

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
« ____ » _____ 2018 г.

Анализ и совершенствование кадровой работы в исполнительных органах местного самоуправления (на примере Березовского сельсовета Курганской области)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.04.2018.425.ВКР

Руководитель,
к. э. н, доцент кафедры ЭТГМУ
_____ М.В. Козина
_____ 2018 г.
Автор проекта
студент группы ЗЭУ–516
_____ С.В. Белослудцев
_____ 2018 г.
Нормоконтролер,
ассистент кафедры ЭТГМУ
_____ Д.В. Кремер
_____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Белослудцев С.В. Анализ и совершенствование кадровой работы в исполнительных органах местного самоуправления (на примере Березовского сельсовета Курганской области). – Шумиха: ЮУрГУ, 2018, ЗЭУ–516, 70 с., 19 ил., 19 табл. библиогр. список – 42 наим.

Объект выпускной квалификационной работы – исполнительные органы местного самоуправления.

Предмет выпускной квалификационной работы – кадровая работа в исполнительных органах местного самоуправления.

Цель выпускной квалификационной работы – анализ и разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой работы в исполнительных органах местного самоуправления.

В работе раскрываются теоретические и методические основы кадровой работы. Для оценки и анализа кадровой работы исполнительных органов местного самоуправления выбран Березовский сельсовет Шумихинского района Курганской области. Результаты выпускной квалификационной работы могут быть использованы для совершенствования кадровой работы в исполнительных органах местного самоуправления.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ РАБОТЫ	
1.1 Кадровая работа: основные понятия, элементы, виды.....	9
1.2 Методы анализа и оценки эффективности кадровой работы	14
1.3 Методика анализа кадровой работы исполнительных органов самоуправления	21
2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ РАБОТЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	
2.1 Характеристика Березовского сельсовета Курганской области	26
2.2 Анализ состава и структуры кадров.....	30
2.3 Оценка эффективности кадровой службы.....	35
2.4 Проблемы кадровой работы исполнительных органов Березовского сельсовета.....	42
3 ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ РАБОТЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	
3.1 Направления и рекомендации по совершенствованию кадровой работы..... исполнительных органов местного самоуправления	46
3.2 Эффективность предложенного проекта	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	58
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	65

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В настоящее время обостряется необходимость не только в совершенствовании традиционных форм управления персоналом, но и в создании новых, позволяющих повысить эффективность деятельности управленческих структур любого уровня и правильность и целесообразность принимаемых ими решений. При современных тенденциях развития для достижения выбранных целей требуется активная кадровая политика, которая ориентирована на повышение уровня кадровой работы и основана как на отечественном, так и на зарубежном опыте.

Объект выпускной квалификационной работы – исполнительные органы местного самоуправления.

Предмет выпускной квалификационной работы – кадровая работа в исполнительных органах местного самоуправления.

Цель выпускной квалификационной работы – анализ и разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой работы в исполнительных органах местного самоуправления.

Поставленные задачи:

- рассмотреть понятие «кадровая работа» и ее составляющие аспекты;
- рассмотреть основные методы анализа и оценки эффективности кадровой работы;
- определить методику анализа кадровой работы исполнительных органов самоуправления;
- провести анализ кадровой работы исполнительных органов местного самоуправления;
- выявить проблемы кадровой работы исполнительных органов местного самоуправления;
- предложить мероприятия по устранению выявленных проблем в кадровой работе;

– провести оценку эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой работы в исполнительных органах местного самоуправления.

Результаты выпускной квалификационной работы могут быть использованы для совершенствования кадровой работы в исполнительных органах местного самоуправления.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ РАБОТЫ

1.1 Кадровая работа: основные понятия, элементы, виды

Кадры – это совокупность всех работников, занятых на предприятии и входящих в его штатный состав, вне зависимости от их профессионально-квалификационных групп. Кадры включают в себя специалистов, рабочих, технических сотрудников и руководителей (вместе – группа служащих), а также работников охраны, учеников и младший обслуживающий персонал.

Кадровая работа – это деятельность органов управления, кадровых служб и должностных лиц, содержанием которой является практическая реализация целей, задач и принципов кадровой политики; это совокупность направлений, форм и технологий работы с кадрами (персоналом).

Кадровая служба – это самостоятельное структурное подразделение (департамент, управления, отделы, отделения) муниципалитетов, органов местного самоуправления, учреждений, организаций, предприятий, фирм, банков и т. д., обеспечивающее реализацию кадровой политики субъектов управления. «Кадровая служба является важнейшим звеном в системе управления персоналом организации и непосредственно реализует и обеспечивает выполнение возложенных на нее задач и функций. Кадровая служба является структурным подразделением организации и входит в систему управления государственной службой Российской Федерации. Она обеспечивает планирование, прогнозирование, анализ выполнения задач по кадровому обеспечению, координацию, регулирование, разработку мероприятий по мотивации деятельности работников, а также контроль за исполнением нормативно-правовых актов организаций» [10].

Кадровая политика – «это 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 ее считают ядром системы управления персоналом. Кадровая политика формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения ее работниками своих функций» [40].

Принципы кадровой политики – это основные подходы к осуществлению кадровой политики во всех сферах деятельности области. К ним относятся:

- «законность (правовая обоснованность кадровых процедур)» [21];
- «добровольность (свободный выбор гражданином места работы)» [21];
- «системность (комплексное управление развитием кадрового потенциала соответственно в целом области, каждой сферы деятельности и каждого специалиста)» [21];
- «плановость (прогнозирование потребности в кадрах, планирование подготовки и повышения их квалификации)» [21];
- «профессионализм (соответствие профессиональных знаний, умений и навыков специалиста квалификационным требованиям, предъявляемым к должности, на основе должностных инструкций и профессиограмм)» [21];
- «ответственность работника и работодателя (наличие необходимых гарантий и компенсаций со стороны работодателя)» [21];
- «учет социально-экономических условий развития области» [21];
- «социальная ответственность власти и бизнеса за реализацию кадровой политики на условиях социального партнерства» [21].

Решение задач кадровой политики в практической деятельности составляет суть кадровой работы.

Целями кадровой работы являются:

- обеспечение всех структурных элементов (подразделений) организации персоналом необходимой специализации и уровня квалификации;
- оптимизация затрат организации на содержание наемного персонала;

– обеспечение организационных и социально-экономических условий, предотвращающих трудовые конфликты в организации и дополнительные затраты, связанные с их разрешением;

– поддержание психологического климата, благоприятствующего эффективному функционированию трудовых коллективов и организации в целом [20].

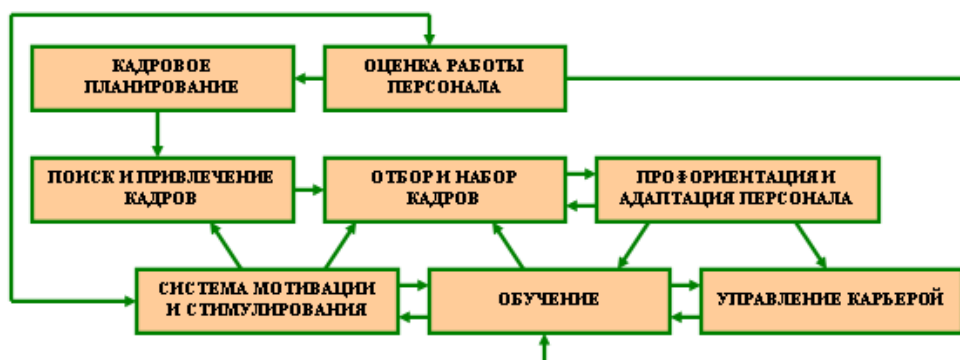


Рисунок 1 – Процесс управления кадрами

В соответствии с Конституцией РФ, местные органы власти не входят в систему органов государственной власти. Эта конституционная норма определяет самостоятельность и архиважность муниципальной кадровой политики, участие населения в формировании представительных и исполнительных органов местного самоуправления и постоянном контроле за качеством их работы.

В соответствии со ст. 44 Федеральным законом № 79–ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» кадровая работа в муниципальном образовании включает в себя (рисунок 1):

1) «формирование кадрового состава для замещения должностей муниципальной службы» [5];

2) «подготовку предложений о реализации положений законодательства о муниципальной службе и внесение указанных предложений представителю нанимателя (работодателю)» [5];

3) «организацию подготовки проектов муниципальных правовых актов, связанных с поступлением на муниципальную службу, ее прохождением, за

исключением трудового договора (контракта), назначением на должность муниципальной службы, освобождением от замещаемой должности муниципальной службы, увольнением муниципального служащего с муниципальной службы и выходом его на пенсию, и оформление соответствующих документов» [5];

4) «ведение трудовых книжек муниципальных служащих» [5];

5) «ведение личных дел муниципальных служащих» [5];

6) «ведение реестра муниципальных служащих в муниципальном образовании» [5];

7) «оформление и выдачу служебных удостоверений муниципальных служащих» [5];

8) «проведение конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы и включение муниципальных служащих в кадровый резерв» [5];

9) «проведение аттестации муниципальных служащих» [5];

10) «организацию работы с кадровым резервом и его эффективное использование» [5];

11) «организацию проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на муниципальную службу, а также оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну» [5];

12) «организацию проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих, а также соблюдения связанных с муниципальной службой ограничений, которые установлены Федеральным законом «О муниципальной службе в Российской Федерации» и другими федеральными законами» [5];

13) «консультирование муниципальных служащих по правовым и иным вопросам муниципальной службы» [5];

14) «решение иных вопросов кадровой работы, определяемых трудовым законодательством и законом субъекта Российской Федерации (ст. 28

Федерального закона от 02.03.2007 г. № 25–ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»» [5].

Существуют следующие типы кадровой политики организации:

- экономическая;
- социальная;
- научно-техническая и технологическая;
- организационно-производственная;
- информационная.

Элементами кадровой политики организации являются тип власти в обществе, стиль руководства, философия управления, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор и др.

Виды кадровой политики группируют по масштабам кадровых мероприятий и по степени открытости:

– «пассивная связана с отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала, кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий» [20];

– «реактивная: руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и принимает меры по локализации проблем» [20];

– «превентивная характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее» [20];

– «активная отличается наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее, кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации» [20].

1.2 Методы анализа и оценки эффективности кадровой работы

При проведении кадрового анализа и оценке эффективности управления персоналом чаще всего используются традиционные методики для анализа хозяйственной деятельности. Их можно объединить в несколько групп в зависимости от объекта, заложенного в основу оценки (рисунок 2):

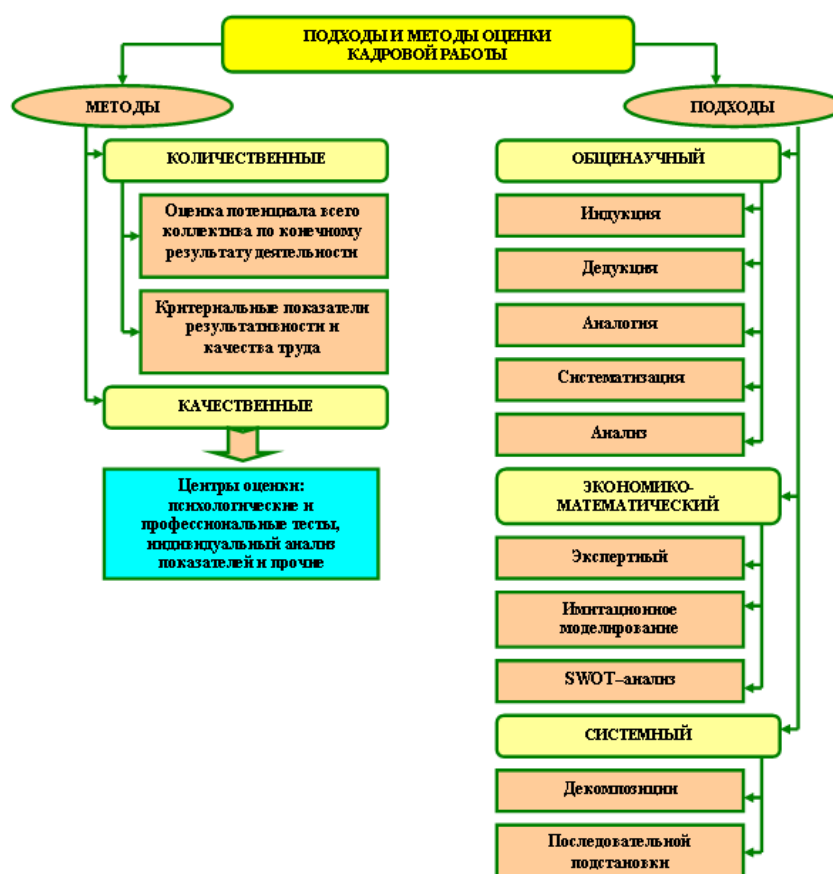


Рисунок 2 – Подходы и методы оценки кадровой работы

1. К первой группе можно отнести оценку состава и структуры персонала предприятия как совокупного общественного работника, эффективность деятельности которого определяется конечными результатами производства за определенный период. В качестве показателей конечного результата используются конечные результаты деятельности организации за конкретный период: объем произведённой и реализованной продукции, её качество, прибыль, себестоимость продукции, рентабельность, дивиденды на одну акцию и т. д.

Такой подход имеет свои преимущества, так как результативность персонала определяется конечными результатами всей организации. Но недостатком данного подхода является то, что он не учитывает, как, какими способами и средствами получен результат.

2. Вторая группа методов в оценке эффективности работы с персоналом основана на показателях результативности и качества труда. Такими показателями являются производительность труда и её динамика, удельный вес фонда заработной платы в себестоимости продукции, процент выполнения норм выработки, трудоемкость продукции, анализ потерь рабочего времени и т.д. Преимущество данной группы методов по сравнению с первой состоит в том, что в данных методиках используется дифференцированный подход, позволяя таким образом оценить факторы и эффективность использования каждого отдельного работника. Анализ потерь рабочего времени и динамика доли фонда заработной платы в себестоимости продукции позволяют говорить об эффективности кадрового менеджмента. Недостатками данных методов являются ограниченность их применения: в частности, при анализе производительности труда не всегда возможно проводить сравнительный анализ не только с другими предприятиями региона, но и внутри предприятия (между подразделениями, выпускающими различные виды продукции).

3. Третья группа методов основана на оценке эффективности управления персоналом в зависимости от форм и методов работы с персоналом (от организации работы персонала, мотивации, социально-психологического климата в коллективе). Речь идёт о структурном анализе персонала и анализе движения кадров (путём расчёта ряда коэффициентов: приема, выбытия и замещения кадров, текучести и т. д. Данная группа методов позволяет проводить наиболее полный качественный анализ имеющегося кадрового потенциала с позиции половозрастной структуры, образовательного уровня, оценивать степень удовлетворённости персонала работой в своей организации с помощью динамики коэффициента текучести кадров.

Недостатком данной группы методов является то, что они лишь фиксируют определённые тенденции в кадровом обеспечении организации, но не выявляют факторов, обуславливающих их, а также направлений дальнейшей деятельности. Однако перечисленные выше методики применялись ещё во времена командно-административной экономики. Тем не менее, и в настоящее время они находят массовое применение.

Рассмотренные группы методов не учитывают многих современных аспектов в управлении персоналом:

- оценка организационного знания;
- учёт кадровых рисков;
- процессы разгосударствления и приватизации;
- установление экономически обоснованной численности рабочих мест;

неоднородность рынка труда и т. д.

4. В наши дни в организациях и даже в некоторых муниципалитетах, в первую очередь со стороны консалтинговых фирм, начинают активно применяться современные методики оценки персонала, основанные на использовании при оценке тестов, интервью, деловых игр и т. д.

Все современные основные методики разделяют по направленности:

- качественные;
- количественные;
- комплексные;
- комбинированные.

Они отличаются критериями оценки и набором инструментов, который применяется HR-отделом или руководством.

1. Качественные методы оценки персонала.

1) Матричный. Предусматривает сравнение характеристик сотрудника с изначально заданными (эталонными). Этот метод наиболее простой и распространенный.

2) Метод произвольных характеристик. Предполагает определение самых лучших достижений сотрудника и его сильных сторон. Данные сопоставляются с наиболее грубыми ошибками в работе, из чего делаются выводы об успешности и эффективности.

3) Метод оценки выполнения поставленных задач. Позволяет получить обобщенные выводы о работе сотрудника, т. к. оценивает его трудовую деятельность в целом (часто в результате беседы).

4) Метод «360 градусов», включающий оценку каждого работника руководством, коллегами, подчиненным персоналом и самооценку.

5) Метод групповой дискуссии. Предполагает открытое обсуждение результатов работы сотрудника с экспертами, представителями HR-службы и руководством.

2. Комбинированные методы оценки персонала.

1) Метод тестирования. Оценивает персонал по итогам выполнения поставленных задач.

2) Метод суммирования оценок. Необходимо оценивать по заданной шкале все характеристики работника, после чего средний показатель сравнивается с эталонным.

3) Метод группировки. Предполагает объединение работников в группы по результатам работы.

3. Количественные методы.

1) Ранговый. Составление рейтингов успешности и эффективности сотрудников. Их составляют несколько менеджеров, после чего полученные данные сверяются, и персонал, занявший наиболее низкие позиции, сокращается.

2) Балльной оценки. Предусматривает начисление баллов каждому сотруднику за конкретные достижения в трудовой деятельности. По итогам периода (чаще — года) все баллы суммируются и определяются наиболее успешные и отстающие сотрудники.

3) Свободной балльной оценки. Процесс предусматривает оценку каждого качества сотрудника (личностного или профессионального) независимыми экспертами. Полученные баллы суммируются. Эти методы считаются наиболее объективными, т. к. позволяют сделать общие выводы и выразить их в числовом эквиваленте для возможности дальнейшего сопоставления.

Еще одна эффективная оценка персонала – комплексная. Она подразумевает реализацию методики аттестации, позволяющей выявить уровень соответствия сотрудника занимаемой позиции в компании. Многие фирмы практикуют аттестацию всех работников с периодичностью 1 раз в год. Психологические методы оценки персонала Большой интерес у современного HR-менеджмента вызывают психологические методики оценки персонала. Они позволяют определить не только имеющиеся личностные и профессиональные качества, но и выявить перспективы и возможности в развитии каждого сотрудника.

Психологические методики оценки профессионально-значимых личностных качеств работников могут включать:

- беседы;
- интервью;
- бизнес-кейсы;
- психологическое тестирование;
- применение «архивных» методов;
- метод «360 градусов».

Также при проведении психологической оценки зачастую применяется структурированное интервью, тренинговые упражнения и метод самопрезентации. Психологические методы реализуются экспертами в области психологии, которые подбирают подходящую методику и достоверно преобразовывают полученные результаты в наглядные выводы.

Психологические методы оценки дают высокую точность и хорошую детализацию, но для компании могут стоить дорого из-за необходимости привлечения профессиональных психологов для объективности анализа

результативности труда. Наиболее обоснованным это представляется для оценки лидерского потенциала сотрудников, психологического портрета будущих руководителей, внедрения системы оценки результатов труда персонала.

Невербальная методика оценки персонала Невербальная методика оценки персонала относится к категории нетрадиционных методов. Наиболее часто она применяется при приеме на работу нового сотрудника, когда возникают сложности с объективной оценкой психологического портрета претендента на вакансию, его профессиональных качеств. Невербальная методика позволяет с большой достоверностью определить: темперамент; коммуникабельность; волевые качества; лидерские задатки. Специалисты, использующие невербальные методики для оценки работающего персонала, анализируют в ходе беседы с сотрудником (или потенциальным сотрудником): общую продолжительность ответов на вопросы; продолжительность пауз; сложность и характер высказываний; ошибки; оговорки; поправки в речи; наличие дефектов речи; мимику; дыхание; покашливание; жесты; изменения позы; направление взгляда. Именно произвольность и спонтанность невербальных реакций человека позволяют опытным психологам видеть подлинное эмоциональное состояние человека, даже если он пытается его замаскировать. Невербальное общение, в отличие от словесного, практически не содержит обмана, поэтому у специалистов есть возможность оценить истинные намерения работника, а не только декларативные заявления. Современные методики оценки персонала

Современные методики оценки и аттестации персонала представляют совокупность наиболее объективных и эффективных традиционных методов. Большое распространение получили ассессмент-центры, которые представляют центры оценивания персонала, результатов деятельности. Работа в них построена на моделировании ситуаций, в которых сотрудник способен проявить свои сильные стороны на рабочем месте как в плане личностных качеств, так и в плане профессиональных навыков. Такие упражнения обычно включают:

- аналитические презентации;

- письменные деловые упражнения;
- групповые дискуссии;
- личностные опросники;
- ролевые игры.

Современные методики оценки персонала показывают наиболее перспективные области развития сотрудника, позволяют всесторонне оценить необходимые личностные данные для выполнения должностных обязанностей. Зачастую подобные методики представляют собой автоматизированные и компьютеризированные классические методики оценивания деловых качеств, значительно упрощающие взаимодействие между оцениваемыми сотрудниками и экспертами (привлеченными извне или работниками этой же компании). К современным популярным способам определения компетенций работников относят метод «360 градусов». Он был разработан в 1987 году. В России метод получил популярность только в 2000–е. Главное его преимущество в том, что он предполагает определение соответствия занимаемой должности и обратную связь, которая реализуется через самооценку сотрудника. Особенно важно – полная анонимность проведения опроса по методу «360 градусов». При пренебрежении этим требованием корреляция с независимым тестированием составляет менее 1 %, методика становится полностью неэффективной. Оценивание сотрудника по методу «360 градусов» считается стрессовым, поэтому рекомендовано применять его при планировании дальнейшего карьерного продвижения или формировании списка работников, направляемых на обучение и т. д. Проведение оценки должно быть четко обосновано» [28].

Данные методики позволяют:

- изучить степень подготовленности работника к выполнению возложенных на него функций;
- выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив карьерного продвижения (ротации);

– разработать кадровые мероприятия, необходимые для достижения целей кадровой политики.

Недостатком рассмотренных методик является отсутствие денежной оценки персонала. В то же время западные учёные-экономисты предлагают несколько вариантов методик, позволяющих в денежной форме оценить стоимость трудовых ресурсов.

1.3 Методика анализа кадровой работы исполнительных органов самоуправления

Анализ кадровой работы включает качественную количественную оценки эффективности управления персоналом:

- 1) анализ кадрового состава и его структуры;
- 2) анализ занятости персонала (оценка использования рабочего времени);
- 3) анализ оплаты труда (распределение численности работников по размерам начисленной зарплаты);
- 4) анализ движения персонала;
- 5) оценка результативности работы персонала в привязке к конечным результатам в целом (прибыль, рентабельность и т. д.) и оценка по показателям эффективности труда – производительность труда, процент выполнения норм выработки, трудоемкость продукции;
- б) оценка стоимости персонала (по аналогии с финансовыми и материальными ресурсами)

Количественный анализ состоит из расчета ряда коэффициентов:

- анализ движения персонала (коэффициентный метод);
- коэффициент закрепления работников;
- коэффициент омоложения состава;
- оценка управления организационным знанием;
- оценка средней индивидуальной стоимости работника;

- анализ трудоизбыточности;
- интегральный показатель социальной стабильности кадрового состава;
- анализ инвестиций в человеческий капитал.

Таблица 1 – Показатели эффективности кадровой работы

Показатель	Формула расчета	Содержание
Коэффициент полного оборота кадров	$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пр}} + \text{Ч}_{\text{выб}}}{\text{Ч}_{\text{ссп}}}$	Ч _{пр} – число принятых на работу; Ч _{выб} – число уволенных по всем причинам с работы; Ч _{ссп} – среднесписочная численность рабочих за данный период
Коэффициент закрепления кадров	$K_{\text{зк}} = 1 - \frac{\text{Ч}_{\text{усж}}}{\text{Ч}_{\text{ссп}}}$	Ч _{усж} – численность работников, уволившихся по собственному желанию, чел.; Р – среднесписочная численность за период, чел.
Коэффициент оборота по приёму	$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пр}}}{\text{Ч}_{\text{ссп}}}$	Ч _{пр} – число принятых на работу; Ч _{ссп} – среднесписочная численность рабочих за данный период
Коэффициент текучести	$K_{\text{т}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ув}}}{\text{Ч}_{\text{ссп}}}$	Ч _{ув} – число уволенных по собственному желанию, а также за нарушения трудовой дисциплины за данный период Ч _{ссп} – среднесписочную численность рабочих за данный период
Коэффициент оборота по выбытию	$K_{\text{выб}} = \frac{\text{Ч}_{\text{выб}}}{\text{Ч}_{\text{ссп}}}$	Ч _{выб} – число уволенных по всем причинам с работы; Ч _{ссп} – среднесписочная численность рабочих за данный период
Коэффициент замещения	$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пр}}}{\text{Ч}_{\text{ув}}}$	Ч _{пр} – число принятых на работу; Ч _{ув} – число уволившихся с работы
Затраты на одного работника	$K_{\text{пр}} = \frac{\sum \text{Зперс}}{\text{Ч}_{\text{ссп}}}$	Зперс – общие затраты на персонал; Ч _{ссп} – среднесписочная численность работников

Продолжение таблицы 1

Показатель	Формула расчета	Содержание
Коэффициент замещения	$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{ув}}}$	Ч _{пр} – число принятых на работу; Ч _{ув} – число уволившихся с работы
Затраты на одного работника	$K_{\text{пр}} = \frac{\sum З_{\text{перс}}}{Ч_{\text{ссп}}}$	З _{перс} – общие затраты на персонал; Ч _{ссп} – среднесписочная численность работников
Затраты труда на один отработанный час	$K_{\text{пр}} = \frac{\sum З_{\text{перс}}}{В_{\text{отрб}}}$	З _{перс} – общие затраты на персонал; В _{отрб} – количество отработанных человеко-часов
Расходы бюджета на рубль затрат на персонал	$O_{\text{зп}} = \frac{Q}{\sum З_{\text{перс}}}$	Q- объём бюджета в сопоставимых ценах; З _{перс} – общие затраты на персонал
Коэффициент омоложения кадрового состава	$K_{\text{окс}} = 1 - \frac{Р_{\text{мп}} - Р_{\text{му}}}{Р_{\text{пп}}}$	К _{окс} – коэффициент омоложения кадрового состава; Р _{мп} – численность работников в возрасте до 30 лет, принятых на предприятие за отчётный период, чел.; Р _{му} – численность работников в возрасте до 30 лет, уволившихся с предприятия по всем причинам за отчётный период, чел.; Р _{пп} – численность работников предпенсионного и пенсионного возраста, работающих на предприятии на отчётную дату (на конец года), чел
Коэффициент трудоизбыточности	$ИЗ = \frac{O + O_{\text{дог}} + ПРВ + НРВ - В_{\text{св}}}{ТФ}$	ИЗ – избыточная численность работников, в % в численности ППП; O – отпуска, предоставляемые по инициативе нанимателя, чел-дн.;

Окончание таблицы 1

Показатель	Формула расчета	Содержание
		<p>Одог – отпуска без сохранения заработной платы по семейно-бытовым и другим уважительным причинам, предоставляемые по договорённости между работником и нанимателем, чел-дн.;</p> <p>НРВ – неотработанные дни при переводе работников по инициативе нанимателя на работу в режиме неполного рабочего времени, чел-дн.;</p> <p>ПРВ – потери рабочего времени;</p> <p>Всв – отработанное время сверхурочно, чел-дн (средняя продолжительность рабочего дня);</p> <p>ТФ – табельный фонд рабочего времени</p>
Доля работников со средним образованием	$Кобр = \frac{СРобр}{Чспп}$	<p>СРобр – количество работников со средним образованием;</p> <p>Чспп – среднесписочная численность работников</p>
Доля работников со специально-техническим образованием	$Кобр = \frac{СТобр}{Чспп}$	<p>СТобр – количество работников со специально-техническим образованием;</p> <p>Чспп – среднесписочная численность работников</p>
Доля компьютеров и оргтехники приходящейся на служащего / обеспеченность компьютерами и оргтехникой	$Кобр = \frac{Комп}{Чсл}$	<p>Комп – количество компьютеров и оргтехники;</p> <p>Чсл – численность служащих</p>
Обеспеченность рабочих мест подключением к сети Интернет	$Корт = \frac{Инт}{Чсл}$	<p>Инт – количество рабочих мест подключением к сети Интернет;</p> <p>Чсл – численность служащих</p>

Таким образом, оценка эффективности кадровой работы, проведенная по показателям таблицы 1, поможет выявить явные и скрытые проблемы в кадровой политике сельсовета, разработать мероприятия по организации и улучшению трудовой деятельности, а также совершенствования механизма управления кадрами.

Вывод по разделу 1

Кадровая работа – это деятельность органов управления, кадровых служб и должностных лиц, содержанием которой является практическая реализация целей, задач и принципов кадровой политики; это совокупность направлений, форм и технологий работы с кадрами (персоналом). Суть кадровой работы состоит в решении задач кадровой политики в практической деятельности. 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. Решение задач кадровой политики в практической деятельности составляет суть кадровой работы. Кадровая политика формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения её работниками своих функций. Существуют следующие типы кадровой политики организации: экономическая; социальная; научно-техническая и технологическая; организационно-производственная; информационная. К современной группе методов относятся, получившие в последнее время широкую известность методики Ассессмент Центр (Assessment Center) и оценка 360 градусов.

2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ РАБОТЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

2.1 Характеристика Березовского сельсовета Курганской области

Березовский сельсовет – муниципальное образование со статусом сельского поселения в составе Шумихинского района Курганской области.

Территория Березовского сельсовета определена границами, которые установлены Законом Курганской области от 01.11.2004 года № 782 «Об установлении границ муниципального образования «Березовский сельсовет», входящего в состав муниципального образования «Шумихинский район».

Территория Березовского сельсовета входит в состав территории Шумихинского района.

В состав территории Березовского сельсовета входит территория населенных пунктов: село Березово, деревня Воробьево, поселок Чистое и прилегающие к ним земли общего пользования и другие земли в соответствии с федеральным законодательством независимо от форм собственности и целевого назначения. В Берёзовском сельсовете численностью 350 человек имеется вся необходимая социальная инфраструктура: 2 магазина, библиотека, медицинский пункт, пожарная часть, клуб и средняя школа. В зоне сельсовета отсутствуют действующие фирмы или предприятия.

Структуру органов местного самоуправления Березовского сельсовета образуют:

1. Березовская сельская Дума;
2. Глава Березовского сельсовета;
3. Администрация Березовского сельсовета.

Администрация Берёзовского сельсовета – исполнительно-распорядительный орган Берёзовского сельсовета, наделенный Уставом полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных

государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления Берёзовского сельсовета федеральными законами и законами Курганской области.

Администрацией Берёзовского сельсовета руководит Глава Администрации Берёзовского сельсовета на принципах единоначалия. Полномочия Главы Администрации Берёзовского сельсовета исполняет Глава Берёзовского сельсовета. Глава Берёзовского сельсовета является высшим должностным лицом Берёзовского сельсовета и наделяется Уставом в соответствии с федеральным законодательством собственными полномочиями по решению вопросов местного значения. Глава Берёзовского сельсовета избирается Берёзовской сельской Думой сроком на 5 лет из числа кандидатов, представленных конкурсной комиссией по результатам конкурса, и возглавляет Администрацию Берёзовского сельсовета.

Администрация Берёзовского сельсовета обладает правами юридического лица и осуществляет свою деятельность в соответствии с федеральным законодательством и законодательством Курганской области, решениями Берёзовской сельской Думы, постановлениями и распоряжениями Главы Берёзовского сельсовета, Уставом и Положением об Администрации Берёзовского сельсовета.

Муниципальным служащим Берёзовского сельсовета является гражданин, исполняющий в порядке, определенном муниципальными правовыми актами в соответствии с федеральными законами и законами субъекта Российской Федерации, обязанности по должности муниципальной службы за денежное содержание, выплачиваемое за счет средств бюджета Берёзовского сельсовета. Должности муниципальной службы Берёзовского сельсовета устанавливаются муниципальными правовыми актами в соответствии с реестром должностей муниципальной службы в Курганской области, утвержденным законом Курганской области. Требования к должностям муниципальной службы, определение статуса муниципального служащего, условия и порядок

прохождения муниципальной службы определяются решением Берёзовской сельской Думы.

Администрация Берёзовского сельсовета подконтрольна, подотчетна населению, Берёзовской сельской Думе.

Структура Администрации Берёзовского сельсовета утверждается и изменяется решением сельской Думы по представлению Главы Берёзовского сельсовета.

Администрация Берёзовского сельсовета осуществляет муниципальный контроль в порядке, установленном решением Берёзовской сельской Думы.

Согласно Уставу в ведении Берёзовского сельсовета находятся вопросы местного значения:

1) составление и рассмотрение проекта бюджета Берёзовского сельсовета, утверждение и исполнение бюджета Берёзовского сельсовета, осуществление контроля за его исполнением, составление и утверждение отчета об исполнении бюджета Берёзовского сельсовета;

2) установление, изменение и отмена местных налогов и сборов Берёзовского сельсовета;

3) владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности Берёзовского сельсовета;

4) обеспечение первичных мер пожарной безопасности в границах населенных пунктов Берёзовского сельсовета;

5) создание условий для обеспечения жителей Берёзовского сельсовета услугами связи, общественного питания, торговли и бытового обслуживания;

6) создание условий для организации досуга и обеспечения жителей Берёзовского сельсовета услугами организаций культуры;

7) обеспечение условий для развития на территории Берёзовского сельсовета физической культуры, школьного спорта и массового спорта, организация проведения официальных физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий Берёзовского сельсовета;

8) формирование архивных фондов Березовского сельсовета;

9) утверждение правил благоустройства территории Березовского сельсовета, устанавливающих, в том числе требования по содержанию зданий (включая жилые дома), сооружений и земельных участков, на которых они расположены, к внешнему виду фасадов и ограждений соответствующих зданий и сооружений, перечень работ по благоустройству и периодичность их выполнения; установление порядка участия собственников зданий (помещений в них) и сооружений в благоустройстве прилегающих территорий; организация благоустройства территории Березовского сельсовета (включая освещение улиц, озеленение территории, установку указателей с наименованиями улиц и номерами домов, размещение и содержание малых архитектурных форм);

10) присвоение адресов объектам адресации, изменение, аннулирование адресов, присвоение наименований элементам улично-дорожной сети (за исключением автомобильных дорог федерального значения, автомобильных дорог регионального или межмуниципального значения, местного значения муниципального района), наименований элементам планировочной структуры в границах поселения, изменение, аннулирование таких наименований, размещение информации в государственном адресном реестре;

11) содействие в развитии сельскохозяйственного производства, создание условий для развития малого и среднего предпринимательства;

12) организация и осуществление мероприятий по работе с детьми и молодежью в Березовском сельсовете;

13) оказание поддержки гражданам и их объединениям, участвующим в охране общественного порядка, создание условий для деятельности народных дружин.

2.2 Анализ состава и структуры кадров

Для Березовского сельсовета характерна функциональная организационная структура. Распоряжения единоличного руководителя, наделенного всеми полномочиями, последовательно передаются сверху вниз каждому звену.

Таблица 3 – Функции звеньев системы управления сельсовета

Звено управления	Количество, чел.	Функции
Глава поселения	1	Управление администрацией
Специалист (секретарь)	1	Работа с документами
Бухгалтерия	1	Бухгалтерский учет
Финансовый отдел	1	Ответственный по вопросам: решение финансово-экономических вопросов; вопросы регистрации, делопроизводство
Общий отдел	1	Ответственный по вопросам: гражданской обороны; чрезвычайные происшествия, социальное направление
Хозяйственный отдел	2	Вспомогательная служба

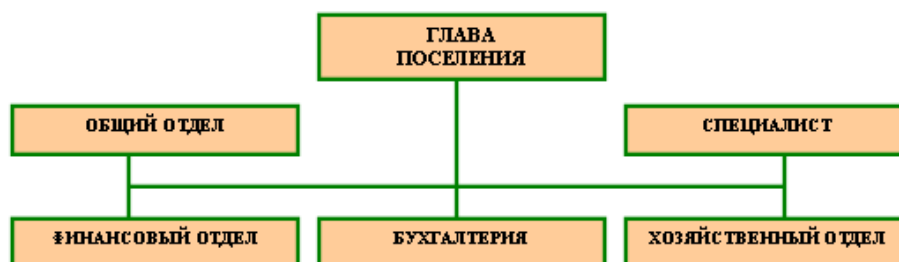


Рисунок 3 – Схема организационной структуры

Важная особенность функциональной структуры (рисунок 3) заключается в том, что хотя и сохраняется единоначалие, но по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, работники которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления.

Преимущества оргструктуры Березовского сельсовета:

– высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;

- линейные специалисты (менеджеры) освобождены от решения некоторых специальных вопросов;
- стандартизация и формализация процессов;
- простота контроля выполнения распоряжений;
- дублирование и параллелизм в выполнении управленческих функций исключен;
- уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки оргструктуры Березовского сельсовета:

- чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своего» подразделения;
- сложности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными подразделениями;
- формирование тенденций к чрезмерной централизации;
- затянутость процедур по принятию решений;
- относительно застывшая форма, с трудом реагирующая на изменения.

Структура персонала предприятия является относительным (процентным) соотношением отдельных категорий персонала в границах его общей численности.

Анализ структуры кадров проведем по признакам: возраст, пол, уровень образования, стаж.

Штатная численность – это определенное внутренними регламентами организации количество работников, которое необходимо для обеспечения выполнения соответствующим хозяйствующим субъектом производственных планов с учетом располагаемых ресурсов и условий. Исходя из штатной численности персонала формируется фонд оплаты труда, а также штатное расписание.

Анализ состава кадров начнем со списочного состава сельсовета (таблица 4).

Таблица 4 – Численность персонала

Категории персонала	2015, чел.	2016, чел.	2017, чел.	Удельный вес, %
Всего – управленческий персонал	4	4	4	100
в т. ч.:				
руководитель	1	1	1	14
главные специалисты	3	3	3	43
специалист	1	1	1	14
Вспомогательный персонал	2	2	2	29

Категории персонала в процентном отношении по администрации

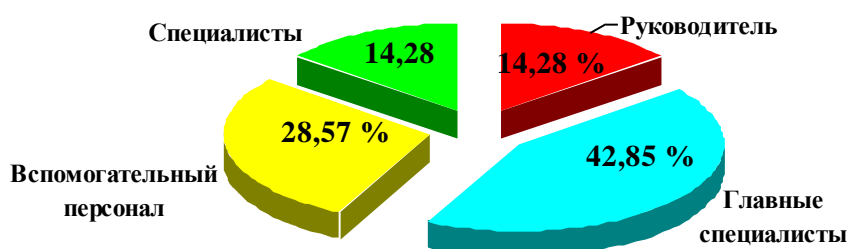


Рисунок 4 – Процентное соотношение категорий персонала

В течении трех лет, с 2015 г. по 2017 г., штатная численность администрации не изменилась (рисунок 4).

Таблица 5 – Распределение кадров

	Количество, чел.	Удельный вес, %.
Мужчины	3	43
Женщины	4	57

Характеристика персонала по полу

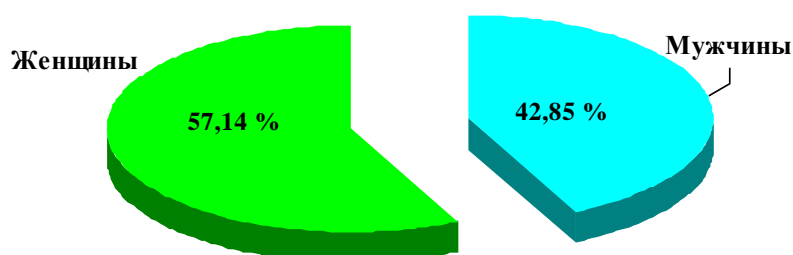


Рисунок 5 – Гендерное распределение персонала

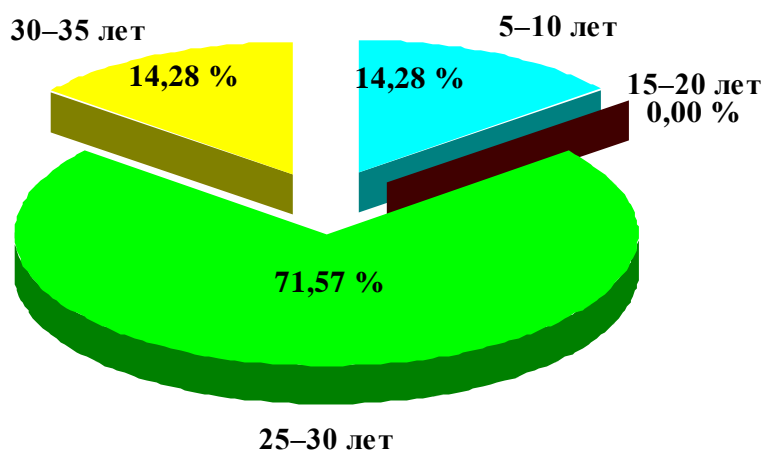
Диаграмма 5 показывает, что в кадровом составе сельсовета более 57 % женщин.

Таблица 6 – Распределение кадров по возрасту

Возраст, год	Количество, чел.	Удельный вес, %
до 30 лет	1	14
от 30 лет до 40 лет	0	0
от 40 лет до 50 лет	5	72
свыше 50 лет	1	14

Средний возраст сотрудников Администрации равен $(49 + 51 + 54 + 52 + 54 + 57 + 25) : 7 = 48,85$ лет. Это означает старение кадров.

Распределение персонала по стажу



Распределение персонала по возрасту

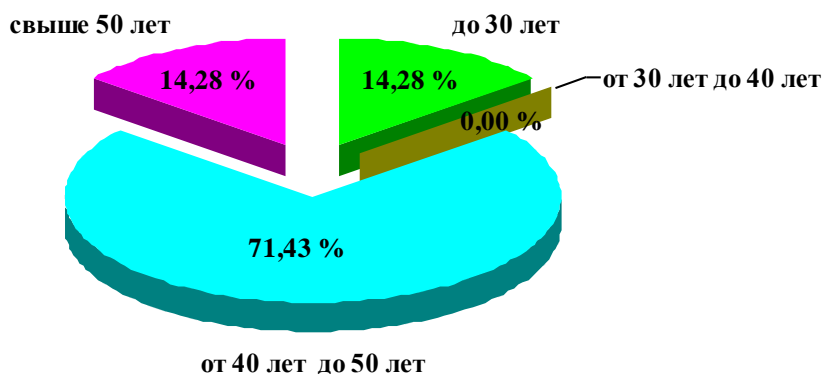


Рисунок 6 – Возрастной состав кадров администрации

Анализ показывает, что больше половины штата находятся в возрасте около 50 лет (рисунок 6). Один сотрудник в предпенсионном возрасте.

Таблица 7 – Распределение кадров по стажу работы

Стаж, год	Количество, чел.	Удельный вес, %.
1–5	0	0
5–10	1	14
10–15	0	0
15–20	0	0
25–30	5	72
30–35	1	14

Средний стаж сотрудников Администрации равен $(25 + 26 + 29 + 30 + 28 + 34 + 6) : 7 = 25,42$ лет.

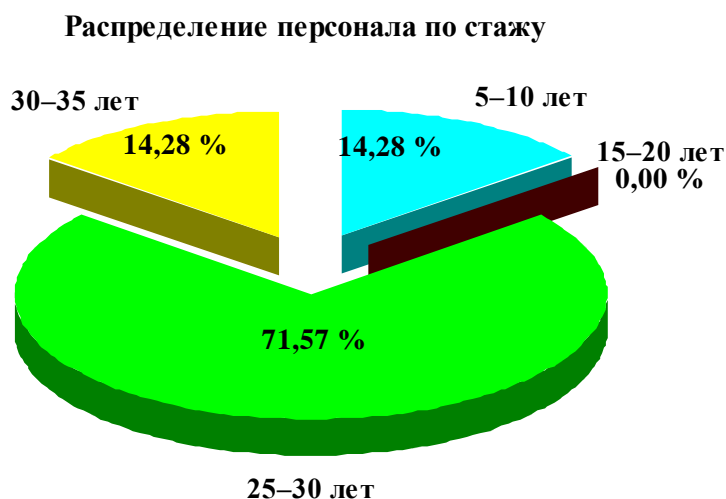


Рисунок 7 – Характеристика кадров по стажу работы

Кадровый состав обладает большим опытом работы. За анализируемый период, как показано на рисунке 7, пятеро сотрудников имеют стаж 25–30 лет, стаж одного из штата администрации составляет 25–30 лет, а это предпенсионный возраст. Только один сотрудник имеет стаж до 10 лет.

Таблица 8 – Уровень образования кадров

Образование	Количество, чел.	Удельный вес, %.
Высшее образование	0	0
Средне-техническое	4	58

Окончание таблицы 8

Образование	Количество, чел.	Удельный вес, %.
Средне-профессиональное	2	28
Среднее	1	14

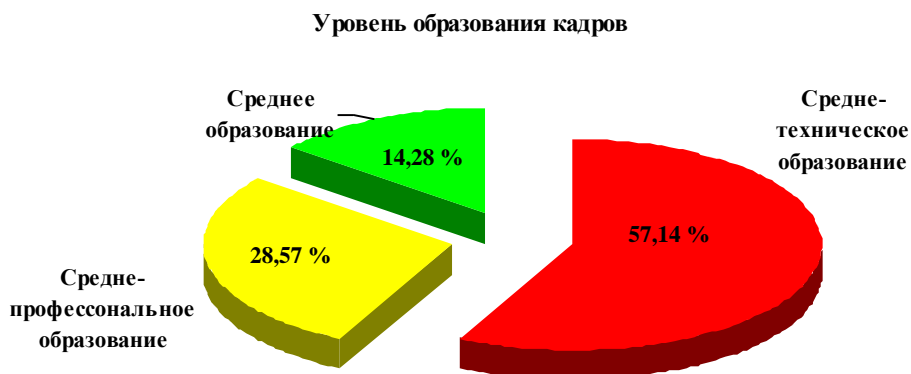


Рисунок 8 – Распределение кадров по уровню образования

На средне-техническое образование приходится на 57,14 % от всего штата сотрудников (рисунок 8). Средне-профессиональное (финансово-экономическое) образование – 28,57 %. Среднее образование – 14,28 %. Таким образом, сельсовет обладает руководством не нацелено на повышение образования своих сотрудников.

Таким образом, постоянный квалификационный уровень сельсовета обладает большим достаточно опытом, но недостаточно квалифицированным кадровым составом, отсутствуют перспективные, молодые сотрудники.

2.3 Оценка эффективности кадровой службы

Анализ эффективности кадровой работы, принятой в сельсовете, производится расчетом разнообразных коэффициентов, которые отражают картину происходящего с различных сторон. На основе полученного результата сделаем вывод по приоритету значимости мер по решению возникающих проблем.

Оценка показателей, характеризующих эффективность и рациональность кадровой работы сельсовета, приведена в таблицах 9–14.

Таблица 9 – Показатели для расчёта коэффициентов

Показатель	2015	2016	2017
Среднесписочная численность, чел.	7	7	7
Число принятых на работу, чел.	0	1	1
Число уволенных по всем причинам с работы, чел.	0	1	1
Численность работников, уволившихся по собственному желанию, чел.	0	1	1
Численность работников в возрасте до 30 лет, принятых на предприятие за отчётный период, чел.	0	0	0
Численность работников в возрасте до 30 лет, уволившихся с предприятия по всем причинам за отчётный период, чел.	0	0	0
Численность работников предпенсионного и пенсионного возраста, работающих на предприятии на отчётную дату, чел.	6	6	6
Отпуска, предоставляемые по инициативе нанимателя, чел-дн.	0	0	0
Отпуска без сохранения заработной платы по семейно-бытовым и другим уважительным причинам, предоставляемые по договорённости между работником и нанимателем, чел-дн.	0	0	0
Неотработанные дни при переводе работников по инициативе нанимателя на работу в режиме неполного рабочего времени, чел-дн.	0	0	0
Отработанное время сверхурочно, чел-дн.	29,00	27,00	26,00
Календарное количество рабочих человеко-часов	1971	1973	1974
Фактически отработанных человеко-часов	2000	2000	2000
Общих затрат на персонал, руб.	698 000	782 000	883 000
МРОТ, руб.	5965	7500	7800
Количество компьютерной техники, шт.	3	3	3
Количество оргтехники, шт.	4	4	4
Количество компьютерной техники подключенной к сети Интернет, шт.	3	3	3

Для изучения интенсивности оборота в динамике и в сравнении необходимы относительные показатели – коэффициенты оборота.

Таблица 10 – Показатели движения персонала

в ед.

Показатель	2015	2016	2017
Коэффициент полного оборота кадров	0,00	0,28	0,29
Коэффициент закрепления кадров	0,00	0,85	0,86
Коэффициент оборота по приёму	0,00	0,14	0,14
Коэффициент оборота по выбытию	0,00	0,14	0,14
Коэффициент текучести	0,00	0,14	0,14
Коэффициент замещения	0,00	1,00	1,00
Коэффициент омоложения кадрового состава	0,00	0,16	0,16

Значения коэффициентов, отраженные на рисунке 9, показывают, что обороты кадров минимальны, текучесть кадров низкая, а коэффициент замещения равен единице. Коэффициент закрепления кадров 0,85, основанный на восприятии кадровой политики, отражает, что на 85 % работники предрасположены к труду в данной администрации.

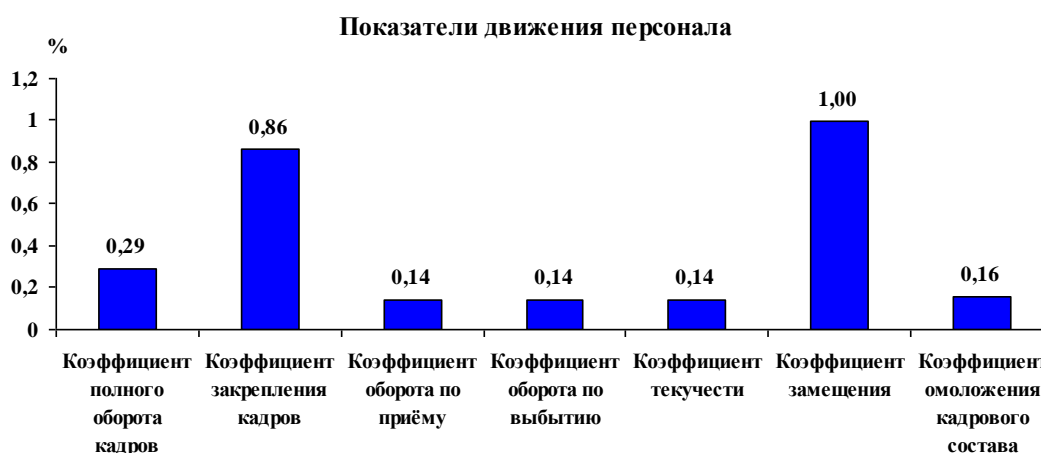


Рисунок 9 – Коэффициенты, характеризующие движение персонала

Поскольку коэффициенты стабильности и текучести кадров являются пропорциональными, то текучесть кадров равная 0,14 означает, что коэффициент стабильности равен 0,86. Анализ показал не просто стабильность, а выявил именно проблему застоя кадров.

Таблица 11 – Количественные коэффициенты

Показатель	2015	2016	2017
Отношение среднемесячной заработной платы персонала к размеру МРОТ, %	1,39	1,24	1,34
Отработанное время сверхурочно, час.	29,00	27,00	26,00
Коэффициент трудоизбыточности, ед.	0,015	0,014	0,013



Рисунок 10 – Количественные показатели, характеризующие кадровую работу

Средняя заработная плата сотрудников сельсовета превышает уровень МРОТа всего на 13,9 % в 2015 г., на 12,4 % в 2016 г. и на 13,4 % в 2017 г. (рисунок 10).



Рисунок 11 – Отработанное время сверхурочно

Наличие сверхурочно отработанного времени (рисунок 11) указывает на отсутствие правильной организации работы сотрудников. Кроме того, сверхурочные работы компенсируются по повышенной оплате. Либо по желанию сотрудника им выбирается в качестве компенсации отдых. Таким образом, возрастают затраты на персонал.

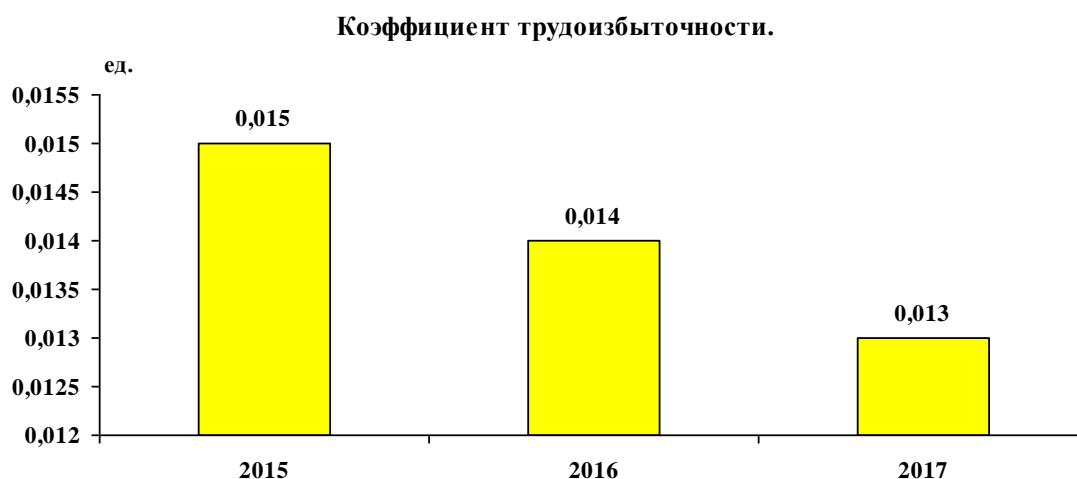


Рисунок 12 – Коэффициент трудоизбыточности

Невысокое значение данного коэффициента (рисунок 12) указывает на то, что либо работники выполняют лишнюю работу, либо не в полной мере загружены.

Таблица 12 – Динамика роста затрат

Показатель	2015, руб.	2016, руб.	2017, руб.	Прирост, %	
				2015–2016	2015–2016
Затраты на одного работника, руб.	8309,00	9309,00	10 511,00	12,03	12,91
Затраты труда на один отработанный час, руб./чел-час.	354,13	396,35	447,32	11,92	12,85
Затраты на обучение персонала в ВУЗе, руб.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Затраты на повышение квалификации персонала на курсах, руб.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

По данным таблицы 12 видно, что администрация не ответственность по обучению персонала в ВУЗе или повышению его квалификации на курсах.

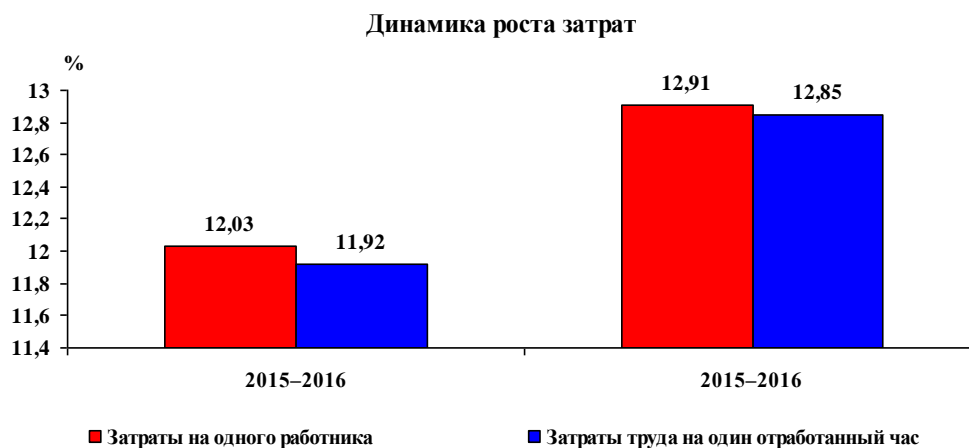


Рисунок 13 – Тенденции роста затрат

Затраты на одного работника позволяют проводить расчёты изменения затрат предприятия при планируемом изменении структуры персонала. В данном случае необходимо рассчитывать затраты на одного среднесписочного работника в разрезе категорий. Табличные расчеты показывают (таблица 12), что затраты на одного работника возрастают ежегодно. Если в 2015 г. затраты на одного работника были равны 8309,00, то к 2017 г. они возросли до 10 511,00 руб. в 2016 г. они составляли 9309,00. Их рост в период 2015–2016 гг. равен 12,03 %, а за 2015–2016 гг. – 12,91 %. Рост затрат налицо при прежней выполняемой работе. Показатель затрат труда на один отработанный час может использоваться для анализа эффективности использования персонала организации, а также при планировании издержек на выпуск нового вида продукции или оказание нового вида услуг. Этот коэффициент вырос также с 354,13 руб./чел-час. в 2015 г. до значения 447,32 руб./чел-час. в 2017 г. (рисунок 13).

Таблица 13 – Количественные коэффициенты

в ед.

Показатель	2015	2016	2017
Коэффициент избыточности руководителей	0,14	0,14	0,14
Коэффициент управляемости	7	7	7
Коэффициент звенности	1,75	1,75	1,75

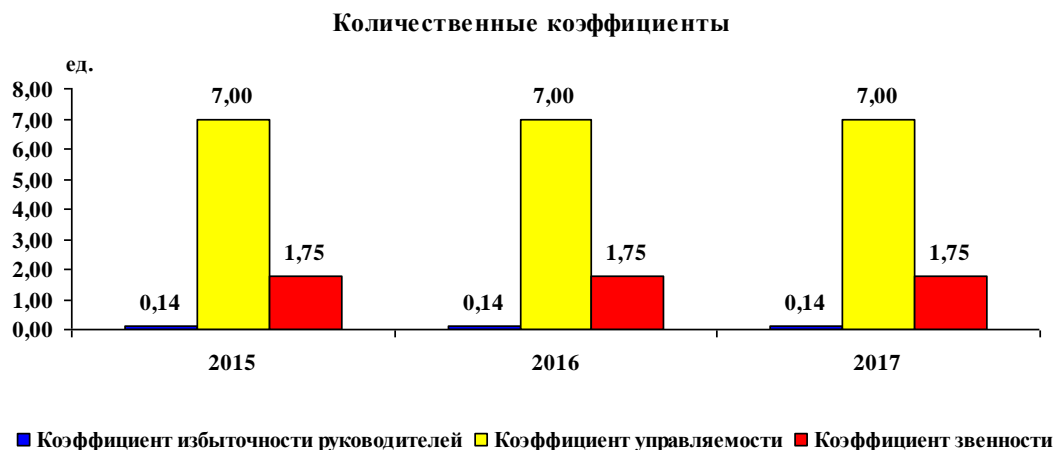


Рисунок 14 – Количественные коэффициенты

Значения коэффициента избыточности руководителей и коэффициента управляемости (рисунок 14) означает, что количество руководящего состава оптимально для структуры сельсовета. Оптимальным считается количество 5–9 подчиненных.

Значение коэффициента звенности равно 1,75 ед., означает, что фактически звеньев в оргструктуре больше оптимального. Оптимальное значение равно 1 ед.

Таблица 14 – Качественные коэффициенты

в ед.

Показатель	2015	2016	2017
Доля компьютерной техники на одного служащего	0,75	0,75	0,75
Обеспеченность компьютерами и оргтехникой	1,00	1,00	1,00
Обеспеченность рабочих мест подключением к сети Интернет	0,75	0,75	0,75
Приобретено новой компьютерной и оргтехники	0,00	0,00	0,00
Использование современных информационных и коммуникационных технологий	0,00	0,00	0,00

На неэффективность деятельности сельсовета указывает отсутствие работы по внедрению и массовому распространению информационных и коммуникационных технологий

Качественные коэффициенты

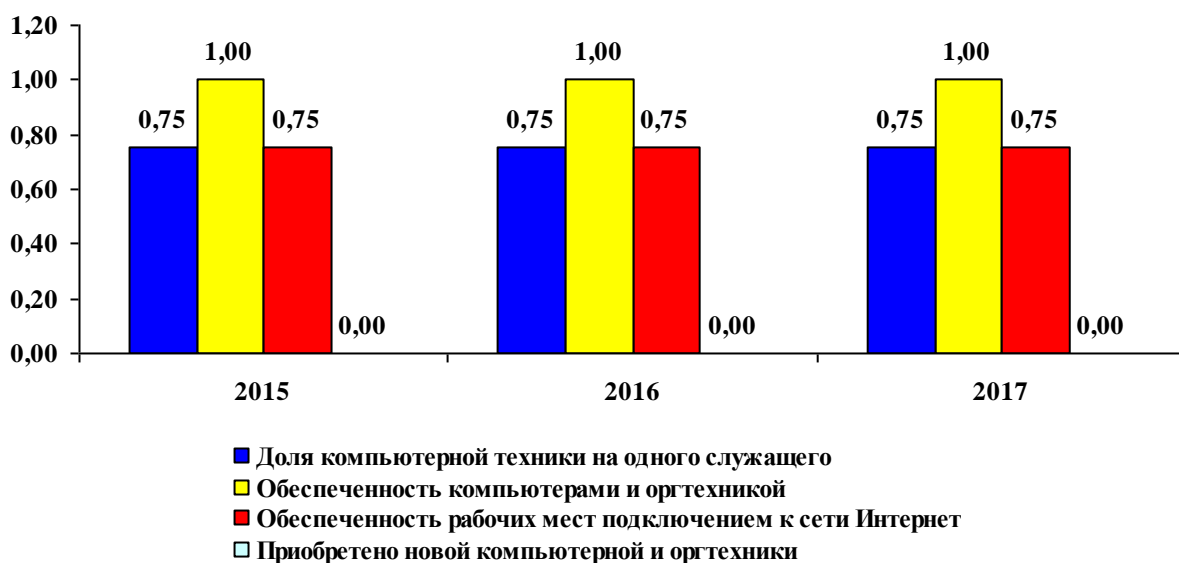


Рисунок 15 – Качественные коэффициенты

Служащие Березовского сельсовета обеспечены на 75 % компьютерной и организационной техникой и Интернетом. Но эта техника не обновлялась последние 5 лет (рисунок 15).

Для повышения качества предоставления муниципальных услуг возникает необходимость не только в обновлении, но и в повышении квалификационного уровня сотрудников Администрации сельсовета в области использования информационных технологий

2.4 Проблемы кадровой работы исполнительных органов Березовского сельсовета

Проведенная оценка эффективности кадровой работы Администрации Березовского сельсовета выявила следующие проблемы, характерные для подобных исполнительных органов самоуправления:

1. Неэффективность использования персонала вследствие выполнения несвойственных функций. Организационную структуру исполнительных органов сельсовета составляют: бухгалтерия, финансовый отдел, общий отдел,

хозяйственный отдел. Сельсовет возглавляет глава поселения. Кадровая работа, поручена служащему финансового отдела, который наряду с другими своими обязанностями, выполняет несвойственные функции кадровой службы.

2. Отсутствие нормативных документов по кадровой работе. В планах присутствуют, но в наличии отсутствуют нормативные документы, регулирующие этапы управления персоналом:

- организация подбора и отбора персонала;
- организация найма персонала;
- адаптация новых сотрудников;
- работа с молодёжью;
- обучение персонала;
- оценка и аттестация персонала;
- мотивация и стимулирование персонала;
- управление карьерой (в том числе формирование и подготовка кадрового резерва);
- высвобождение работников.

3. Отсутствие работы с кадрами. Старение кадров:

- средний возраст работников сельсовета составляет 48,85 лет;
- средний стаж сотрудников – 25,42 лет.

4. Анализ кадрового состава сельсовета включает следующие показатели: возраст служащих, распределение по половому составу и распределение по уровню образования. Анализ показал:

среднесписочная численность штата составляет 7 человек;

- за последние три года штатная численность администрации не изменилась;
- основная часть кадрового состава – это муниципальные служащие в возрасте около 50 лет;
- подавляющее большинство сотрудников 57 % – это женщины;
- подавляющая количество кадров имеет многолетний опыт около 30 лет;

– для всех служащих характерно среднетехническое образование или 58 % от общего числа сотрудников;

– за анализируемый период не появилось служащих, имеющих высшее образование.

5. Кадровый застой. Коэффициенты оборотов кадров минимальны, текучесть кадров низкая, а коэффициент замещения равен единице. Коэффициент закрепления кадров 0,85 основан на восприятии кадровой политики и отражает, что на 85 % предрасположенность работников к труду в данной организации.

6. Невысокая заработная плата. Средняя заработная плата сотрудников сельсовета превышает уровень МРОТа на 13,9 % в 2015 г., на 12,4 % в 2016 г. и на 13,4 % в 2017 г.

7. Неэффективная структура затрат на персонал. За анализируемый период затраты на одного работника возросли. Если в 2015 г. затраты на одного работника были равны 8309,00, то к 2017 г. они возросли до 10 511,00 руб. в 2016 г. они составляли 9309,00. Их рост в период 2015–2016 гг. равен 12,03 %, а за 2015–2016 гг. – 12,91 %. Рост затрат налицо при прежней выполняемой работе. Отсутствуют затраты на повышение квалификации персонала.

8. Показатель затрат труда на один отработанный час может использоваться для анализа эффективности использования персонала организации, а также при планировании издержек на оказание нового вида услуг. Этот коэффициент вырос также с 354,13 руб./чел-час. в 2015 г. до значения 447,32 руб./чел-час. в 2017 г.

9. Необеспеченность современной компьютерной и организационной техникой. Служащие Березовского сельсовета обеспечены на 75 % устаревшей компьютерной и организационной техникой, но имеется Интернет.

Проведенный в Администрации анализ позволяет говорить об отсутствии полноценной кадровой политики.

Выводы по разделу 2

Анализ кадровой работы позволил выявить различные кадровые проблемы местной администрации: отсутствие нормативных документов по кадровой работе, совмещение должностей, отсутствие сотрудников с высшим образованием, кадровый застой и отсутствие кадровой работы с персоналом, невысокая заработная плата сотрудников и неэффективность использования рабочего времени с высоким уровнем затрат на каждого сотрудника. Кроме того, работа персонала оснащена на 75 % устаревшей компьютерной и оргтехникой. С одной стороны, положительно то, что работники с многолетним стажем знают все проблемы села, но с другой стороны, управленческие технологии уже ушли далеко и необходимы именно специалисты, способные решать по-новому кадровые задачи сельсовета.

3 ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ РАБОТЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

3.1 Направления и рекомендации по совершенствованию кадровой работы исполнительных органов местного самоуправления

В России последнее время уделяется особое внимание кадровой работе и кадровой политике, задачи которых закреплены Государственной Концепцией. Концепция кадровой политики, под которой «понимается общий курс и последовательная деятельность органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации по повышению уровня образования и практической подготовки кадров в соответствии с востребованностью отраслями экономики, социальной сферой и органами управления» [21], предполагает определение организационных, правовых, технологических, научно-методических, экономических, социальных мер, направленных на подготовку и рациональное использование кадрового потенциала области. Муниципальная кадровая политика и кадровая работа в этой ситуации оказывается на первых рубежах. Основными направлениями развития становятся:

- рациональный подход в формировании административной структуры;
- рационализация административной деятельности направленной на конечный результат;
- формирование условий для открытости и гласности деятельности административных структур;
- законодательная основа для искоренения коррупции и ее профилактики, бюрократизма, протекционизма и других негативных тенденций в административной деятельности;
- научный подход к совершенствованию организации форм и методов исполнения административной деятельности;

- расширение использования современных форм коммуникаций, вычислительной техники для работы исполнительных органов;
- программно-целевой подход к финансовым и материальным затратам на содержание исполнительных органов;
- создание нормативов для обоснования численности государственных и муниципальных служащих;
- ориентация на повышение стимулов и форм ответственности за выполнение должностных функций;
- создание критериев рациональной и социально эффективной гражданской службы;
- совершенствование организации работы кадровых служб;
- совершенствование организации системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих;
- проведение анализа программы обучения и качества обучения выпускников;
- оценка эффективности взаимосвязанной работы органов власти и учебных заведений;
- ориентация на формирование конкурсного подбора кадров, проведение аттестаций, карьерного продвижения, профессионального развития в исполнительных органах;
- организация и координация научных исследований в области кадровой политики и работы исполнительных органов власти;
- мониторинг и создание современной информационной сети;
- статистический учет и анализ кадров по категориям и должностям.

Муниципальная кадровая политика и ее практическая составляющая кадровая работа представляет совокупность сформулированных и получивших правовое закрепление приоритетов, принципов, форм и средств деятельности потребителей кадров (социальной сферы, сферы производства товаров и услуг, государственной и муниципальной службы и др.) и учреждений образования.

Направления муниципальной кадровой политики и ее практической составляющей кадровой работы ориентированы на:

– совершенствование подхода к комплектованию административных органов государственной власти и местного самоуправления, закреплению государственных и муниципальных служащих, стимулированию профессионального карьерного роста, рационально эффективного выполнения должностных обязанностей, укрепление служебной дисциплины;

– повышение престижа государственной и муниципальной службы, решение вопросов социальной защищенности кадров;

– формирование кадровых резервов с учетом имеющегося потенциала с учетом перспектив развития государственных и муниципальных органов, а так же образовательных и возрастных изменений в составе кадров;

– формирование и развитие системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров на основе государственного и муниципального заказа, повышение эффективности и качества обучения;

– переподготовка и повышение квалификации лиц, впервые принятых на государственную или муниципальную службу, и их профессиональная адаптация на соответствующих государственных должностях.

В соответствии с этими направлениями, необходимо проведение мероприятий по совершенствованию кадровой работы на уровне кадровой работы в местных органах власти (таблица 15).

Таблица 15 – Рекомендации по решению проблем уровне кадровой работы в местных органах власти

Проблемы	Решение
Отсутствие нормативных документов по кадровой работе	Внутренний кадровый аудит. Оформления локальных нормативных актов Оформление должностных инструкций. Ведение кадрового делопроизводства
Совмещение должностей	Принятие кадрового специалиста
Отсутствие кадрового работника	Принятие кадрового специалиста

Окончание таблицы 15

Проблемы	Решение
Отсутствие сотрудников с высшим образованием	Направление на учебу в ВУЗ. Повышение квалификации работников
Кадровый застой	Создание резерва кадров. Привлечение молодых кадров к муниципальной работе
Старение кадров	Сбалансировать штат по эффективности: возрастные – опыт, молодые сотрудники – инновации, развитие
Отсутствие кадровой работы с персоналом	Формирование объективной и качественной системы мотивации и оплаты труда. Предоставление работнику комфортных условий труда, чтобы его труд была максимально эффективным. Предоставление сотрудникам возможности для их профессионального роста. Формирование в коллективе благополучного морально-психологического климата. Разработка организационную стратегию
Невысокая заработная плата сотрудников	Укрупнение муниципалитетов. Разработка критериев премирования
Неэффективность использования рабочего времени	Разработка локальных нормативных актов по организации труда. Установление определенного времени для курения или отдыха.
Высокий уровень затрат на каждого сотрудника	Аутстаффинг персонала. Аутсорсинг бухгалтерии
Оснащение на 75 % устаревшей компьютерной и оргтехники	Апгрейд (модернизация отдельных компонентов) компьютера. Обновление раз 3–5 лет офисного оборудования

Пути решения проблем березовского сельсовета представлены на рисунке 16.



Рисунок 1 – Пути решения проблем березовского сельсовета

3.2 Эффективность предложенного проекта

Проводимый анализ кадровой работы Березовского сельсовета выявил:

- практически у всех сотрудников отсутствует высшее образование;
- отсутствует специалист по работе с кадрами. Его функции совмещает экономист.

- С одной стороны, практически все сотрудники прожили в Березово много лет и знакомы со всеми проблемами поселка. Но многолетний трудовой опыт не может компенсировать отсутствие высшего образования, поскольку образование позволяет использовать современные технологии управления. С другой стороны, отсутствие в штате сотрудников с высшим образованием исключает возможность воспользоваться шансом, предоставляемым в рамках целевой Федеральной программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010–2018 годы)». Поскольку только при наличии высшего образования можно оформить заявку в управление Шумихинского района для повышения квалификации служащих сельсовета. В данной ситуации можно предложить следующее развитие:

1. Служащим самостоятельно получить высшее образование по любому интересующему направлению.

2. Сократить ставку специалиста (секретаря) и принять кадрового специалиста (рисунок 18).

3. Использовать преимущества современных технологий управления. Например, передать функции бухгалтерии на аутсорсинг.

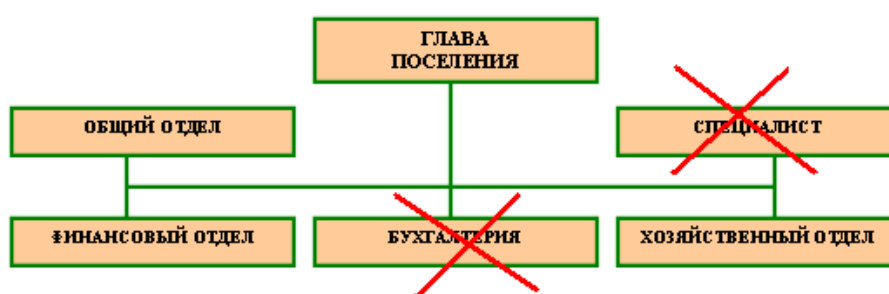


Рисунок 16 – Сокращение в кадровом составе Березовского сельсовета



Рисунок 17 – Преобразование кадрового состава Березовского сельсовета

4. Вместо двух освободившихся ставок, а именно специалиста и бухгалтера, принять высококвалифицированного сотрудника (рисунок 16, 17).

5. Сумму, полученную от экономии при аутсорсинге, инвестировать в обучение персонала.

Также можно передать функцию бухгалтерии на аутсорсинг, а высвободившуюся сумму инвестировать в повышение квалификации сотрудников или в получение ими высшего образования.

Аутсорсинг представляет собой передачу вспомогательных, поддерживающих или сопутствующих функций внешним исполнителям, специализирующимся в конкретной области и обладающим знаниями, опытом, техническим оснащением. Несмотря на присутствующее недоверие к аутсорсинговым компаниям со стороны руководства предприятий, которое пытается избегать попадания дел компании в чужие руки, интерес российского менеджмента к его использованию продолжает расти.

Стоимость аутсорсинга пропорциональна количеству обрабатываемых документов и позволяет небольшим компаниям и организациям обойтись без штатного бухгалтера или освободить от этих обязанностей сотрудника, совмещающего должность главного бухгалтера с другой должностью.

Важнейшие преимущества:

- возможность снижения издержек;

– возможность пользоваться консультациями экспертов аутсорсинговых компаний, трудоустройство которых было бы для предприятия дорогостоящим.

Существующие риски:

- непризнания расходов на аутсорсинг в процессе налогообложения прибыли;
- возможность утечки информации.

Основными этапами реализации стратегии аутсорсинга являются:

1. Принятие решения об аутсорсинге и разработка концепции аутсорсинга для данной функции.
2. Выбор партнера по аутсорсингу и заключение сделки.
3. Сопровождение процесса аутсорсинга.

Агентство, специализирующееся на аутсорсинге, включает в свой состав высокопрофессиональных сотрудников, которые непрерывно повышают свою квалификацию. Передача на аутсорсинг ведения бухгалтерского учета позволит сократить штат бухгалтерии и соответствующие или сопутствующие расходы по повышению квалификации, покупке программного обеспечения, канцелярские издержки, аренду офиса, налоговые платежи (таблица 16).

Таблица 16 – Сравнительная таблица

Наименование	Содержание собственной бухгалтерии за 12 мес.		Аутсорсинг бухгалтерских услуг	
	расчет	сумма, руб.	расчет	сумма, руб.
Средняя зарплата	–	9888	0	0
ФОТ на 1 бухгалтера	$9888 \cdot 12$	118 656	0	0
ЕСН (34 % от ФОТ)	$(118 656 \cdot 34 \%) : 100 \%$	40 343	0	0
Канцелярские расходы	–	–	0	0
Аренда офиса	–	–	0	0
Программное обеспечение для расчета зарплаты и консультационные программы	–	–	0	0
Расходы предприятия к уплате (не считая строки 3, 4, 5)	$118 656 + 40 343$	158 999	118 656 рублей с НДС 18% услуги аутсорсинговой компании	136 756

Окончание таблицы 16

Наименование	Содержание собственной бухгалтерии за 12 мес.		Аутсорсинг бухгалтерских услуг	
	расчет	сумма, руб.	расчет	сумма, руб.
Таким образом, прямая непосредственная экономия составляет	0	0	34 %	40 343
НДС 18%, который можно поставить себе в вычет с услуг аутсорсинговой компании.	0	0	$(118\ 656 : 1,18) \cdot 0,18$	18 100
Таким образом, экономия от применения аутсорсинга с учетом НДС	0	0	40 343 + 18 100 или 42 %	58 443
Полная экономия может составлять (с учетом строк 3, 4, 5)	0	0	60 % и более от ФОТ	

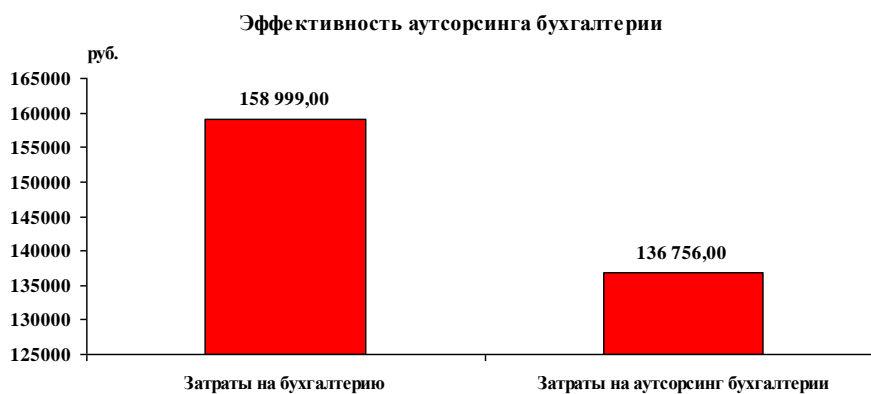


Рисунок 18 – Затраты до и после передачи функций бухгалтерии на аутсорсинг

Рассчитаем экономию от пересмотра должностной структуры в результате выполненных шагов:

1. Сокращение ставки специалиста (секретаря).
2. Прием кадрового специалиста.
3. Передача функции бухгалтерии на аутсорсинг.

Таблица 17 – Расчет экономии, достигнутой за счет изменения должностного состава

Наименование	Символ	Сумма, руб.
Годовой фонд заработной платы до пересмотра должностной структуры	Ф1	830 592
Годовой фонд заработной платы после пересмотра должностной структуры	Ф2	772 149
Экономия, достигнутой за счет изменения должностного состава	$\text{Эд} = \text{Ф1} - \text{Ф2}$	58 443

Таким образом, ежегодная экономия, достигнутая за счет изменения должностного состава составляет 58 443 рублей (рисунок 18). Эту сумму необходимо инвестировать в повышение квалификации сотрудников или в получении ими высшего профильного образования, т. е. необходимого для данной администрации сельсовета (таблица 17).

Сопоставляем сумму инвестиций со стоимостью обучения по заочной и дистанционной форме в ВУЗе по направлению «Государственное и муниципальное управление» (рисунок 21) и проводим расчет эффективности решения по выбору формы обучения в ВУЗе сотрудника сельсовета.

Таблица 18 – Сопоставление средней стоимости обучения по заочной форме в год и инвестиций в повышение образования работников администрации
в руб.

Специальность	Курс				
	1	2	3	4	5
Государственное и муниципальное управление, заочное	46 800	46 800	46 300	46 300	46 300
Государственное и муниципальное управление, дистанционное	54 600	54 600	54 600	—	—
Инвестиции в обучение персонала	58 443	58 443	58 443	58 443	58 443

**Сопоставление средней стоимости обучения по специальности
ГМУ в заочной и дистанционной формах с
с инвестициями в повышение образования работников
Березовского сельсовета**

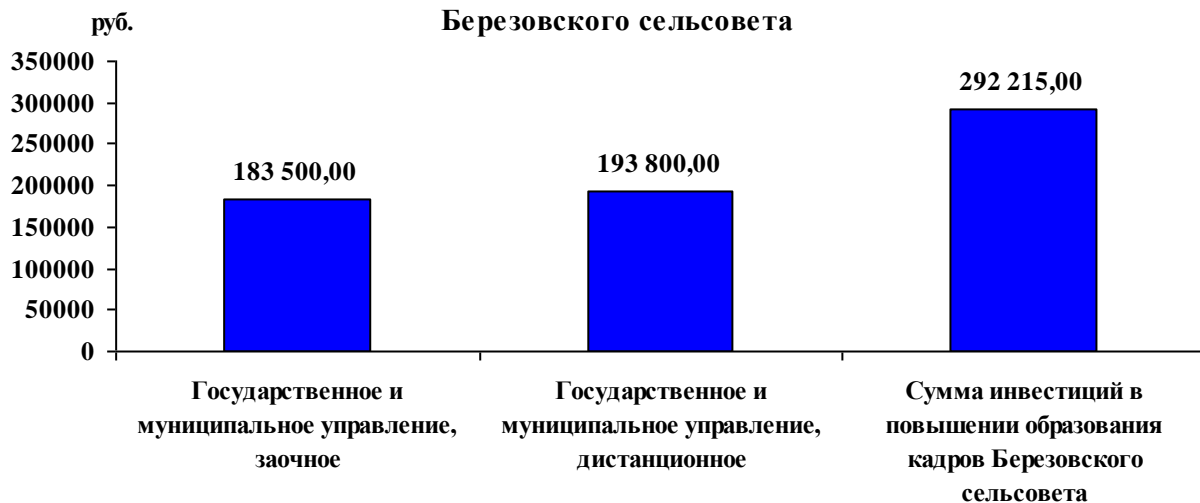


Рисунок 19 – Сопоставление средней стоимости обучения по заочной форме и инвестиций в повышение образования работников администрации

Средняя стоимость дистанционного обучения по специальности ГМУ от 54 600 руб. в год. Средняя стоимость заочного обучения по специальности ГМУ – 46 800 руб. в год (рисунок 19).

Таблица 19 – Расчет эффективности решения по выбору формы обучения в ВУЗе сотрудника сельсовета

Наименование	Символ	Сумма
Государственное и муниципальное управление, заочное, руб.	ГМУз	232 500
Государственное и муниципальное управление, дистанционное, руб.	ГМУд	163 800
Эффективность решения по выбору формы обучения в ВУЗе, %	$Э_0 = ((ГМУз - ГМУд) : ГМУз) \cdot 100 \%$	29,54

Расчеты, согласно таблице 19, показывают преимущество дистанционного образования (с сокращенным сроком обучения). Кроме того, при заочной форме обучения затраты по выезду студента заочного отделения на сессии (проезд, размещение, суточные). При дистанционной форме обучения потребуются только затраты на выезд студента отделения на сдачу государственного экзамена и для

защиты диплома. Эффективность выбора дистанционной формы обучения очевидна и составляет 29,54 %.

Направляя работника на повышение образования, решается одна из ключевых кадровых проблем сельсовета – отсутствие высшего образования среди сотрудников.

Таким образом, эффективность предпринятых шагов будет следующая:

1. Сокращение секретаря (специалиста):

– вместо освободившейся ставки секретаря принять на работу нового сотрудника, возрастом до 35 лет, которого можно по программе Курганской области включить в областной кадровый резерв и направить на профильное обучение.

2. При передаче на аутсорсинг бухгалтерии:

– высвобождается сумма 58 443 рублей в год;
– снижаются затраты на персонал;
– получаем необходимую сумму для инвестирования в профильное обучение персонала с условием их отработки кадров на селе в течении 10 лет;
– закрепление кадров с высшим образованием на селе.

3. Эффективность инвестиций в высшее образование сотрудников с дистанционной формой обучения по сокращенной программе составляет 29,54 %.

4. Получаем менеджера способного решать вопросы по направлениям:

– управления в исполнительных органах самоуправления;
– кадровые вопросы в работе администрации.

5. Совершенствуется кадровая работа органов местного самоуправления:

– решается проблема застоя кадров;
– решается проблема старения кадров;
– решается проблема отсутствия работников с высшим образованием;
– решается проблема кадрового резерва.

Вывод по разделу 3

В основе современных тенденций в политике и ее составляющей кадровой работе лежит работа по эффективности организационной структуры, оптимизации работы персонала, а также работа направленная на создание резерва, подготовку и переподготовку кадров, конкурсный подбор персонала, создание комфортных условий работы для сотрудников. Проведенный анализ во второй главе, выявил ряд проблем по которым предложены мероприятия. По предложенному проекту проведена оценка эффективности, а именно передача функций бухгалтерии принесет экономию не менее 58 443 руб., а участие в областной программе подготовки кадрового резерва даст возможность повысить свою квалификацию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадры – это совокупность всех работников, занятых на предприятии и входящих в его штатный состав, вне зависимости от их профессионально-квалификационных групп.

Кадровая работа – это деятельность органов управления, кадровых служб и должностных лиц, содержанием которой является практическая реализация целей, задач и принципов кадровой политики; это совокупность направлений, форм и технологий работы с кадрами (персоналом).

Кадровая политика – общий курс, а также последующая деятельность органов власти и управления по формированию требований к государственным и муниципальным служащим по их подбору, подготовке и рациональному использованию с учетом состояния и перспектив развития территории, прогнозов о количественных и качественных потребностях в кадрах. Кадровая политика обеспечивает процесс оптимального сохранения, использования и развития человеческих ресурсов для повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления посредством применения эффективных кадровых технологий.

Кадровая работа является практической составляющей кадровой политики:

1. Выявление причин, снижающих развитие муниципальной службы и путей их ликвидации за счет совершенствования нормативного правового и нормативного регулирования муниципальной службы в современных условиях.
2. Разработка концепции кадрового обеспечения устойчивого развития муниципальных образований.
3. Подготовка научно-практических рекомендаций по кадровому обеспечению устойчивого развития муниципальных образований к формированию и развитию кадрового потенциала органов местного самоуправления.
4. Создание единого кадрового пространства.

5. Проектирование и внедрение в деятельность муниципальных образований модели профессионального стандарта кадров третьего поколения как основы создания кадрового резерва.

6. Совершенствование информационного обеспечения.

7. Совершенствование системы работы кадровых служб и системы управления кадрами.

8. Повышение уровня профессиональной компетентности исполнительных органов власти.

9. Разработка мер по закреплению кадров в сельской местности, ее обновлению.

10. Привлечение кадров на основе профессиональной конкуренции.

11. Внедрение в муниципальную практику современных кадровых технологий формирования и развития кадрового потенциала как ключевого фактора повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления.

12. Оптимизация кадрового состава органов местного самоуправления посредством создания новых и развития действующих организационно-экономических механизмов прохождения муниципальной службы.

13. Технологическое развитие планирования карьерного роста, ротации кадров и использования резерва кадров в сфере муниципальной службы.

14. Улучшение систем и технологий мотивации и стимулирования профессиональной деятельности муниципальных служащих в органах местного самоуправления.

15. Развитие инфраструктуры подготовки и переподготовки кадров, повышения квалификации и стажировки муниципальных служащих.

Профессиональная подготовка кадров для органов местного самоуправления является общероссийской задачей. Выполнение работы, включая планы по совершенствованию органов местного самоуправления, непосредственно зависит от его кадровых возможностей, так как для решения проблем местного значения необходима и специфичная организация деятельности муниципальных служащих.

В настоящее время система повышения квалификации муниципальных кадров находится в стадии развития. Государственная политика в этом направлении нацелена на качество образовательного процесса.

Анализ для разработки рекомендаций по совершенствованию кадровой работы в исполнительных органах местного самоуправления проводится на примере Березовского сельсовета.

Березовский сельсовет представляет собой муниципальное образование со статусом сельского поселения в составе Шумихинского района Курганской области со всей необходимой социальной инфраструктурой и численностью населения в 350 человек.

Структуру органов местного самоуправления Березовского сельсовета образуют:

1. Березовская сельская Дума;
2. Глава Березовского сельсовета;
3. Администрация Березовского сельсовета.

Администрация Берёзовского сельсовета – исполнительно-распорядительный орган Берёзовского сельсовета, наделенный Уставом полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления Берёзовского сельсовета федеральными законами и законами Курганской области. Администрацией Берёзовского сельсовета руководит Глава Администрации Берёзовского сельсовета на принципах единоначалия.

Проведенная оценка эффективности кадровой работы Администрации Березовского сельсовета выявила следующие проблемы, характерные для подобных исполнительных органов самоуправления:

1. Неэффективность использования персонала вследствие выполнения несвойственных функций. Организационную структуру исполнительных органов сельсовета составляют: бухгалтерия, финансовый отдел, общий отдел, хозяйственный отдел. Сельсовет возглавляет глава поселения. Кадровая работа,

поручена служащему финансового отдела, который наряду с другими своими обязанностями, выполняет несвойственные функции кадровой службы.

2. Отсутствие нормативных документов по кадровой работе. В планах присутствуют, но в наличии отсутствуют нормативные документы, регулирующие этапы управления персоналом:

- организация подбора и отбора персонала;
- организация найма персонала;
- адаптация новых сотрудников;
- работа с молодёжью;
- обучение персонала;
- оценка и аттестация персонала;
- мотивация и стимулирование персонала;
- управление карьерой (в том числе формирование и подготовка кадрового резерва);
- высвобождение работников.

3. Отсутствие работы с кадрами. Старение кадров:

- средний возраст работников сельсовета составляет 48,85 лет;
- средний стаж сотрудников – 25,42 лет.

4. Анализ кадрового состава сельсовета включает следующие показатели: возраст служащих, распределение по половому составу и распределение по уровню образования. Анализ показал:

среднесписочная численность штата составляет 7 человек;

- за последние три года штатная численность администрации не изменилась;
- основная часть кадрового состава – это муниципальные служащие в возрасте около 50 лет;
- подавляющее большинство сотрудников 57 % – это женщины;
- подавляющая количество кадров имеет многолетний опыт около 30 лет;
- для всех служащих характерно среднетехническое образование или 58 % от общего числа сотрудников;

– за анализируемый период не появилось служащих, имеющих высшее образование.

5. Кадровый застой. Коэффициенты оборотов кадров минимальны, текучесть кадров низкая, а коэффициент замещения равен единице. Коэффициент закрепления кадров 0,85 основан на восприятии кадровой политики и отражает, что на 85 % предрасположенность работников к труду в данной организации.

6. Невысокая заработная плата. Средняя заработная плата сотрудников сельсовета превышает уровень МРОТа на 13,9 % в 2015 г., на 12,4 % в 2016 г. и на 13,4 % в 2017 г.

7. Неэффективная структура затрат на персонал. За анализируемый период затраты на одного работника возросли. Если в 2015 г. затраты на одного работника были равны 8309,00, то к 2017 г. они возросли до 10 511,00 руб. в 2016 г. они составляли 9309,00. Их рост в период 2015–2016 гг. равен 12,03 %, а за 2015–2016 гг. – 12,91 %. Рост затрат налицо при прежней выполняемой работе. Отсутствуют затраты на повышение квалификации персонала.

8. Показатель затрат труда на один отработанный час может использоваться для анализа эффективности использования персонала организации, а также при планировании издержек на оказание нового вида услуг. Этот коэффициент вырос также с 354,13 руб./чел-час. в 2015 г. до значения 447,32 руб./чел-час. в 2017 г.

9. Необеспеченность современной компьютерной и организационной техникой. Служащие Березовского сельсовета обеспечены на 75 % устаревшей компьютерной и организационной техникой, но имеется Интернет.

Проведенный в Администрации анализ позволяет говорить об отсутствии полноценной кадровой политики. Для совершенствования кадровой работы возникает необходимость проведения следующих мероприятий:

1. Реорганизация организационной структуры для устранения совмещения должностей.

2. Повышение квалификации служащих или получение высшего образования. Многолетний трудовой опыт не может компенсировать отсутствие высшего

образования, поскольку знания позволяют использовать современные технологии управления.

3. Только профессионально подготовленные и креативные кадры, вооруженные современными социальными технологиями, способны формулировать муниципальный социум, обеспечивать высокое качество жизни населения, создавать и укоренять фундамент российской государственности, вектор которым должна сегодня задавать концепция кадрового обеспечения устойчивого развития территорий каждого местного сообщества.

4. Сотрудничество с областными направлениями по созданию кадрового резерва и рационального его использования. Предоставление возможности карьерного роста. Для этого разработать систему набора, отбора и подготовки кадров.

5. Привлечение молодых кадров к муниципальной работе, поскольку основной кадровый состав имеет предпенсионный возраст.

6. Использование современных технологий управления. Например, передача функций бухгалтерии на аутсорсинг.

7. Создание и содержание зоны отдыха для сотрудников для релаксации.

Проект по совершенствованию кадровой работы в Березовском сельсовете включает этапы:

1. Служащим самостоятельно получить высшее образование по любому интересующему направлению.

2. Сократить ставку специалиста (секретаря).

3. Использовать преимущества современных технологий управления. Например, передать функции бухгалтерии на аутсорсинг.

4. Вместо двух освободившихся ставок, а именно специалиста и бухгалтера, принять высококвалифицированного сотрудника.

5. Сумму, полученную от экономии при аутсорсинге, инвестировать в обучение персонала.

Таким образом, эффективность предложенных шагов в следующем:

1. Сокращение ставки секретаря (специалиста):

– вместо освободившейся ставки секретаря принять на работу нового сотрудника, возрастом до 35 лет, которого можно по программе Курганской области включить в областной кадровый резерв и направить на профильное обучение.

2. При передаче на аутсорсинг бухгалтерии:

– снижаются затраты на персонал;
– высвобождается сумма 58 443 рублей в год;
– получаем необходимую сумму для инвестирования в профильное обучение персонала с условием их отработки кадров на селе в течении 10 лет;

– закрепление кадров с высшим образованием на селе;

3. Эффективность инвестиций в высшее образование сотрудников с дистанционной формой обучения по сокращенной программе составляет 29,54 %.

4. Получаем менеджера способного решать вопросы по направлениям:

– управления в исполнительных органах самоуправления;
– кадровые вопросы в работе администрации.

5. Совершенствуется кадровая работа органов местного самоуправления:

– решается проблема застоя кадров;
– решается проблема старения кадров;
– решается проблема отсутствия работников с высшим образованием;
– решается проблема кадрового резерва.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамова, А.Э. Аутсорсинг, как инструмент управления в период экономических спадов / А.Э. Абрамова // Символ науки. – 2016. – № 5. – С. 239–240. – Режим доступа: <http://economyandbusiness.ru/autsorsing-kak-sovremennyj-instrument-povysheniya-effektivnosti-biznesa>
2. Астахов, Ю.В. Актуальные проблемы кадровой проблематики в органах местного самоуправления / Ю.В. Астахов // Наука. Искусство. Культура. – 2015. – № 3. – С. 89–96. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-kadrovoy-problematiki-v-organah-mestnogo-samoupravleniya>
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум / Т.Ю. Базаров. – М.: «Юнити-Дана», 2012. – 239 с.
4. Бачина, Е.С. Методы оценки персонала / Е.С. Бачина // Молодой ученый. – 2017. – № 8. – С. 139–144. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/142/39944/>
5. Воронина, Л.И. Кадровая работа в органах местного самоуправления Ханты-Мансийского автономного округа – Югры: справочник / Л.И. Воронина, В.П. Миронов. – Ханты-Мансийск: АУХМАО – Югры РИУ, 2013. – 140 с. – Режим доступа: <http://adminugra.ru/school/library/Methodi4ka-V-11-2013-RIU.pdf>
6. Вышковская, М.П. Аутсорсинг как современный инструмент повышения эффективности бизнеса / М.П. Вышковская // Экономика и бизнес: теория и практика – 2017. – № 8. – С. 28–32
7. Горшкова, О.В. Проблемы и пути совершенствования кадрового резерва в органах местного самоуправления Приморского края / О.В. Горшкова, М.С. Жильцова // Молодой ученый. – 2016. – № 10. – С. 670–675. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/114/30214/>, <https://moluch.ru/archive/114/pdf/549/>
8. Жук, И.А. Организация кадровой работы на муниципальной службе и пути её совершенствования [Электронный ресурс] / И.А. Жук, Ю.Н. Трифонов. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-kadrovoy-raboty-na>

munitsipalnoy-sluzhbe-i-puti-eyo-sovershenstvovaniya, <http://tambov.rosmu.ru/activity/attach/events/1371/8.pdf>

9. Захарченко, А.Е. Механизмы реализации государственной кадровой политики на муниципальном уровне / А.Е. Захарченко // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. – 2015. – № 3–4. – С. 620–629. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-realizatsii-gosudarstvennoy-kadrovoy-politiki-na-munitsipalnom-urovne>

10. Кравцова, Л.А. Кадровая служба в органах местного самоуправления: основные функции и задачи [Электронный ресурс] / Л.А. Кравцова. – Режим доступа: http://pglu.ru/upload/iblock/3b0/uch_2009_xi_00025.pdf

11. Мансурова, Г.И. Роль и значение аутсорсинга в современных условиях [Электронный ресурс] / Г.И. Мансурова, А.А. Антонов. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-i-znachenie-autsorsinga-v-sovremennyh-usloviyah>

12. Марамохина, Е.В. Основные проблемы кадрового обеспечения сельского хозяйства /Е.В. Марамохина // Экономика: экономика и сельское хозяйство. – 2015. – № 2–6. – С. 34–39. – Режим доступа: <http://aeconomy.ru/science/economy/osnovnye-problemy-kadrovogo-obespech/>

13. Меняев, М.Ф. Методы оценки эффективности повышения квалификации кадров [Электронный ресурс] / М.Ф. Меняев, А.С. Кузьминов. – Режим доступа: <http://izvuzmash.ru/articles/121/121.pdf>

14. Мироседи, С.А. Методы оценки кадрового потенциала предприятия [Электронный ресурс] / С.А. Мироседи, А.В. Щедрина. – Режим доступа: http://www.volpi.ru/files/publications/S__A__Mirosemi__A__V__SChedrina_Metody_osenki_kadrovogo_potenciala_predpriyatiya.pdf

15. Молотков, С.Н. Об ограничениях, связанных с прохождением гражданской и муниципальной службы в целях противодействия коррупции // С.Н. Молотков, Ю.Н. Трифонов // Электронный научный журнал «Современное общество и власть». – 2016. – № 1–7. – С. 108–118. – Режим доступа: <http://gmanagement.ru>.

16. Морозова, С.И. Проблемы безработицы и занятости сельской молодежи как фактор устойчивого развития территории / С.И. Морозова, Е.С. Подъяблонская // Экономика, управление, финансы: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). – Пермь: Зебра, 2015. – С. 31–34. – Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/133/7823/>
17. Нигматуллина, Т.Х. Особенности ведения кадровой политики и документационного обеспечения управления кадрами в органах местного самоуправления / Т.Х. Нигматуллина, Р.Ф. Нигматуллин // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2014. – № 14–175. – С. 263–266. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vedeniya-kadrovoy-politiki-i-dokumentatsionnogo-obespecheniya-upravleniya-kadrami-v-organah-mestnogo-samoupravleniya>
18. Никифорова, Л.А. К вопросу формирования кадрового потенциала органов местного самоуправления [Электронный ресурс] / Л.А. Никифорова, Е.Н. Фурман, Е.И. Харитоновна. – Режим доступа: <http://отрасли-права.рф/article/9587>
19. Ножка, С.М. Совершенствование работы кадровых служб органов местного самоуправления в области кадрового обеспечения [Электронный ресурс] / С.М. Ножка. – Режим доступа: http://gosreg.amchs.ru/pdf/files/15number/articles15/Nozhka_15.pdf
20. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебно-методическое пособие / сост. О.Х. Аршолоева. – Улан-Удэ: Издательство Бурятского госуниверситета, 2015. – 160 с. – Режим доступа: <http://ural-education.ru/wp-content/uploads/2016/12/Аршолоева-О.Х.-Основы-кадровой-политики-loverpdf-compressed.pdf>
21. Постановление Администрации (Правительства) Курганской области от 8 июня 2004 года № 197 «О Концепции кадровой политики Правительства Курганской области». – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/438838906>
22. Программа «Молодой специалист на селе» в 2018 году. – Режим доступа: <http://lgoty-vsem.ru/lgoty/programma-molodoj-spetsialist-na-sele.html>

23. Сайт Березовского сельсовета Шумихинского района Курганской области. – Режим доступа: <http://березовский.45шумиха.рф/#>
24. Сайт информационно-аналитического журнала «Аккредитация в образовании». – Режим доступа: http://www.akvobr.ru/kadry_dla_sh_perspektivy.html
25. Сайт КГБУ «Центр сельскохозяйственного консультирования». – Режим доступа: http://csh.sibagro.ru/news/kadrovye_problemy_v_selsk/
26. Сайт Правительства Курганской области. – Режим доступа: http://kurganobl.ru/sites/default/files/imceFiles/user-01/Kadrovyy_potencial_2.pdf, http://kurganobl.ru/sites/default/files/imceFiles/JH/Ob_itogah_deyatelnosti_organov_ispolnitelnoy_vlasti_Kurganskoj_oblasti_osushchestvlyayushchih_otraslevoe_libo_mezh_otraslevoe_upravlenie_za_2017_god.pdf, <http://kurganobl.ru/content/organizacii-kadrovoy-raboty-v-organah-mestnogo-samoupravleniya-shadrinskogo-rayona>
27. Сайт «HRHelpline». – Режим доступа: <https://hrhelpline.ru/metody-i-metodiki-ocenki-personala/>
28. Сайт «Pandia.ru». – Режим доступа: <http://pandia.ru/text/78/200/54094.php>
29. Стратегия дополнительного профессионального образования (ДПО) государственных гражданских и муниципальных служащих Курганской области. – Режим доступа: http://kurganobl.ru/sites/default/files/Prezenaciya_DPO.pdf
30. Тарасевич, В.Ф. Кадры села [Электронный ресурс] / В.Ф. Тарасевич. – Режим доступа: http://honeygarden.ru/garden/people_garden/8.php
31. Указ Президента РФ от 11 августа 2016 г. № 403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 годы». – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/420370504>
32. Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25–ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации». – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/902030664>

33. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79–ФЗ (ред. от 28.12.2017) «О государственной гражданской службе Российской Федерации». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/7e1c9c276e242fe9dfad4b87c21928a16bcbc7f5/

34. Чекавинский, А.Н. Подготовка и закрепление кадров в сельском хозяйстве: проблемы и решения / А.Н. Чекавинский // Молочнохозяйственный вестник. – 2016. – № 3. – С. 134–143. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/podgotovka-i-zakreplenie-kadrov-v-selskom-hozyaystve-problemy-i-resheniya>

35. Черевко, В.В. Кадровая диагностика как основа формирования кадровой стратегии организации [Электронный ресурс] / В.В. Черевко. – Режим доступа: http://media.miu.by/files/store/items/eiup/30/eiu_30_2012_14.pdf

36. Чижов, Н.А. Управление корпоративными кадрами / Н.А. Чижов. – СПб.: Питер, 2015. – 352 с. – Режим доступа: http://dps.smrtlc.ru/Method_K_R/L_Chizhov_P01.htm

37. Шамарова, Г.М. Эффективность методов оценки кадрового потенциала органов местного самоуправления [Электронный ресурс] / Г.М. Шамарова. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-metodov-otsenki-kadrovogo-potentsiala-organov-mestnogo-samoupravleniya>

38. Шевченко, М.А. Проблемы занятости сельского населения на примере деревни Новохованск Невельского района Псковской области / М.А. Шевченко. – Режим доступа: <https://www.scienceforum.ru/2016/pdf/26991.pdf>

39. Широкова, А.Н. Кадровая работа в органах государственного управления: содержание, цели и функции / А.Н. Широкова, С.Н. Карасёва // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2015. – № 36. – С. 96–99.

40. Шуба, Р.А. Проблемы реализации кадровой политики в органах местного самоуправления и пути их решения / Р.А. Шуба. – Режим доступа: <https://www.scienceforum.ru/2015/pdf/13381.pdf>

41. Шуклинова, М.В. Новые кадровые технологии на государственной гражданской службе / М.В. Шуклинова // Политическое управление: научный информационно-образовательный электронный журнал. – 2015. – № 3–11. – С. 62–65.

42. Яновский, В.В. Государственное и муниципальное управление: введение в специальность / В.В. Яновский, С.А. Кирсанов. М.: КноРус, 2017. – 304 с. – Режим доступа: https://lib.ink/finansovaya-deyatelnost_701/kadrovaya-služba-organa-mestnogo-56080.html