результаты
Разработка программы совершенствования кадрового	Создание конкретного документа, в котором будут отражены

<p>обеспечения муниципальной службы</p>	<p>стратегические цели развития кадрового потенциала муниципальных служащих Администрации Альменевского районаи конкретные мероприятия по их достижению.</p>
<p>Использование конкурсного отбора кадров в Администрации Альменевского района</p>	<p>Качественный подбор кадров, Открытость и прозрачность процедуры подбора кадров Предоставление равных условий всем кандидатам</p>
<p>Принять распоряжение о размещении на официальном сайте Администрации Альменевского районаинформацию о кадровом обеспечении, вакантных должностях и проводимых конкурсах на замещение должностей муниципальной службы и в кадровый резерв.</p>	
<p>Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала Управления</p>	<p>Повышение профессионализма муниципальных служащих</p>
<p>Качественный анализ сотрудников, в соответствии с их уровнем образования, опытом и стажем.</p>	<p>Повышение эффективности труда сотрудников</p>
<p>Применение нематериальных</p>	<p>Повышение эффективности труда</p>

методов стимулирования персонала, разработка Корпоративного Кодекса	сотрудников
---	-------------

Заключение

В данной дипломной работе я рассмотрела и проанализировала особенности кадровой политики в сфере муниципального управления на примере Администрации Альменевского района.

Кадры являют собой как объект, так и цель кадровой политики, реализация которой предполагает формирование, распределение и разумное использование квалифицированных работников.

Квалифицированные кадры - постоянно работающие работники отождествляются с человеческими ресурсами общества. В этом понимании, естественно, все в обществе решают граждане, люди-кадры, из чего следует, что человек первичен, а государство вторично, не человек служит государству, а государство служит человеку. Поэтому в современной России кадровая политика приобретает другое значение и роль, становится первостепенной задачей государственного управления по эффективному использованию человеческого, трудового ресурса во всех сферах жизнедеятельности общества.

При разработке современной кадровой политики следует извлечь определенный опыт из прошлого, чтобы не допустить подобных просчетов в будущем.

Сделать кадровую политику современной, активной, целенаправленной, научно обоснованной и демократичной. Для этого нужна научно продуманная и проработанная теория кадровой политики.

Большие потери несет общество от упущенных выгод, которые сопряжены с тем, что рычаги управления на всех уровнях зачастую попадают в руки непрофессионалов. Поэтому важной проблемой, сегодня является не только формирование реальной кадровой политики, но и разработка и внедрение

эффективного механизма ее реализации. Решение этой проблемы без развития теоретико-методологических основ государственной кадровой политики практически невозможно.

Сегодня мы видим конфликт интересов органов власти. Нужны новые методы к организации повышения квалификации, муниципальных служащих как органов исполнительной власти, так и представительных органов. Необходимо разработать стратегию повышения квалификации и переподготовки.

Так же существует необходимость создания целостной системы воспроизводства профессиональной элиты, в которую должна войти предприимчивая, талантливая и умная часть нашего общества, способная обеспечить достойную жизнь и свободное развитие человека.

Для формирования квалифицированного кадрового состава необходимо более активное использование конкурсной системы отбора кандидатов на вакантные государственные должности.

Сегодня становится совершенно очевидно, что никакие реформы, жесткие указы, распоряжения, концепции и долгосрочные проекты не будут претворены в жизнь, если радикально не изменится отношение к извечной проблеме «человеческого фактора» или управленческим кадрам.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Практики развития персонала как инструмент привлечения, мотивации и удержания интеллектуальных работников: учебник / Андреева Т. Е., Юртайкин Е. Е., Солтицкая Т. А. Научные доклады № 34(R)–2007. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006. 118 с.
2. Новая корпоративная стратегия: учебник / Ансофф И. / Под ред. Ю.Н. Каптуренского. СПб: Питер, 2009. 416 с.
3. Управленческая деятельность: учебник / Атаев, А.А./А.А. Атаев– М.: Юридическая литература, 2010. – 316 с.
4. Организация государственного управления: правовые проблемы: учебник / Бачило, И.Л. И.Л. Бачило – М.: Наука, 2008. –258 с.
5. Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия: учебник / Белоусов В.В. Ижевск, 2007. 315 с.
6. Кадровый менеджмент в вузе: учебник / Богдан Н.Н., Могилевкин Е.А. Владивосток: ВГУЭС, 2009. 244 с.
7. Управление персоналом для современных руководителей: учебник / Борисова Е.Б. СПб.: Питер, 2008. 260 с.
8. Кадровые стратегии в управлении персоналом: учебник / Бузырев В.В., Гусарова М.С., Чикишева Н.М. СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. 128 с.
9. Государственное и муниципальное управление: учебник / Василенко, И.А. И.А. Василенко– М.: Гардарики, 2006. – 320 с.
10. Практический менеджмент персонала - Практическое пособие: учебник / Веснин В.Р. М.:Юристъ,2010. 496 с.
11. Технология управления персоналом: учебник / Воробьев А.Д. Киров: «Полекс», 2007. 150 с.
12. Государственная служба (комплексный подход): учебник /– М.: Дело, 2007. – 654 с.
13. Государственное управление: основы теории и организации: учебник /

М.: Статут, 2008.– 333 с.

14. Формирование стратегии управления персоналом предприятия (теоретические и методические аспекты): учебник / Громова О.Н. М.: ГУУ, 2009. 689с.

15. Управление персоналом в России: учебник / Десслер Г. М.: Финансы и кредит, 2008. 785 с.

16. Управление персоналом: учебник / Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Одегов Ю. Г., Пихало В. Т. М.: Издат. центр «Академия», 2010. 132 с.

17. Управление персоналом: учебник / Егоршин А.П. Н.Новгород: НИМБ, 2009. 720 с.

18. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом: учебник / Иванцевич Дж.М. М.: Дело, 2009. 304 с.

19. История государственного управления в России : учебник для вузов / под общ. ред. Игнатова В. Г.: авт. коллектив Игнатов В.Г. Данилов А.Г., Кислицын, С.А. – Ростов - на - Дону: Феникс, 2010. –640с.

20. Кадровая политика и социальные технологии в управлении персоналом: учебник / Ищенко И.Г. Монография. Пенза: Изд-во ПГПУ им. В.Г. Белинского, 2006. 136 с.

21. Управление трудовыми ресурсами: учебник / Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Эсаулова И. А. М.: Аспект Пресс, 2008. 320 с.

22. Основы государственного и муниципального управления: Учебник/Кнорринг, В.И. В.И. Кнорринг – М.: Изд-во «Экзамен», 2007.– 138с.

23. Государственное и местное самоуправление в России: учебник / Ковешников, Е.М. Е.М. Ковешников. – М.: Норма, 2008.– 268 с.

24. Стратегический кадровый менеджмент: учебник / Колпаков В.М., Дмитриенко Г.А. Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп.К.:МАУП, 2009. 752 с.

25. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: учебник / Макарова И. К., О. Е. Алехина, Л. М. Крайнова М.: Дело АНХ, 2010. 124 с.

26. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник / Маслов В.И. М.: Финпресс, 2009. 288 с.

27. Управление персоналом предприятия: учебник / Маслов Е.В. М.: БЕК, 2008г. 519 с.
28. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов: учебник / Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. М.: Экзамен, 2010. 903с.
29. Гражданская правосубъектность ОВД РФ: учебник / Ручкина, Г.Ф. [Текст]/Г.Ф. Ручкина – М.: Юнити, 2007.– 115с.
30. Стратегическое управление персоналом в торговле: учебник / Сорокина М.В. СПб.: Питер, 2009. 632с.
31. Теория и методология стратегического управления персоналом в муниципальных и государственных учреждениях: учебник / Сорокина М.В. СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. 203 с.
32. Стратегия и тактика управления персоналом фирмы / Под ред. А.П. Градова и Б.И. Кузина. СПб.: Специальная литература, 2007. 730с.
33. Теория и практика управления предприятием. Учебник для вузов / Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. М.: ЮНИТИ, 2009. 430с.
34. Управление персоналом предприятия / Под ред. проф. А.А. Крылов, канд. юрид. наук. Ю.В. Прушинского. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 167 с.
35. Управление персоналом предприятия / Под ред. Т.Ю. Базарова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 105 с.
36. Планирование и организация предпринимательской деятельности: учебник / Уткин Э.А. М.: ЭКМОС, 2009. 904с.
37. Управление персоналом предприятия: учебник / Уткин Э.А. М.: ЭКМОС, 2008. 663с.
38. Система управления персоналом: учебник / Фазй Лайм, Рэнделл Роберт. Пер. с англ. М.: «Альпина Бизнес Букс», 2008. 608 с.
39. Стратегическая гибкость: учебник / Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. СПб: Питер, 2009. 381 с.
40. Государственная и муниципальная служба: учебник // Щербаков, Ю.Н.

– Ростов-н/Д: Феникс, 2007. – 256 с.

Периодические издания

1. Вашурина Е.В., Вопросы стратегического развития персонала // Университетское управление. 2008. № 4. С. 87-97.
2. Вифлеемский А.Б. Изменения в финансово-хозяйственном механизме функционирования бюджетных учреждений // Бюджетные организации: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2009. – № 10.– С. 12-19.
3. Воробьев А.Д. Использование фрактальной теории в стратегическом планировании и управлении // Менеджмент в России и за рубежом. 2009. № 1. С. 138-142.
4. Загоруйко И., Федоров В. Как управлять персоналом коммерческой организации // Человек и труд. 2009. №1. С. 101–106.
5. Ивановская Л. Стратегия управления персоналом //Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 1. С.68-75
6. Райт П.М., Данфорд Б.Б., Снелл С.А. Человеческие ресурсы и ресурсная концепция фирмы // Российский журнал менеджмента. 2009. Т. 5. N 1. С. 113-138.

Электронные ресурсы

1. Лобанов Д. Внутренний маркетинг персонала в российских компаниях URL:http://www.rusconsult.ru/cms-news.php?mode=view_news&id = 204(29.03.2011)
2. Особенности выбора источников покрытия потребности в персонале URL: <http://managment-study.ru/osobennosti-vybora-istochnikov-pokrytiya-potrebnosti-v-personale.html>(29.03.2011)
3. Планирование в управлении персоналом URL:<http://artpeoplegroup.narod.ru/39.htm>(29.03.2011)
4. Управление персоналом - Привлечение кандидатов на работу в организацию URL:<http://www.univer5.ru/menedzhment/upravlenie-personalom-145/page-74.html>(29.03.2011)
5. Филина Ф.Н. «Все сложные кадровые вопросы» URL:<http://biglibrary.ru/category35/book76/part1>(29.03.2011)