

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.

Совершенствование кадровой политики в государственных органах исполнительной власти (на примере Главного управления юстиции Челябинской области)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.03.04.2018.272.ВКР

Руководитель, доцент каф. ЭТГМУ

_____/ М.В. Козина /

« ____ » _____ 2018 г.

Автор

студент группы ЭиУ – 450

_____/ К.И. Массон /

« ____ » _____ 2018 г.

Нормоконтролер, к.э.н, доцент

_____/ Н.В. Шилоносова /

« ____ » _____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Массон К.И. Совершенствование кадровой политики в государственных органах исполнительной власти (на примере Главного управления юстиции по Челябинской области). – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 450, 93 с., 14 ил., 23 табл., библиогр. список – 41 наим., 16 л. плакатов ф. А4.

Объектом исследования является кадровая политика в государственных органах исполнительной власти (на примере главного управления юстиции Челябинской области).

Цель исследования – разработка рекомендаций по повышению эффективности кадровой политики в государственных органах исполнительной власти.

В дипломном проекте выявлены понятия и принципы, направления кадровой политики, проанализированы методы и технологии реализации кадровой политики в государственных органах исполнительной власти, рассмотрены передовые практики совершенствования кадровой политики в органах исполнительной власти в России и за рубежом, проанализирована кадровая политика в Главном управлении юстиции по Челябинской области, проведен анализ документационного обеспечения, целей и направлений кадровой политики, анализ структуры персонала, анализ показателей по направлениям кадровой политики Управления, выявлены проблемы кадровой политики Управления, разработаны рекомендации по совершенствованию кадровой политики в Главном управлении юстиции по Челябинской области, определена эффективность мероприятий от внедрения этих рекомендаций.

Результаты дипломного проекта имеют практическую значимость и могут применяться Главным управлением юстиции по Челябинской области при разработке и совершенствовании кадровой политики.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ	
1.1 Понятие, принципы и цели кадровой политики в органах исполнительной власти.....	8
1.2 Направления, методы и технологии кадровой политики в органах исполнительной власти.....	12
1.3 Передовые практики совершенствования кадровой политики в органах исполнительной власти в России и за рубежом.....	20
1.4 Методика анализа кадровой политики в органах исполнительной власти .	39
2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ГЛАВНОМ УПРАВЛЕНИИ ЮСТИЦИИ ПО ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ	
2.1 Общая характеристика Главного управления юстиции	43
2.2 Анализ документационного и методического обеспечения кадровой политики в Главном управлении юстиции	51
2.3 Анализ состава, структуры, укомплектованности и движения персонала..	56
2.4 Анализ показателей по направлениям кадровой политики	62
2.5 Проблемы кадровой политики в Главном управлении юстиции	68
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ НА ПРИМЕРЕ ГЛАВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЮСТИЦИИ ПО ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ	
3.1 Направления совершенствования кадровой политики в органах исполнительной власти.....	70
3.2 Оценка эффективности от реализации мероприятий	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	84

ВВЕДЕНИЕ

На данный момент действующая кадровая политика не может обеспечить привлечение в органы власти таких людей, которые бы в полной мере соответствовали современным социально-политическим и экономическим требованиям. Хотя сейчас в России проводится реформа органов государственной власти и управления, а так же происходят изменения в трудовом законодательстве и др. Важной задачей государства является разработка эффективной системы кадровой работы. Данные факторы в совокупности делают актуальным изучение кадровой политики и способов ее реализации в органах государственного управления.

Кадровые отношения и кадровые процессы вмещают в себя все сферы деятельности любого органа государственной власти. Во многом именно от выбранной тактики и стратегии кадровой политики, ее подходов, приоритетов, и выбранного набора прикладного инструмента зависит качество функционирования как всей системы государственного управления, так и отдельного государственного служащего. Вопросы формирования эффективной кадровой политики в настоящее время в Российской Федерации являются актуальными и находятся в постоянном поле внимания высших лиц государства., В последние несколько лет проводимая кадровая политика президентом России В.В. Путиным, по сути, базируется на необходимости обеспечения профессионализма и роста эффективности деятельности чиновников.

Объект исследования – кадровая политика в органах исполнительной власти.

Предмет исследования – методологические аспекты проведения кадровой политики в органах исполнительной власти.

Целью исследования является разработка рекомендаций по повышению эффективности кадровой политики в органах исполнительной власти.

Задачи исследования:

– понять, что есть кадровая политика и проанализировать ее направления в органах исполнительной власти;

- обобщить передовые практики совершенствования кадровой политики в органах исполнительной власти в России и за рубежом;
- оценить разработанность инструментария кадровой политики и эффективность его применения на примере Главного управления юстиции по Челябинской области;
- проанализировать показатели, характеризующие результаты реализации кадровой политики в Главном управлении юстиции по Челябинской области;
- на основе выявленных проблем разработать рекомендации по совершенствованию механизмов и инструментов проведения кадровой политики в органах исполнительной власти;
- оценить эффективность реализации мероприятий по совершенствованию кадровой политики в органах исполнительной власти.

Информационная база исследования.

1. Федеральный закон от 27.07.2006 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [3].
2. Указ Президента Российской Федерации от 7.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [11].
3. Федеральная программа «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2015 – 2018 годы)» [8].
4. Указ Президента Российской Федерации от 31.12.2010 № 1657 «Об оптимизации численности федеральных государственных гражданских служащих и работников федеральных государственных органов»[9].
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 28.01.2011 № 39 «О предельной численности и фонде оплаты труда федеральных государственных гражданских служащих и работников центральных аппаратов и территориальных органов федеральных органов исполнительной власти» [14].
6. Сайт Главного управления юстиции по Челябинской области: <http://www.mirovoy-sud74.ru/> [41].

7. Методические инструментари, представленные в рабочую группу по вопросам развития и повышения эффективности государственной службы, оптимизации численности ее кадрового состава при Правительственной комиссии по проведению административной реформы, а именно:

организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы;

установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы;

внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку);

применению наставничества на государственной гражданской службе.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

1.1 Понятие, принципы и цели кадровой политики в органах исполнительной власти

Кадровая политика является многоуровневой.

Кадровая политика бывает личная, частная, корпоративная в негосударственном секторе. Если рассматривать кадровую политику в коммерческих организациях, то с одной стороны, термин «кадровая политика» обозначает систему принципов и норм, сформулированных определенным образом и приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией организации; с другой стороны – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации [33, с.115].

Общенациональную кадровую политику определяют традиции, менталитет народа, политические лидеры; государственная кадровая политика, т. е. кадровая политика государства, подразделяющаяся на федеральную кадровую политику и региональную кадровую политику (субъектов Российской Федерации). Инструментом муниципальной власти является муниципальная кадровая политика.

Государственная служба является самостоятельным видом профессиональной деятельности.

Кадровая политика на государственной службе – это общая тенденция и последовательная деятельность государства по формированию требований к государственным служащим, по их подбору, подготовке и рациональному использованию исходя из состояния и перспектив развития государственного аппарата, прогнозов о количественных и качественных потребностях в кадрах государственных служащих на основе принципов государственной службы [39].

То есть, она выступает в виде общенациональной стратегии формирования, развития, востребованности и рационального использования профессионального потенциала общества, кадров [39].

Кадровая политика в органах исполнительной власти – это принципы, цели и направления работы с персоналом, начиная от формирования требований к государственным служащим, организации их подготовки, подбора и отбора и заканчивая рациональным использованием, оценкой и мотивацией труда. Исходя из состояния и перспектив развития системы государственного и муниципального управления с учётом прогнозов количественной и качественной потребности в кадрах государственных служащих – разрабатывается кадровая политика.

Деятельность государственных служащих в России регламентируется федеральным и региональным законодательством. Однако лишь для некоторых направлений кадровой работы разработан и утверждён методический инструментарий. В исследованиях проблем кадровой политики отмечается недостаточное использование технологий персонального менеджмента, доказавших свою эффективность в сфере бизнеса, а также неподготовленность к использованию передовых методов управления персоналом самих сотрудников кадровых служб органов исполнительной власти.

Роль Федерального Собрания Российской Федерации в отношении кадровой политики – это придание ей легитимности, законодательное закрепление её принципов, контроль осуществления и реализация ее требований в парламенте (через руководство и кадровые службы). Определением целей и основных направлений государственной кадровой политики, обеспечением согласованного функционирования и взаимодействия органов государственной власти в работе с кадрами, осуществлением назначения и внесении на рассмотрение и утверждение Федерального Собрания РФ предложений по кандидатурам на замещение государственных должностей Российской Федерации, присвоением квалификационных разрядов действительных государственных советников РФ и государственных советников РФ занимается Президент России. Правительство

Российской Федерации ответственно за реализацию единой кадровой политики на федеральной государственной службе в исполнительной власти: в аппарате Правительства Российской Федерации, центральном аппарате федеральных министерств, ведомств и аппаратах их территориальных подразделений, аппаратах органов исполнительной власти субъектов РФ через соответствующие подразделения государственной службы и кадров в перечисленных аппаратах (включая Департамент государственной службы аппарата Правительства Российской Федерации). Самостоятельная кадровая политика в рамках государственной службы субъекта РФ реализуется в органах исполнительной власти, за исключением предметов совместного ведения субъекта РФ и Российской Федерации (через внутренние подразделения государственной службы и кадров). Органы судебной власти обеспечивают соблюдение законности в процессе реализации кадровой политики на государственной службе и через собственные кадровые службы осуществляют реализацию требований этой политики в подчиненных аппаратах [35, с.43].

Кадровая политика в органах исполнительной власти – это привлечение, закрепление и адекватное использование на государственной службе высококвалифицированных специалистов, создание условий для реализации ими своего профессионального потенциала для успешного исполнения должностных обязанностей и обеспечения на этой основе активного функционирования органов государственной власти и местного самоуправления [36, с.214].

Программа кадровой политики в организационно-правовом аспекте должна базироваться на положениях ч.4 ст.32 Конституции Российской Федерации о равном доступе граждан к государственной службе [1].

А также еще и на принципах:

–научности – научное обоснование приоритетов и направлений работы с госслужащими, системы ключевых позиций, использование в кадровой работе научных методов;

–комплексности – учет всех факторов (организационных, правовых, экономических, социально психологических, нравственных), влияющих на состояние кадров государственной службы и на выполнение ими управленческих функций;

–системности – взаимосвязь, согласованность, последовательность и преемственность всех элементов кадрового обеспечения государственной службы;

–демократичности по целям и формам работы, гибкости в определении механизмов решения кадровых проблем;

–перспективности опережающий и упреждающий характер кадровой работы;

–единства, обновления и стабильности кадрового потенциала;

–открытости – то есть, гласность и объективность кадровой работы;

– правовой обоснованности – это создание правовых гарантий для объективного решения кадровых вопросов в рамках и на основе закона.

Основная цель кадровой политики в органах исполнительной власти – это формирование кадрового потенциала, позволяющего в профессиональном и деловом отношении обеспечить эффективное функционирование и развитие государственного аппарата и органов местной власти,

так же можно выделить следующие основные цели кадровой политики:

–создание равных и благоприятных социальных условий и правовых гарантий для проявления каждым работником своих знаний, навыков и умений;

–обеспечение высокого профессионализма управленческого и технологического процесса, укомплектованности всех участков трудовой деятельности квалифицированными, активно действующими, добросовестными работниками

– установление надежных преград на пути проникновения на руководящие должности людей недостойных, склонных к терроризму [40, с.432].

Воплощением кадровой политики в органах исполнительной власти является кадровая работа, представляющая собой реализуемую на практике совокупность

технологий, способов и механизмов ее осуществления. Это кадровое планирование, отбор персонала, обеспечение его профессионального развития, оценка кадров, их мотивация, социальный контроль и т.д.

1.2 Направления, методы и технологии кадровой политики в органах исполнительной власти

Направления кадровой политики в органах исполнительной власти.

1. Формирование персонала:

– подбор (отбор) служащих с учетом их профессиональных и нравственно-психологических качеств;

– формирование действенного резерва руководящих кадров и организация планомерной работы с ним;

– установка своевременных требований к кадрам различных сфер деятельности и уровней управления.

2. Использование персонала:

– совершенствование методов оценки и форм рационального использования персонала;

– оценка эффективности и результативности деятельности госслужащих;

– оценка использованного рабочего времени

3. Организация условий для труда служащих:

– создание благоприятных условий для работы и профессионального развития;

– в связи с освоением новых технологий (электронная форма предоставления государственных услуг) обеспечить подготовку и внедрение оснащенных современным оборудованием рабочих мест с соответствующим пакетом программного обеспечения.

4. Политика в области оплаты труда и признания личного вклада работника:

– внедрение эффективного контракта;

– усиление социально- правовой защиты государственных служащих, материального и морального стимулирования в целях достижения высокой эффективности труда.

5. Политика в области обучения, развития и управления карьерой, коммуникационная политика :

–создание многоуровневой системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для всех сфер и уровней жизнедеятельности общества;

–комплектование органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации наиболее квалифицированными и опытными специалистами, непрерывное развитие уровня их профессионализма.

В таблице 1 представлены направления кадровой политики в органах исполнительной власти.

Таблица 1 – Направления кадровой политики в органах исполнительной власти

Направления кадровой политики				
Формирование персонала	Использование персонала	Организация условий для труда служащих	Политика в области оплаты труда и признания личного вклада работника	Политика в области обучения, развития и управления карьерой, коммуникационная политика
– подбор (отбор) служащих с учетом; – формирование действенного резерва руководящих кадров; – установка своевременных требований к кадрам	– совершенствование методов оценки и форм рационального использования персонала; – оценка эффективности и результативности деятельности госслужащих; –оценка использованного рабочего времени	–создание благоприятных условий для работы; – в связи с освоением новых технологий обеспечить подготовку и внедрение оснащенных современным оборудованием рабочих мест с соответствующим пакетом программного обеспечения	– внедрение эффективного контракта; – усиление социально- правовой защиты государственных служащих, материального и морального стимулирования в целях достижения высокой эффективности труда	–создание многоуровневой системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации; –комплектование органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации наиболее квалифицированным и опытным специалистами, непрерывное развитие уровня их профессионализма

Методы кадровой политики.

Методами кадровой политики в органах исполнительной власти являются – способы воздействия на государственных служащих с целью осуществления координации их деятельности в процессе прохождения государственной службы. Их можно разделить на 3 группы: административные, экономические и социально-психологические (таблица 2).

Если рассматривать более подробно, то классификация методов управления кадровым составом по признаку принадлежности к конкретной функции управления позволяет выделить следующие методы: отбор служащих (например, конкурсы); оценка профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, подготовка, переподготовка, повышение квалификации гражданских служащих, комплектование резерва кадров в органе государственной власти субъекта РФ, адаптация служащих, их мотивация, обеспечение должностного роста государственных гражданских служащих.

Таблица 2 – Классификация методов проведения кадровой политики в органах исполнительной власти

Административные	Экономические	Социально-психологические
-Утверждение административных норм и нормативов -Правовое регулирование -Издание приказов, указаний и распоряжений -Инструктирование -Отбор, подбор служащих -Утверждение методик и рекомендаций -Разработка положений, должностных инструкций, стандартов -Разработка другой регламентирующей документации	-Экономическое стимулирование -Финансирование -Мотивация трудовой деятельности -Оплата труда -Установление материальных санкций и поощрений	-Социальная и моральная мотивация и стимулирование -Создание нормального психологического климата -Установление социальных норм поведения -Развитие у работников инициативы и ответственности -Установление моральных санкций и поощрений

А так же, в кадровой работе важное место занимают кадровые технологии, применяя которые можно решить задачи кадрового обеспечения государственных органов и обеспечивать реализацию государственной кадровой политики в системе гражданской службы.

В общем смысле кадровая технология – это средство управления количественными и качественными характеристиками состава персонала, обеспечивающее достижение целей организации, ее эффективное функционирование.

Кадровая технология на гражданской службе – это совокупность методов, приемов, форм и способов воздействия на гражданских служащих или граждан, оформленные в конкретные процедуры в целях формирования (получения информации о степени развитости) необходимых профессиональных качеств [38, с.89].

Разработан план мероприятий по внедрению новых принципов кадровой политики в системе государственной гражданской службе на основании Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года №601[11]. Минтруд России утвердил проведение пилотных проектов по утверждению и внедрению в работу кадровых служб государственных органов современных кадровых технологий и инструментов.

1. Прием в электронном виде документов для участия в конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы и проведение первичного квалификационного отбора кандидатов в дистанционном формате с идентификацией личности гражданина, подавшего документы и заполнившего квалификационный тест.

2. Формирование института наставничества, способствующего карьерному росту государственных гражданских служащих.

3. Установление квалификационных требований к профилю образования, знаниям и навыкам.

4. Внедрение системы комплексной оценки деятельности государственных гражданских служащих, в том числе общественной оценки по отдельным должностям государственной гражданской службы.

А так же, в состав современных кадровых технологий на государственной службе входит кадровое планирование, необходимое для того, чтобы на постоянной основе, планомерно развивать механизмы управления кадровым составом и добиваться эффективности его деятельности.

Планирование использования кадров осуществляется с помощью разработки плана замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и возможности претендента в этой области (рисунок 1) [40]. Необходимо обеспечить условия труда, которые являются достойными человека. С этой целью необходимо определять и планировать потребность в кадрах определенного профессионального уровня и компетенций в государственном органе. Методика данного процесса разработана Министерством образования и науки Российской Федерации.

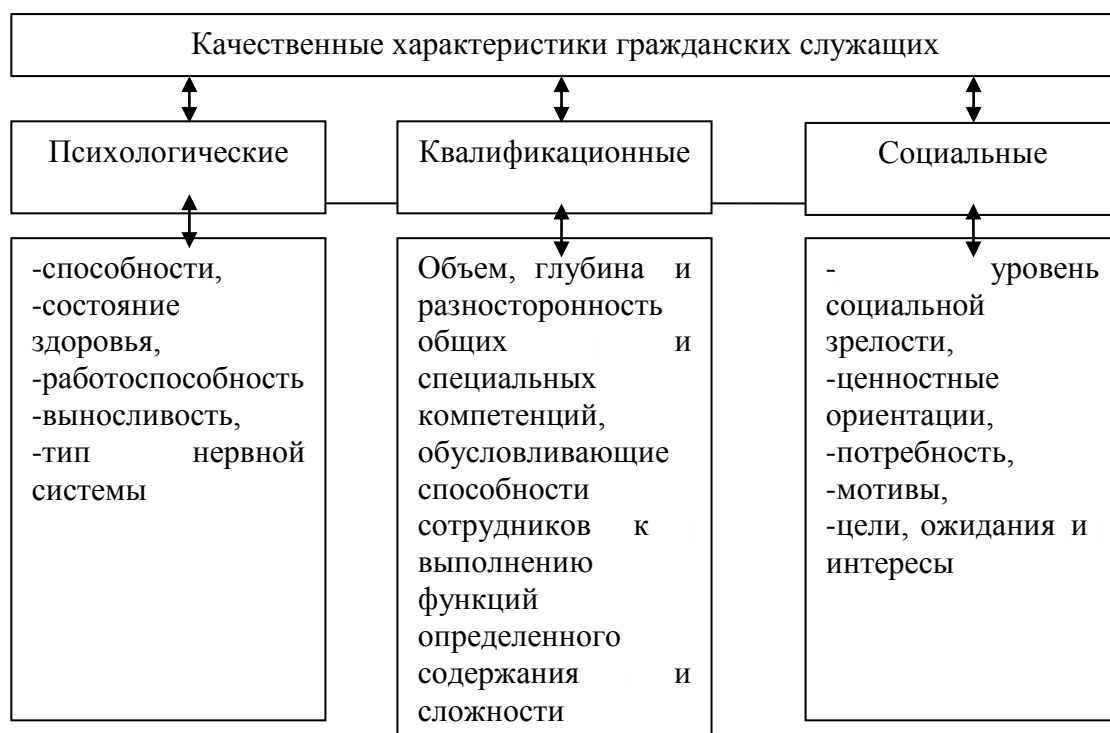


Рисунок 1 – Качественные характеристики гражданских служащих

Важной кадровой технологией является разработка индивидуальных планов профессионального развития гражданских служащих. Индивидуальные планы служат основой для подготовки перспективных планов обучения гражданских служащих государственных органов, способствуют формированию системы непрерывного профессионального развития гражданских служащих, повышению мотивации каждого сотрудника, росту эффективности и результативности его деятельности.

Индивидуальный план – это:

–документ государственного органа, являющийся инструментом поддержания и повышения уровня профессионализма государственного гражданского служащего, а также получения в ходе освоения программ дополнительного профессионального образования, служебной деятельности знаний, умений и навыков, качеств, необходимых для обеспечения выполнения полномочий и определенных должностным регламентом;

–планируемый на 3 года комплекс показателей и мероприятий по обеспечению повышения профессионализма и компетентности государственного гражданского служащего.

Индивидуальный план составляется в 2 экземплярах, один передается гражданскому служащему, второй экземпляр передается в кадровую службу государственного органа и приобщается к личному делу гражданского служащего.

Рассмотрим кадровый резерв.

Кадровый резерв на государственной службе – это сформированная на конкурсной основе группа лиц (государственных служащих, граждан), которые обладают определенными профессиональными, деловыми и личными качествами, необходимыми для замещения должностей государственной службы и которые при определенной подготовке будут отвечать квалификационным требованиям к соответствующим должностям государственной службы.

Целью формирования кадрового резерва является создание подготовленного кадрового состава гражданских служащих, обеспечение непрерывности и преемственности, ротации кадров, сокращения периода адаптации при назначении на вышестоящие должности, подготовка и выдвижение кадров, способных реализовать задачи и функции соответствующих государственных органов.

Направления кадровой политики определены таким нормативно- правовым актом, как Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» №79-ФЗ в п. 2 ст. 60 закрепляющим 6 приоритетных направлений формирования кадрового состава гражданской службы России:

- подготовка кадров для гражданской службы, а также дополнительное профессиональное образование гражданских служащих в соответствии с программами профессионального развития гражданских служащих;
- содействие должностному росту гражданских служащих на конкурсной основе;
- ротация гражданских служащих;
- формирование кадрового резерва на конкурсной основе и его эффективное использование;
- оценка результатов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих посредством проведения аттестации или квалификационного экзамена;
- применение современных кадровых технологий при поступлении на гражданскую службу и ее прохождении [3, п.2.ст.60].

Это является главной линией в кадровой работе государственных органов и составляет основу кадрового планирования.

Важным документом развития государственной службы в настоящее время является Федеральная программа «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2015 – 2018 годы)» [8].

Совершенствование системы государственного управления, осуществляемое в рамках мероприятий этой программы, будет обеспечиваться посредством одновременного применения инструментов (таблица 3).

1. Совершенствование законодательства о гражданской службе.

2. Методическое обеспечение реализации федеральными государственными органами технологий управления персоналом посредством подготовки методических материалов по актуальным вопросам кадровой работы, их пилотной апробации и адаптации к особенностям деятельности указанных органов.

3. Профессиональное развитие сотрудников кадровых служб государственных органов, способствующее переходу от кадрового делопроизводства к управлению персоналом через продвижение и тиражирование лучшего опыта применения современных кадровых технологий (создание базы знаний, системы ежегодных конкурсов лучших практик кадровой работы, обучение и межведомственные стажировки, семинары, тренинги и другие мероприятия по обмену опытом).

4. Применение информационно-коммуникационных технологий в кадровой работе, позволяющее автоматизировать использование на практике новых методов кадровой работы.

5. Мониторинг внедрения государственными органами и органами местного самоуправления современных кадровых технологий, контроль и оценка результатов деятельности кадровых служб, в том числе посредством рейтингов, основанных на показателях эффективности.

Таблица 3 – Инструменты системы государственного управления

Инструменты				
Совершенствование законодательства о гражданской службе	Методическое обеспечение реализации федеральными государственными органами технологий управления персоналом	Профессиональное развитие сотрудников кадровых служб государственных органов	Применение информационно-коммуникационных технологий в кадровой работе, позволяющее автоматизировать использование на практике новых методов	Мониторинг внедрения государственными органами и органами местного самоуправления современных кадровых технологий

Кадровые технологии можно разделить на две категории - модульные и индивидуальные. Широко распространенными модульными технологиями являются конкурсный отбор и аттестация государственных служащих.

Кадровые технологии взаимодополняют друг друга, они взаимосвязаны и часто применяются комплексно, на нормативно-правовой основе.

Перечень кадровых технологий, которые могут использоваться в государственном управлении, достаточно разнообразен. Например, технологии: аттестация персонала, конкурсный отбор персонала, технологии адаптации персонала, технологии мотивации персонала, технологии контроля, диагностики и разрешения социальных конфликтов, технологии информационно-аналитического обеспечения управления персоналом, технологии управления профессиональным развитием персонала, технологии документационного обеспечения управления персоналом [36].

К перечню кадровых процедур, осуществляемых на государственной службе в органах исполнительной власти относят: конкурсные процедуры, аттестацию, квалификационные экзамены, комплектование резерва кадров в органе государственной власти субъекта РФ, подготовку, переподготовку, повышение квалификации гражданских служащих, оценку профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, обеспечение должностного роста государственных гражданских служащих.

1.3 Передовые практики совершенствования кадровой политики в органах исполнительной власти в России и за рубежом

Передовые практики и отечественный опыт проведения кадровой политики в органах исполнительной власти можно обобщить в следующем виде – таблица 4.

Примером является деятельность Рабочей группы Координационного совета Приволжского федерального округа, позволившая по государственной кадровой

политике провести анализ имеющейся базы данных региональных кадровых резервов, разработать концепцию, график формирования, порядок формирования и использования Окружного резерва

В настоящее время такие комиссии созданы в 9 субъектах Федерации округа. А в других регионах округа разработаны и находятся в стадии рассмотрения проекты соответствующих нормативных правовых актов. В состав региональной комиссии включаются представители государственных и муниципальных органов власти, общественных объединений, научных организаций, учебных заведений, предприятий, учреждений, организаций независимо от форм собственности, а также представители аппарата полномочного представителя Президента России в ФО (обычно, главные федеральные инспекторы в субъектах Федерации).

Таблица 4 – Систематизация отечественного опыта реализации эффективной кадровой политики в органах исполнительной власти

№	Наименование органа, проводившего кадровую политику и документационное сопровождение, регламентировавшее эту деятельность	Результаты
1	Рабочая группа Координационного совета Приволжского федерального округа (Положение о Координационном совете Приволжского федерального округа по государственной кадровой политике)	<p>- высокая степень согласованности действий территориальных органов федеральных органов исполнительной власти, органов государственной власти субъектов Федерации, органов местного самоуправления, научных и образовательных учреждений по формированию на территории Приволжского федерального округа единого кадрового пространства, в том числе при исполнении поручения Президента Российской Федерации по формированию резервов управленческих кадров и Окружного резерва;</p> <p>- разработка и совершенствование необходимой нормативной правовой базы и работа по созданию комиссий по соблюдению требований к служебному поведению служащих и урегулированию конфликта интересов</p>

Окончание таблицы 4

№	Наименование органа, проводившего кадровую политику и документационное сопровождение, регламентировавшее эту деятельность	Результаты
2	Органы исполнительной власти Республики Марий Эл [13]	- внедрение механизма персонифицированного финансирования дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих
3	Комиссия по формированию и подготовке резерва управленческих кадров в Вологодской области (Постановления Главы Администрации Волгоградской области [15-16])	- развитие системы подготовки кадров для государственной гражданской службы области и дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих области -повышение эффективности организации государственной гражданской службы области
4	Органы исполнительной власти Астраханской области (отчет о реализации отраслевой целевой программы «Развитие государственной гражданской службы Астраханской области на 2010-2013 годы»)	- формирование высококвалифицированного кадрового состава государственной гражданской службы Астраханской области, обеспечивающего эффективность государственного управления инновационной экономикой и социальными процессами.
5	Инспекция Федеральной налоговой службы №16 Московской области (Приказ Федеральной налоговой службы от 13 сентября 2011 г. №ММВ-7-4/570 [27])	- выявлены проблемы при применении инструментария наставничества на государственной гражданской службе; выработаны соответствующие рекомендации

Региональные комиссии проводят необходимые разъяснительные работы среди потенциальных кандидатов для включения в резерв. Данная информация публикуется в Интернете и СМИ, поступает в государственные и муниципальные органы власти, общественные учреждения и ассоциации.

2 этапа процедуры отбора.

1. Проверка документов кандидатов на достоверность и полноту представленных сведений.

2. Индивидуальные собеседования с кандидатами, оценка их профессиональных и личностных качеств на соответствие установленным профессиональным критериям.

Основные профессиональные критерии:

- уровень профессиональной подготовки (высшее образование по специальности либо соответствующая переподготовка);
- наличие управленческого опыта;
- знание общих принципов государственного управления;
- результаты профессиональной деятельности.

Кандидат должен уметь эффективно взаимодействовать в коллективе, быть ответственным и порядочным, быть психически и морально устойчивым, восприимчивым к меняющимся условиям внутренней и внешней среды, обладать творческим потенциалом, социальной активностью, профессиональным авторитетом, готовностью к обоснованному риску.

В составе Окружного резерва формируются три части.

1. «Федеральный компонент», по предложениям окружных территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и составляет порядка 15% от общего объема резерва.

2. «Региональный компонент», по предложениям субъектов Федерации и составляет до 80%.

3. Молодежный резерв или резерв развития по предложениям Совета ректоров вузов ПФО, Малых академий государственного управления - 5% от общей численности резерва.

Рабочей группой разработан стандартный комплект документов для формирования Окружного резерва ПФО. В данный комплект входят:

- анкета кандидата;
- оценочный лист члена региональной комиссии по формированию управленческого резерва;
- форма решения региональной комиссии;

–форма предоставления сведений о лицах, включаемых в целевую и функциональную части резерва.

Целевая часть Окружного резерва формируется для замещения должностей гражданской службы категории «руководители» высшей группы должностей и должностей муниципальной службы высшей группы должностей.

Функциональная часть Окружного резерва по направлениям: безопасность, оборона, юстиция; здравоохранение и социальное развитие; труд и занятость населения; образование и наука; молодежная политика; спорт, туризм и физическая культура; культура и искусство; природные ресурсы и экология; промышленность и торговля; топливно-энергетический комплекс; строительство и ЖКХ; транспорт и дорожное хозяйство; имущественные отношения; связь и массовые коммуникации; сельское хозяйство; экономическое развитие и финансы; внешнеэкономические связи и инвестиционная политика; обеспечивающая деятельность (в том числе правовой блок, кадровая, информационно-организационная деятельность).

В условиях обновления системы дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих интерес представляет механизм персонифицированного финансирования дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих. Так, с 1 января 2010 г. на территории Республики Марий Эл вводится экономический норматив стоимости образовательных услуг по профессиональной переподготовке, повышению квалификации гражданских служащих в размере 105,4 рубля за человеко- час; определен минимальный размер ежегодных отчислений на научно- методическое, учебно- методическое и информационно- аналитическое обеспечение дополнительного профессионального образования гражданских служащих в размере 7% от объема средств, предусмотренных в республиканском бюджете Республики Марий Эл на реализацию государственного заказа.

Комиссией по формированию и подготовке резерва управленческих кадров в Вологодской области в 2011 году было принято решение о формировании 4 проектных групп из участников резерва для разработки и внедрения проектов по направлениям:

- кадровый аудит в органах исполнительной государственной власти области;
- повышение открытости и привлекательности государственной гражданской службы как института профессиональной деятельности;
- внедрение новых кадровых технологий в систему государственного управления;
- разработка новой модели организации повышения квалификации государственных гражданских служащих.

В рамках реализации этих проектов резервисты приняли участие:

- в обобщении результатов кадрового аудита в органах исполнительной государственной власти области и подготовке предложений по улучшению кадровой ситуации;
- в реализации инновационного образовательного проекта «Я выбираю профессию государственного служащего», направленного на привлечение молодых людей на государственную гражданскую службу;
- в конкурсе проектов «Инициатива».

С целью формирования единых подходов к технологиям кадровой работы, применяемым в органах исполнительной государственной власти области с руководителями и специалистами кадровых служб органов исполнительной государственной власти области были проведены совещания по следующим темам:

- модели и методы управления персоналом на государственной гражданской службе в свете современных теорий и практических моделей;
- русский язык: навыки деловой и письменной речи;
- информационные возможности в современных персонал-технологиях на государственной гражданской службе;

- семинар-тренинг: профессиональный стресс и его профилактика;
- порядок предоставления сведений о доходах государственных гражданских служащих;
- управление адаптацией государственных гражданских служащих: проблемы и пути решения;
- результаты проведения кадрового аудита в органах исполнительной государственной власти области и направления повышения эффективности управления персоналом;
- технологии дистанционного обучения в системе повышения квалификации государственных гражданских и муниципальных служащих (совместно с руководителями кадровых служб органов местного самоуправления области);
- анализ эффективности использования рабочего времени: основные методы;
- совершенствование процесса аттестации в органах государственной власти (совместно с руководителями территориальных органов федеральных органов исполнительной власти);
- организация и содержание деятельности кадровых служб органов государственного и муниципального управления по профилактике коррупционных и иных правонарушений (совместно с руководителями кадровых служб органов местного самоуправления области).

Участниками конкурса для лиц, включенных в резерв управленческих кадров области, был представлен проект «Современные технологии адаптации молодых специалистов в органах государственной власти Вологодской области (на примере создания профессионального общественного объединения «Клуб молодого чиновника»», который был одобрен конкурсной Комиссией и рекомендован к внедрению в систему регионального государственного управления.

Положительный опыт реализации кадровой политики в органах исполнительной власти демонстрирует практика Правительства Астраханской

области в разработке и реализации «Отраслевой целевой программы «Развитие государственной гражданской службы Астраханской области (2010 – 2013 годы)».

В отчете о реализации отраслевой целевой программы «Развитие государственной гражданской службы Астраханской области (2010 – 2013 годы)» отмечены следующие результаты.

1. Завершена научно-исследовательская работа по теме «Проведение социологического опроса населения по определению интегрального индекса доверия к государственным гражданским служащим». В результате определён интегральный индекс доверия государственным гражданским служащим, который в 2011 г. составил 60% (в сравнении с 2010 годом больше на 14%), в 2012 г. – 63,9%.

2. Проведена научно-исследовательская работа на тему: «Разработка методики замера индекса доверия населения к исполнительным органам государственной власти и государственным гражданским служащим Астраханской области» НОУ ВПО «Южно-Российский гуманитарный институт». Цель данной работы – определить наиболее экономичные методы изучения общественного мнения.

3. Проведена работа по методическому обеспечению внедрения модели анализа функций исполнительного органа государственной власти Астраханской области Астраханским филиалом НОУ ВПО «Московский открытый социальный университет».

В рамках данной работы рассмотрен способ разработки показателей эффективности и результативности госслужащих.

4. Была продолжена работа по созданию модели анализа структуры исполнительных органов государственной власти Астраханской области.

5. Проведена разработка электронного учебно-методического комплекса по теме «Региональная кластерная политика».

Важным отечественным опытом реализации отдельных процедур кадровой политики в органах исполнительной власти, является, например внедрения наставничества:

В России наставничество было институционально оформлено и традиционно применялось для обучения и адаптации сотрудников лишь в некоторых органах исполнительной и судебной власти (например, в МВД, Следственном комитете Российской Федерации, МЧС, в Федеральном агентстве по поставкам вооружения, военной, специальной техники и материальных средств Российской Федерации (Рособоронпоставки), в Федеральной службе Российской Федерации по контролю за оборотом наркотиков, Федеральной налоговой службе).

На основе исследований, проведённых на примере Инспекции Федеральной налоговой службы № 16 Московской области, где оценивалось отношение сотрудников к существующей в ИФНС системе адаптации, была выявлена чрезмерная загруженность наставников текущей работой (указали более 30% респондентов). Дефицит времени на общение и поддержку снижает эффективность взаимодействия наставника с подопечными. Решению проблемы может способствовать выделение в регламенте специального времени на наставничество, а также дополнительное материальное стимулирование наставников.

Ключевые показатели эффективности в управлении персоналом государственных структур – один из передовых инструментов управления, активно внедряемый за рубежом. А в России только в ряде субъектов Федерации по инициативе Минэкономразвития России (Самарская и Саратовская области, Краснодарский край, Таймырский АО, Республика Чувашия) проходят эксперименты по внедрению ключевых показателей эффективности.

В зарубежной практике выделяют два общепризнанных базовых способа комплектования государственного аппарата: система добычи и система запаса (таблица 5), практикуемые в Великобритании, Франции, США, Бразилии [36].

В США в организацию федеральной государственной службы положено деление служащих на две категории: «конкурсную» и «патронажную». Здесь проявляются признаки, как системы заслуг, так и системы добычи.

К первой категории относятся госслужащие, поступающие на службу и продвигающиеся по службе в соответствии с принципами «системы заслуг».

Ко второй категории относятся те госслужащие, которые назначаются на должности президентом единолично (его помощники и советники) или по рекомендации или с согласия сената. Кроме того, к числу «патронажных» относятся те доверенные лица, которые обеспечивают организацию работы глав федеральных органов исполнительной власти (советники, секретари министров).

Таблица 5 – Основные способы комплектования в системе государственного управления

Системы	Система добычи	Система заслуг
Служебная верность руководителю	Предан	Самостоятелен
Квалификация служащего	Решающего значения не имеет	Высокая
Образование	Не требуется	Специалист управления
Принцип	Лояльности	Нейтральности
Стоимость системы	Дешево	Дорого
Демократичность (доступность)	Из всех слоев общества	Образованные
Организационные последствия	Препятствует закрытой касте чиновников	Образуется каста специалистов
Постоянство (стабильность)	Есть	Нет
Способ замещения должностей (по преимуществу)	Назначение	Выборы
Ответственность	Перед начальников	В судах административной юстиции перед гражданином
Субъект отбора	Начальник	Специальный государственный орган
Преемственность	Нет	Есть

Особый статус имеют госслужащие так называемых «исключенных», т.е. не подпадающих под общее законодательство, государственных органов. К ним относятся Агентство Национальной безопасности, Федеральное бюро расследований, Центральное Разведывательное управление, Генеральное отчетное управление и т. д.

Помимо вышеперечисленных основных категорий госслужащих имеются и другие категории. Это госслужащие: нанимаемые на определенный срок (до 3 лет); нанимаемые на срок действия чрезвычайных обстоятельств (не более чем на 18 месяцев); на резервируемых должностях (перечень их ежегодно определяется Управлением по делам госслужбы в тех случаях, когда необходимо обеспечить полную политическую беспристрастность в ведении дел).

Профессиональные гражданские служащие занимают должности, распределенные в иерархическом порядке по 18 категориям (1 – самая низкая, 18 — самая высокая). Характеристики и описание каждой из категорий утверждены в законодательном порядке. Однако в ряде министерств и ведомств, например, в Государственном департаменте установлены собственные таблицы о рангах.

Достаточно, интересный пример правового регулирования системы заслуг закреплен в законе Японии: для участия в конкурсе требуется обязательно входить в список кандидатов для набора на государственные должности; зачисление на службу производится только из лиц, внесенных в список кандидатов, причем один подлежащий набору принимается из 5 желающих, получивших наивысшие баллы на экзамене. Такой же принцип применяется и при повышении по службе. Даже руководители, обладающие правом приема на госслужбу, обязаны направлять запрос в Палату по делам персонала о включении кандидатов в списки приема на службу и повышения по службе и получить извещение Палаты о согласии на включение кандидата в этот список.

В странах Западной Европы и США признается, что преимущества Японии заключаются в системах и методах управления персоналом и кадровой политики в реализованном на практике понимании особой важности человеческих ресурсов.

Важной чертой японской кадровой политики является покровительское отношение компании к своим служащим и их жизни, а также к жизни членов их семей. Психологической подоплекой такого рода отношений является то, что, поступая на работу, работник попадает в своего рода семью, где каждый заботится о государственном благосостоянии, а государство отвечает тем же,

обеспечивая своим работникам защиту от всевозможных проблем, что вне сомнения выгодно обеим сторонам.

В таблице 6 приведена сравнительная характеристика японской и американской моделей кадровой политики.

Таблица 6 – Сравнительная характеристика американской и японской модели кадровой политики, их особенности

№ п/п	Японская модель	Американская модель
1	Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решений
2	Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
3	Нестандартная, гибкая структура управления	Строго формализованная структура управления
4	Неформальная организация контроля	Четко формализованная процедура
5	Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя
6	Замедленная оценка сотрудника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
7	Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль	Главное качество руководителя- профессионализм
8	Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность
9	Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату

Та же, интересен опыт проведения кадровой политики в органах исполнительной власти во Франции. Ответственность за проведение кадровой политики в области государственной службы несет премьер-министр. Он следит за исполнением положений Статута о государственных служащих. Координацией и выработкой политики занимается Генеральное управление администрации и государственной службы. Управление организует межведомственные конкурсы на замещение должностей, курирует региональные институты администрации. Национальную школу администрации, формирует кадровый резерв. Полномочиями в области государственной службы обладают соответствующие министры.

Во Франции президент назначает на политические посты высшие гражданские и военные должности членов Государственного совета, префектов, послов, высших судебных чиновников и др. Правительство ведет кадровую политику в системе государственной службы принимает постановления, касающиеся отбора и расстановки чиновников. разрабатывает особые статуты административных служб. Министры наделены кадровыми полномочиями по руководству вверенной им администрации. Особая роль принадлежит министру финансов и экономики, который осуществляет контроль за всеми актами, затрагивающими финансовую сторону прохождения государственной службы.

Прием на государственную службу определяется принципом равенства, закрепленным в ст. 6 Декларации прав человека и гражданина, согласно которому все граждане в равной мере допускаются ко всем постам, публичным должностям и занятиям сообразно их способностям без каких-либо различий. Законодательно запрещается дискриминация при приеме на работу по признакам пола. Предпочтение мужчинам или женщинам отдается только исходя из специфики прохождения того или иного вида службы. Не допускаются также ограничения при приеме по политическим, религиозным или философским основаниям. Однако особые статуты, касающиеся специфики той или иной службы, могут вводить ограничения, которые, как правило, касаются возраста, образования и стажа работы. Так, например, для служащих категории «А» максимальный возраст при найме должен составлять 35 лет, для категорий «В» и «С» - 45 лет.

Важным принципом приема и прохождения государственной службы является конкурс. Существует три основных вида конкурсов: «внешний» — для лиц со стороны, имеющих соответствующие дипломы; «внутренний» — для чиновников, имеющих стаж государственной службы; смешанный, совмещающий два предыдущих. Закон от 13 июля 1983 г. определяет конкурс как способ распределения ограниченного количества должностей на основании экзаменов или проверок.

Конкурс проводит независимый коллегиальный орган — жюри, который классифицирует кандидатов по их заслугам для последующего назначения на должности или в кадровый резерв. Жюри образует государственный орган, обладающий полномочиями назначать на должности. Жюри даст лишь рекомендацию для занятия той или иной должности, окончательное решение принимается органом или руководителем, объявившим конкурс.

Лицо, получившее назначение, не приобретает автоматически статус чиновника, а получает должность стажера; и только по истечении испытательного срока происходит назначение на постоянную службу, т.е., по сути, в течение испытательного срока лицо находится в действующем кадровом резерве. Законность проведения конкурсов контролирует административный судья. Любой участник конкурса может обжаловать его результаты в административном суде.

Принцип конкурсного отбора является основным на французской государственной службе, но не единственным. Возможны внеконкурсные процедуры отбора персонала.

Во Франции есть два вида карьеры обычная и исключительная. Различия между ними есть, то есть обычная карьера, при которой продвижение по службе касается в равной степени всех лиц, занимающих приблизительно равные позиции, и исключительная, когда происходит индивидуальное продвижение по службе (ускоренное продвижение по службе). Оба вида карьеры завершаются при достижении предельного возраста.

Кроме «активной» государственной службы французское законодательство устанавливает иные состояния государственной службы: прежде всего перевод чиновника в кадровый резерв (а также предоставление в распоряжение, вывод за штат, несение военной или альтернативной службы). Существует официальное понятие «резервирование государственной службы», т.е. карьерное движение чиновника может быть прервано до того, как его служба государству будет завершена. Это может произойти в случае болезни или получения образования и носит название резервирования службы, т.е. перевода в кадровый резерв.

Резервирование службы происходил тогда, когда работник временно уходит в частное предпринимательство.

Работник находится в кадровом резерве, лишается жалования, стажа работы, но сохраняет право на восстановление своего наложения в прежнем статусе. Если по истечении срока резервирования он трижды отказался от предложенных должностей государственной службы, то с согласия паритетной административной комиссии он может быть уволен с должности государственной службы. На этот случай существует четко проработанные административные процедуры.

Возрастные ограничения установлены для пребывания на государственной службе. Для карьерных чиновников предельный возраст составляет 60 лет (в исключительных случаях — 58, 62, 63, и 65 лет). Для чиновников, занимающих «особые» должности, предел установлен в 63 года (в исключительных случаях 65, 67, 70 лет). Согласно концепции французской государственной службы карьера чиновника не должна прекращаться до того времени, пока он не получил права на пенсию. Пенсионный фонд чиновничества формируется за счет отчислений из жалования (7%) и дотаций государства.

Чиновник продвигается по службе на основе оценки профессиональных качеств, которые периодически даются его непосредственным начальником в ходе аттестации по 20- бальной шкале. Руководитель кадровой службы обязан ежегодно сообщать чиновнику оценку служебной деятельности. Последний подписывает аттестационный лист (учетную карточку) и вправе вносить в личное дело свои замечания и объяснения. Вынесенная начальником оценка может быть обжалована чиновником в административном суде.

Кадровая политика в Великобритании. Общее руководство кадровой политикой на государственной службе осуществляет премьер- министр. Непосредственное — Министерство по делам гражданской службы. В компетенцию аппарата министра входит рассмотрение вопросов отбора и профессионального развития персонала, консультирование по стандартам

государственной службы, реализация программ по реформированию государственной службы. Королевское Казначейство ведает управлением финансами, бюджетными программами кадрового обеспечения государственной службы, разрабатывает финансовые аспекты управления персоналом государственной службы. Реализацией кадровой политики на государственной гражданской службе занимаются Комиссия по делам гражданской службы, а непосредственно – кадровые службы министерств и ведомств.

Для некоторых должностей установлены возрастные ограничения. Например, должность администратора-стажера вправе занимать лица, не достигшие 36-летнего возраста, на должности исполнителя могут находиться служащие от 18 до 49 лет. Допуск к государственным должностям предполагает определенную квалификацию: в одних случаях требуется только школьный диплом, в других – диплом о высшем образовании, в-третьих - диплом о высшем образовании плюс ученая степень.

Процедура приема на службу. Отбором кандидатов для поступления на государственную гражданскую службу занимаются Комиссия по делам гражданской службы, а непосредственно — кадровые службы министерств и ведомств. Вспомогательную роль при отборе персонала выполняет Агентство по оценке и отбору кандидатов для государственной службы (негосударственная организация). Процедуры приема различаются в зависимости от категории, группы или характера должности государственной службы. Для ряда должностей старшего звена, не требующих высокой квалификации, зачисление может проводиться по упрощенной процедуре самими министерствами без утверждения Комиссией по делам гражданской службы. Для такого зачисления требуется дополнительная стажировка после приема, во время которой осуществляется специальная подготовка и обучение. В ряде случаев по окончании обучения сдают экзамен. Эти требования относятся главным образом к исполнительским и техническим должностям.

Набор служащих среднего и младшего звена проводится самими министерствами и ведомствами, хотя и находится под общим контролем Комиссии. Министерства и ведомства при отборе персонала пользуются услугами Агентства по оценке и отбору кандидатов для государственной службы.

Специалисты гражданской службы — это юристы, экономисты, инженеры, администраторы отбираются в результате специального отборочного конкурса, проводимого указанной Комиссией. Комиссия в целом занимается отбором персонала, начиная от средних и высших должностей.

В 1855 г. была учреждена комиссия по делам гражданской службы и она имела статус независимой организации. Ее члены назначались приказом короля. В настоящее время Комиссия входит в состав Управления по делам Кабинета. Она уполномочена разрабатывать правила и требования для получения квалификационного сертификата, наличие которого является необходимым условием для назначения после конкурса на средние и высшие должности государственной службы. Комиссия также вправе издавать правила касающиеся возраста состояния здоровья, образования кандидата. Комиссия состоит из 4 штатных (постоянных) членов, представляющих гражданскую службу, и 1 или 2 временных членов, не имеющих отношения к гражданской службе. Число сотрудников Комиссии превышает 300.

Существует 4 отдела комиссии, ими осуществляется отбор кандидатов на государственную службу Англии. Каждый отдел специализируется на наборе в определенные группы: отдел по административным должностям, отдел по научным должностям, отдел по технологическим должностям, общий отдел (набор кандидатов-юристов, на информационные и другие специализированные должности).

Процедура отбора кандидатов на государственные должности состоит из нескольких этапов. На первом проводится письменная контрольная работа (доклад) на заданную тему. На втором с успешно прошедшими первичный отбор проводятся тестирование и интервью. В настоящее время формы тестирования и

интервью приобрели основное значение при оценке способностей кандидатов. На третьем представители отдела по окончательному отбору на основании совокупной оценки проводят заключительное собеседование, в результате чего решается вопрос о назначении на должность или зачислении в действующий резерв кадров. Помимо собственных оценок принимаются также во внимание рекомендации школ и университетов, где кандидаты прошли курсы повышения квалификации, переподготовки и т.д.

Большинство государственных служащих обучаются по принципу кратковременной профессиональной подготовки. С 1970 г. функционирует Колледж по обучению государственных служащих, работающий под руководством Министерства по делам гражданской службы. Колледж имеет три центра: в Лондоне, Эдинбурге и Салингдейле. В его штате состоят как ученые, так и гражданские служащие с практическим опытом работы. Для государственных служащих организовано обучение в области экономики, статистики, социальной политики и управления, государственного управления, управления персоналом.

Так же есть общественная организация – Совещательный комитет, утверждаемый премьер-министром из числа руководящих гражданских служащих. профессуры университетов, представителей школ бизнеса, промышленности. Особое значение придается привлечению в штат Колледжа по совместительству бизнесменов из частной промышленности и коммерческих школ. Около 30 лет назад Колледж по обучению государственных служащих вошел в состав Центра по управлению и изучению политики в сфере государственной службы, основной задачей которого является разработка новейших образовательных программ для чиновников, а также проведение научных исследований в сфере государственной службы. Чиновники также обучаются за счет госбюджета на курсах, организуемых в университетах и в школах частного бизнеса.

Из сложившейся передовой практики государственной кадровой политики в различных странах мира, рассмотренных выше, можно выделить положительный

опыт, который мог бы быть использован в целях совершенствования государственной кадровой политики в России и ее регионах.

1. В государственной кадровой политике зарубежных стран сложилась практика смешанного использования подходов к комплектованию государственного аппарата с применением как системы добычи, так и системы заслуг. В зависимости от исторических особенностей и культурных традиций тех или иных стран применяются различные сочетания этих систем. Однозначно оптимального подхода к комплектованию госаппарата выделить нельзя, но можно отметить наличие тенденции к переходу развитых стран к использованию методов системы заслуг, так как она в наибольшей степени соответствует концепции рыночных отношений.

2. Главными характеристиками современной системы заслуг являются следующие. Профессиональная деятельность госслужащих с точки зрения учета их заслуг оценивается по определенной шкале или с использованием балльной системы, а служащий, получивший неудовлетворительную оценку, либо увольняется из состава руководящего аппарата, либо переводится на другую, как правило, аналогичную или меньшую должность. Профессиональный рост госслужащих осуществляется на основе оценки их профессиональной деятельности, результатов аттестации, наличия ученой степени или специальных званий, а также прохождения специализированных учебных программ. Требования, предъявляемые по каждой должности, согласовываются с соответствующими служащими и доводятся до их сведения ежегодно. Аттестации составляются в письменной форме и выдаются госслужащим, которые имеют право высказать свои возражения и требовать пересмотра оценок профессиональной деятельности руководством соответствующего ведомства.

3. Особенность классификации государственных должностей за рубежом в том, что она построена по таким принципам, что сама по себе является стимулом для госслужащего для повышения своей квалификации и продвижения по службе. Это достигается четким разделением уровней служащих по стажу службы,

уровню оплаты труда, ограничением нахождения в должности по сроку пребывания без продвижения и т. д. Система градации должностных окладов дает возможность изменять их размеры в зависимости от опыта, профессиональных знаний и качества выполнения должностных обязанностей госслужащих. Уровень должностных окладов является конкурентоспособным с окладами в частном секторе экономики. Важной составляющей кадровой политики за рубежом являются социальные гарантии, которые делают деятельность госслужащих менее подверженной влиянию внешних факторов, резких изменений рыночной конъюнктуры, а также коррупционных предложений.

4. В развитых странах существует система, которая готовит кадры для работы в государственных органах. Основные задачи специальных учебных заведений – это решение следующих проблем: обеспечение административной преемственности, ликвидация коррупционного («блатного») вмешательства в регулирование ключевых социально-экономических процессов и придание большей прозрачности и эффективности процессу управления.

1.4 Методика анализа кадровой политики в органах исполнительной власти

Для анализа действующей кадровой политики в органах исполнительной власти рассматривается деятельность Главного управления юстиции по Челябинской области.

1. Общая характеристика объекта исследования. Необходимо будет дать краткую характеристику субъекта управления (Главное управление юстиции по Челябинской области), привести его организационную структуру и кратко описать функционал подразделений).

2. Анализ документационного и методического обеспечения кадровой политики Главного управления юстиции по Челябинской области. Необходимо проанализировать документы, на основании которых проводится кадровая работа в Главном управлении юстиции по Челябинской области.

3. Анализ состава и структуры персонала Главного управления юстиции по Челябинской области. Проанализировать показатели фактической численности Управления государственными служащими, также оценить возрастную структуры государственных гражданских служащих, выявить тенденции (роста или спада) показателей.

4. Анализ показателей по направлениям кадровой политики Главного управления юстиции по Челябинской области. Проанализировать положения кадровой политики, выявить реализуемые направления, также проанализировать количество проводимых в Управлении конкурсов на замещение должностей государственной гражданской службы, проанализировать количество служащих, прошедших процедуры аттестации, повышения квалификации.

Расчет данных показателей осуществляется по следующим формулам:

1. Коэффициент оборота по приему ($K_{пр}$):

$$K_{пр} = (Ч_{пр} / Ч_{ср.сп}) * 100, \quad (1)$$

где $Ч_{пр}$ – число принятых за данный период работников;

$Ч_{ср.сп}$ – среднесписочная численность работников за тот же период.

2. Коэффициент оборота по выбытию ($K_{а}$):

$$K_{а} = (Ч_{выб} / Ч_{ср.сп}) * 100, \quad (2)$$

где $Ч_{выб}$ – число выбывших за данный период работников;

$Ч_{ср.сп}$ – среднесписочная численность работников за тот же период.

3. Коэффициент текучести кадров ($K_{т}$):

$$K_{т} = (Ч_{тек.к} / Ч_{ср.сп}) * 100, \quad (3)$$

где $Ч_{тек.к}$ – численность работников уволенных по причинам текучести;

$Ч_{ср.сп}$ – среднесписочная численность работников за тот же период.

4. Коэффициент стабильности кадров ($K_{ст}$):

$$K_{ст} = Ч_{п} / Ч_{ср.}, \quad (4)$$

где $Ч_{п}$ – численность сотрудников, полностью работавших в анализируемом отчетном периоде;

$Ч_{ср.}$ – среднесписочная численность сотрудников.

5. Выявление проблем организации кадровой политики в Главном управлении юстиции по Челябинской области. Необходимо сгруппировать проблемы, логически вытекающие из анализа документов и показателей, и предложить способы их решения.

Вывод по разделу 1

Получается, кадровая политика в органах исполнительной власти – это привлечение, закрепление и адекватное использование на государственной службе высококвалифицированных специалистов, создание условий для реализации ими своего профессионального потенциала для успешного исполнения должностных обязанностей и обеспечения на этой основе активного функционирования органов государственной власти и местного самоуправления.

Перечень современных кадровых технологий, которые могут использоваться в государственном управлении, достаточно разнообразен. Также имеется положительный отечественный опыт проведения кадровой политики в органах исполнительной власти. В зарубежных странах государственная кадровая политика используется с помощью смешанных подходов к комплектованию государственного аппарата с применением, как системы добычи, так и системы заслуг. В зависимости от исторических особенностей и культурных традиций тех или иных стран применяются различные сочетания этих систем. Однозначные оптимальные подходы к комплектованию госаппарата в изученных странах выделить нельзя.

В России деятельность госслужащих регламентируется федеральным и региональным законодательством. Но лишь для некоторых направлений кадровой работы разработан и утверждён методический инструментарий. В исследованиях проблем кадровой политики отмечается недостаточное использование технологий персонального менеджмента, доказавших свою эффективность в сфере бизнеса, а

также неподготовленность к использованию передовых методов управления персоналом самих сотрудников кадровых служб органов исполнительной власти.

2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ГЛАВНОМ УПРАВЛЕНИИ ЮСТИЦИИ ПО ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1 Общая характеристика Главного управления юстиции

Главное управление юстиции Челябинской области является органом исполнительной власти Челябинской области, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики Челябинской области, а также нормативно-правовому регулированию в сферах: содействия в обеспечении прав и законных интересов личности и государства, организационного обеспечения деятельности мировых судей Челябинской области и аппарата мировых судей, правового и организационного обеспечения деятельности Комиссии по вопросам помилования на территории Челябинской области, организационного обеспечения деятельности Комиссии Челябинской области по оказанию содействия в адаптации к мирной жизни лицам, решившим прекратить террористическую и экстремистскую деятельность, обеспечения граждан бесплатной юридической помощью, координации и методического обеспечения деятельности органов местного самоуправления муниципальных образований Челябинской области по вопросам осуществления государственных полномочий по созданию и деятельности административных комиссий.

Главное управление юстиции в своей деятельности действует согласно Конституции Российской Федерации, федеральным конституционным законам, федеральным законам, нормативным правовым актам Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, Уставом Челябинской области и законам Челябинской области, постановлениям и распоряжениям Губернатора Челябинской области, постановлениям и распоряжениям Правительства Челябинской области.

Главное управление осуществляет свою деятельность во взаимодействии с федеральными органами государственной власти, территориальными органами

федеральных органов исполнительной власти, государственными органами Российской Федерации и Челябинской области, органами местного самоуправления муниципальных образований Челябинской области и организациями.

Главное управление является юридическим лицом, имеет печать с изображением герба Челябинской области и со своим наименованием, а также другие необходимые для осуществления своей деятельности печати, штампы и соответствующие бланки, счета, открываемые в соответствии с законодательством Российской Федерации и Челябинской области.

Полное наименование - Главное управление юстиции Челябинской области.

Место нахождения Главного управления - город Челябинск. Юридический адрес Главного управления - 454091, город Челябинск, улица Плеханова, 16.

Оргструктура Управления включает в себя: начальника Управления, его первого заместителя и двух заместителей, а также следующие отделы:

- планово-экономический отдел;
- отдел бухгалтерского учета и контроля;
- отдел закупок для государственных нужд;
- отдел государственной службы и кадров;
- отдел делопроизводства;
- отдел компьютеризации и программного обеспечения;
- отдел обеспечения судебного делопроизводства;
- информационно-аналитический отдел;
- юридический отдел;
- служба эксплуатации;
- отдел мониторинга правоприменения и обеспечения деятельности административных комиссий органов местного самоуправления;
- отдел ведения регистра муниципальных нормативно правовых актов Челябинской области;

– отдел организации работы по оказанию бесплатной юридической помощи и обеспечения деятельности Комиссии по вопросам помилования на территории Челябинской области;

– аппарат мировых судей;

– служба по мобилизационной работе.

Оргструктура Главного управления юстиции по Челябинской области представлена на рисунке 2.

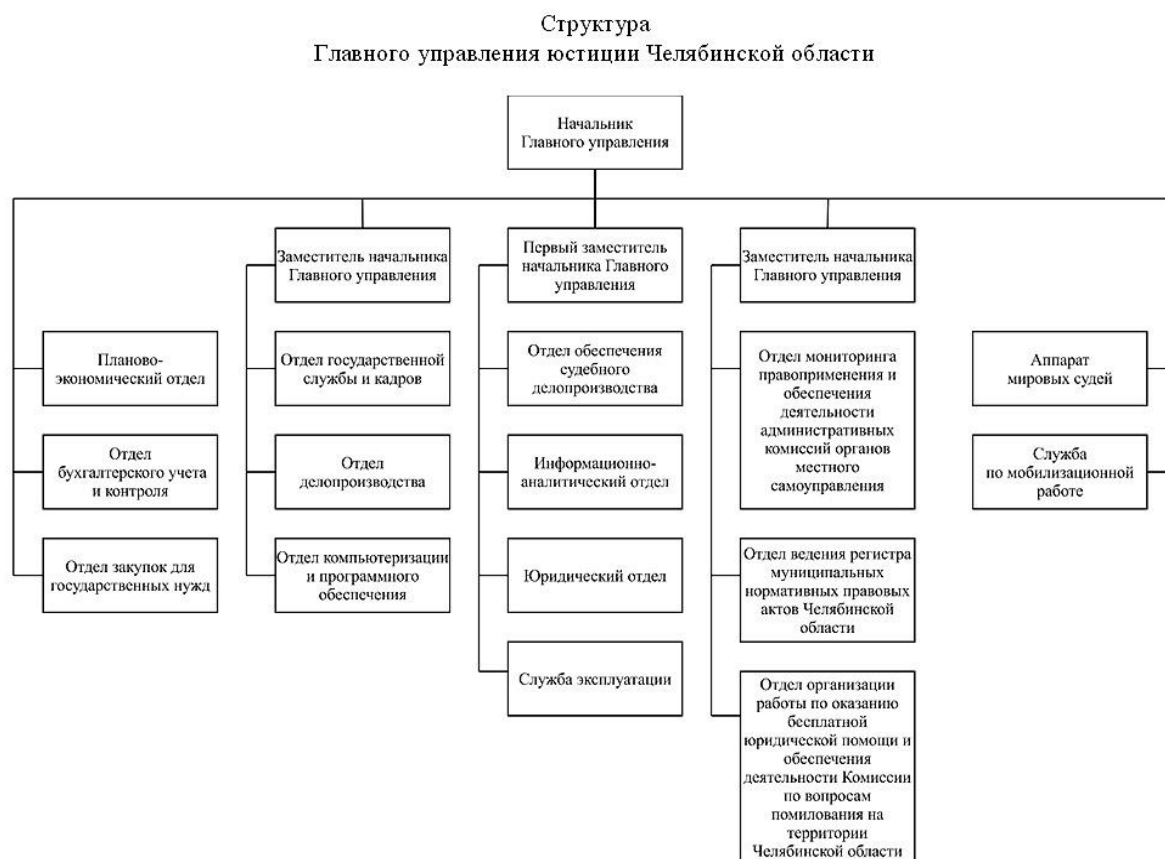


Рисунок 2 – Оргструктура Главного управления юстиции по Челябинской области

Кадровой работой занимается отдел государственной службы и кадров, состоящий из 9 человек.

К задачам отдела государственной службы и кадров относятся.

1. Участие в обеспечении реформирования и развития государственной службы, а также по вопросам кадровой политики Управления.

2. разработка и подготовка предложений по реализации положений Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» по вопросам, относящимся к кадровой службе.

3. Планирование трудовых ресурсов – определение потребности в кадрах Управления в зависимости от стратегии развития связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

4. Координация работы по повышению квалификации государственных гражданских служащих Управления.

С целью реализации задач отдел осуществляет такие функции кадровой службы, как:

1. Организует работу по подбору кадров Управления, работников обслуживающего персонала Управления.

2. Занимается подготовкой проектов актов Управления, связанных с поступлением на государственную гражданскую службу, ее прохождением, заключением служебных контрактов, назначением на должности государственной гражданской службы, освобождением от замещаемой должности государственной гражданской службы, увольнением с государственной гражданской службы и выходом на пенсию за выслугу лет и оформлением соответствующих решений Управления.

3. Разрабатывает на основании предложений структурных подразделений квалификационные характеристики должностей и квалификационные требования к претендентам на замещение вакантных должностей.

4. Ведет личные дела и трудовые книжки государственных гражданских служащих и работников Управления.

5. Оформляет служебные удостоверения государственным гражданским служащим и работникам Управления.

6. ведет кадровый, статистический и персональный учет государственных гражданских служащих Челябинской области, работников, осуществляющих техническое обеспечение, и младшего обслуживающего персонала.

7. проводит конкурсы на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Челябинской области в Главном управлении и аппарате мировых судей Челябинской области.

8. Обеспечивает и организует проведение аттестации государственных гражданских служащих Управления.

9. Организует и обеспечивает проведение квалификационных экзаменов на присвоение классных чинов государственным гражданским служащим Управления.

10. Готовит материалы на присвоение классных чинов государственным гражданским служащим Управления.

11. Организует проверку достоверности представляемых гражданами персональных и иных сведений при поступлении на государственную гражданскую службу в Управление.

12. Организует и обеспечивает проведение служебных проверок в соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

13. Организует проверку сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также о соблюдении государственным гражданскими служащими Управления ограничений и запретов, связанных с государственной гражданской службой в соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

14. Организует проведение диспансеризации государственных гражданских служащих и работников Управления.

15. Обеспечивает оформление материалов для назначения пенсии по старости, а также пенсии за выслугу лет государственным гражданским служащим Управления.

16. Формирует предложения и координирует выполнение плана и государственного заказа на повышение квалификации государственных гражданских служащих Управления, готовит проекты приказов о направлении на обучение и организует правовое просвещение государственных гражданских служащих Управления.

17. Осуществляет организацию и координацию работ по охране труда в Управлении, контроль за соблюдением в структурных подразделениях законодательных и нормативно-правовых актов по охране труда, проведение профилактической работы по предупреждению производственного травматизма, профессиональных и производственно обусловленных заболеваний, мероприятий по созданию здоровых и безопасных условий труда.

18. Осуществляет иные функции по вопросам, входящим в компетенцию Отдела, если такие функции предусмотрены федеральными законами, нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации или Правительства Российской Федерации, поручениями Правительства Российской Федерации, приказами, распоряжениями и поручениями руководства Главного управления юстиции.

Из проанализированного данного функционала на предмет полноты представления направлений кадровой политики (Таблица 7,8,9), можно сделать следующие выводы.

1. Отсутствуют положения, отвечающие таким направлениям кадровой политики, как:

– совершенствование форм и методов оценки рационального использования персонала и оценка использованного рабочего времени в рамках использования персонала;

– подготовка и внедрение оснащенных современным оборудованием рабочих мест с соответствующим пакетом программного обеспечения в рамках создания условий труда для служащих;

– внедрение эффективного контракта, а также усиление социально-правовой защиты государственных служащих, материального и морального стимулирования в целях достижения высокой эффективности труда в рамках политика в области оплаты труда и признания личного вклада работника.

2. Функционал кадровой службы наиболее ориентирован на организационную работу (ведение трудовых книжек и личных дел государственных гражданских служащих, оформление служебных удостоверений служащих Управления, обеспечивает оформление материалов для назначения пенсии по старости, а также пенсии за выслугу лет государственным гражданским служащим, проведение конкурсов на замещение вакантных должностей. и др.)

Таблица 7 – Соответствие положений функций по вопросам кадровой службы в части направлений формирования и использования персонала

Направления кадровой политики	Соответствующие положения
Формирование персонала	
Подбор (отбор) служащих с учетом их профессиональных и нравственно-психологических качеств	-организует работу по подбору кадров Управления -организует проведение конкурсов на замещение вакантных должностей и прием на государственную гражданскую службу
Формирование действенного резерва руководящих кадров и организация планомерной работы с ним	Отсутствует
Установка своевременных требований к кадрам различных сфер деятельности и уровней управления	-разрабатывает квалифицированные характеристики должностей и квалифицированные требования к претендентам на замещение вакантных должностей
Использование персонала	
Совершенствование форм и методов оценки рационального использования персонала	Отсутствует
Оценка результативности и эффективности деятельности госслужащих	Организует и обеспечивает проведение аттестации служащих в Управлении
Оценка использованного рабочего времени (например, с помощью ФРВ – фонд рабочего времени)	Отсутствует

По данным таблицы 7, можно сделать вывод, что отсутствует положение по формированию резерва руководящих кадров, по оценки рационального использования персонала и по оценки использования рабочего времени.

Таблица 8 – Соответствие положений функций по вопросам кадровой службы в части направлений организация условий труда для служащих и политики в области оплаты труда и признания личного вклада работника

Направления кадровой политики	Соответствующие положения
Организация условий труда для служащих	
Создание благоприятных условий для работы и профессионального развития	Организует проведение диспансеризации государственных гражданских служащих и работников Управления -организует и координирует работы по охране труда в Управлении, контролирует соблюдение в структурных подразделениях законодательных и нормативно-правовых актов по охране труда, проведение профилактической работы, мероприятий по созданию здоровых и безопасных условий труда
подготовка и внедрение оснащенных современным оборудованием рабочих мест с соответствующим пакетом программного обеспечения.	Отсутствует
Политика в области оплаты труда и признания личного вклада работника	
Внедрение эффективного контракта	Отсутствует
усиление социально-правовой защиты государственных служащих, материального и морального стимулирования в целях достижения высокой эффективности труда;	Отсутствует

По данным таблицы 8, можно сделать вывод, что отсутствует положение по оснащению современным оборудованием рабочих мест, по внедрению эффективного контракта и по социально-правовой защите.

Таблица 9 – Соответствие положений функций по вопросам кадровой службы в части направления политики в области обучения, развития и управления карьерой, коммуникационной политики

Направления кадровой политики	Соответствующие положения
Политика в области обучения, развития и управления карьерой, коммуникационная политика	
Создание многоуровневой системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для всех сфер и уровней жизнедеятельности общества.	-Формирует предложения и координирует выполнение плана и государственного заказа на повышение квалификации государственных гражданских служащих Управления, готовит проекты приказов о направлении на обучение и организует правовое просвещение государственных гражданских служащих Управления
Комплектование органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации наиболее квалифицированными и опытными специалистами, непрерывное развитие уровня их профессионализма	Организует и обеспечивает проведение квалификационных экзаменов на присвоение классов чинov государственным гражданским служащим Управления

По данным таблицы 9, можно сделать вывод, что все положения соответствуют направлениям кадровой политики.

3. Отсутствуют положения, регламентирующие деятельность работников кадровых служб в части использования методического инструментария, разработанного Министерством труда и социальных отношений РФ для внедрения в органах исполнительной власти.

Отсюда следует, что функционал в части формирования и реализации кадровой политики в Управлении является неполным и требует уточнений и доработки.

2.2 Анализ документационного и методического обеспечения кадровой политики в Главном управлении юстиции

Главное управление юстиции в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными

законами, федеральными законами, нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, Уставом (Основным Законом) Челябинской области и законами Челябинской области, постановлениями и распоряжениями Губернатора Челябинской области, постановлениями и распоряжениями Правительства Челябинской области, а также положением об Управлении.

Главное управление юстиции по Челябинской области является территориальным органом Министерства юстиции Российской Федерации, осуществляющим свою деятельность на территории Челябинской области.

Кадровая политика, как единый документ, не предусмотрена. Кадровая политика определяется Указами Президента Российской Федерации, федеральными законами Российской Федерации. А кадровая работа обеспечивается следующими документами.

1. Трудовой кодекс Российской Федерации – для решения вопросов, которые не урегулированы действием Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [2].

2. Федеральный закон № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» - документ, содержащий принципы и приоритетные направления формирования кадрового состава гражданской службы, в котором устанавливаются правовые, организационные и финансово-экономические основы государственной гражданской службы Российской Федерации [3].

3. Федеральный закон № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» [4].

4. Указ Президента Российской Федерации № 1574 «О реестре должностей государственной гражданской службы»[7] .

5. Указ Президента Российской Федерации №763 «О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих» [10].

6. Указ Президента Российской Федерации №1131 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы (государственной

службы иных видов) или стажу работы по специальности для федеральных государственных гражданских служащих» [5].

7. Указ Президента Российской Федерации №609 «Об утверждении положения о персональных данных государственного гражданского служащего Российской Федерации и ведении его личного дела» [12].

8. Указ Президента Российской Федерации №813 «О порядке и условиях командирования федеральных государственных гражданских служащих» [6].

9. Приказ Минюста России от 23.03.2011 № 93 «Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения федеральных государственных гражданских служащих Минюста России и его территориальных органов» [21].

10. Постановление Губернатора Челябинской области от 22 февраля 2011 года № 72 «О Кодексе этики и служебного поведения государственных гражданских служащих Челябинской области» [28].

11. Приказ Министерства юстиции Российской Федерации от 30 марта 2012 г. № 43 «Об утверждении квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей федеральными государственными гражданскими служащими территориальных органов Министерства юстиции Российской Федерации» [20].

12. Приказ Минюста России от 18.09.2012 № 184 «Об утверждении методики проведения конкурсных процедур на заключение договора на обучение с обязательством последующего прохождения федеральной государственной гражданской службы в Министерстве юстиции Российской Федерации» [23].

13. Приказ Минюста РФ от 20.11.2008 № 256 «Об утверждении Примерного положения об оплате труда работников федеральных бюджетных учреждений, находящихся в ведении Министерства юстиции Российской Федерации, по виду экономической деятельности "Государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение» [24].

14. Приказ Минюста РФ от 2 ноября 2009 г. №375 «Об утверждении Методики проведения конкурса на замещение вакантной должности федеральной

государственной гражданской службы в Министерстве юстиции Российской Федерации» [22].

15. Приказ Минюста РФ от 25 апреля 2007 г. № 82 «О денежном содержании некоторых категорий федеральных государственных гражданских служащих Федеральной службы исполнения наказаний» [17].

16. Приказ Минюста РФ от 17 июня 2011 г. №245 «О Порядке утверждения индивидуальных планов профессионального развития федеральных государственных гражданских служащих Министерства юстиции Российской Федерации» [18].

17. Приказ Министерства юстиции РФ от 30 декабря 2015 г. №323 «Об утверждении Перечня должностей федеральной государственной гражданской службы, при замещении которых федеральные государственные гражданские служащие Минюста России обязаны представлять сведения о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей» [29].

18. Приказ Минюста РФ от 17.06.2011 № 245 «О Порядке утверждения индивидуальных планов профессионального развития федеральных государственных гражданских служащих Министерства юстиции Российской Федерации» [30].

19. Приказ Минюста России от 15.04.2014 № 76 «Об утверждении состава конкурсной комиссии Минюста России по проведению конкурсов на замещение вакантной должности федеральной государственной гражданской службы и на включение в кадровый резерв» [26].

20. Приказ Минюста РФ от 27.03.2009 № 85 «Об утверждении Порядка организации работы по формированию кадрового резерва для замещения вакантных должностей федеральной государственной гражданской службы в Министерстве юстиции Российской Федерации» [25].

21. Приказ Министерства юстиции РФ от 17 августа 2016г. №192 «Об утверждении Служебного распорядка Министерства юстиции Российской Федерации» [31].

22. Инструкция о порядке допуска должностных лиц и граждан Российской Федерации к государственной тайне (Утверждена Постановлением Правительства Российской Федерации от 6.02. 2010 № 63) [32].

23. Положение о представлении гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера (Утверждено Указом Президента Российской Федерации от 18.05.2009 №559).

24. Положение о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации (Утверждено Указом Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 112).

25. Постановление Губернатора Челябинской области от 10.12.2014 г. №235 «О Положении, структуре и штатной численности Главного управления юстиции Челябинской области» [19].

26. Индивидуальный план развития государственного гражданского служащего.

Данный перечень охватывает направления кадровой политики, однако отсутствуют документы и методики, регламентирующие внедрение и использование эффективного контракта, оценки использования рабочего времени.

В общем, существующая нормативно- правовая база достаточна для проведения кадровой политики в Главном управлении юстиции по Челябинской области, однако документ, содержащий программу проведения кадровой политики в данном органе отсутствует.

2.3 Анализ состава, структуры, укомплектованности и движения персонала

Согласно статистике о кадрах в Главном управлении юстиции по Челябинской области имеются следующие данные о численности Главного управления юстиции за 2015-2017 годы.

Рассмотрим динамику среднесписочной численности штата Главного управления юстиции в 2015-2017 годы.

В таблице 10 представлен анализ фактической штатной численность служащих Главного управления юстиции.

Таблица 10 – Анализ фактической штатной численность служащих Главного управления юстиции

Год	2015 год		2016 год		2017 год	
	Ед.	%	Ед.	%	Ед.	%
Государственные гражданские служащие	394	58,8	402	60,0	400	59,3
Не относящиеся к государственным гражданским служащим	276	41,2	269	40,0	274	40,7
Всего	670	100	671	100	674	100

После проведения вертикального анализа, можно сказать, что доля работников не относящихся к государственной гражданской службе составляет в среднем 40,6 от общей численности сотрудников Главного управления юстиции, а доля государственных гражданских служащих составляет 59,4.

По данным таблицы 10 посчитаем темпы прироста и построим график (рисунок 3).

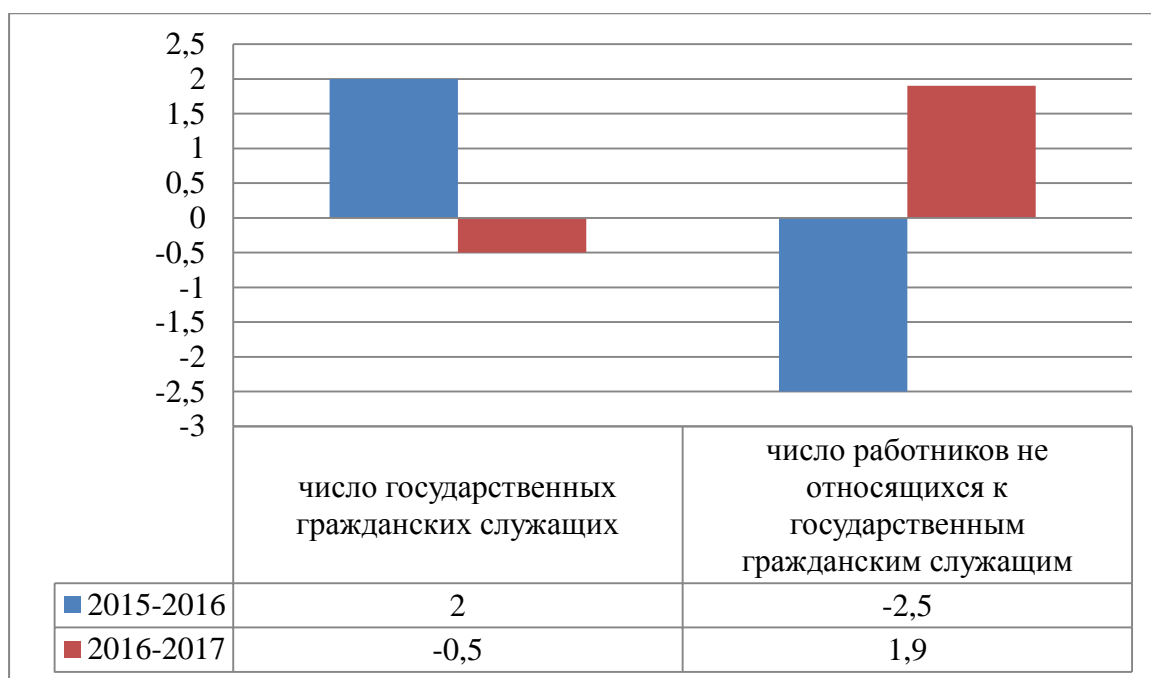


Рисунок 3 – Темпы прироста показателя фактической численности служащих
 Главного управления юстиции за 2015-2017 годы

Оценивая динамику данного показателя можно сделать вывод, что в 2015-2016 году численность государственных гражданских служащих увеличилась на 2, а число работников не относящихся к государственным гражданским служащим уменьшилось на -2,5. А в 2016-2017 году отмечается снижение численности государственных гражданских служащих на -0,5 и увеличение численности работников не относящихся к государственным гражданским служащим на 1,9. Движение кадрового состава, в первую очередь, связано со снижением уровня денежного содержания в сравнении с уровнем заработной платы в соответствующих отраслях региона.

Рассмотрим следующий показатель – структура персонала по возрасту в Главном управлении юстиции за 2015-2017 годы (таблица 11).

Структура персонала по возрасту – это совокупность отдельных групп работников по возрасту.

Таблица 11 – Структура персонала по возрасту в Главном управлении юстиции за 2015-2017 годы

	2015 год		2016 год		2017 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
До 30 лет	129	32%	130	32%	105	26%
30-39 лет	205	52%	207	51%	221	55%
40-49 лет	43	11%	48	12%	56	14%
50-59 лет	16	4%	16	4%	15	4%
60-65 лет	1	1%	1	1%	3	1%

На основании данных таблицы 11 построим график (рисунок 4) и наглядно посмотрим, персонала какого возраста больше и какого меньше.

%

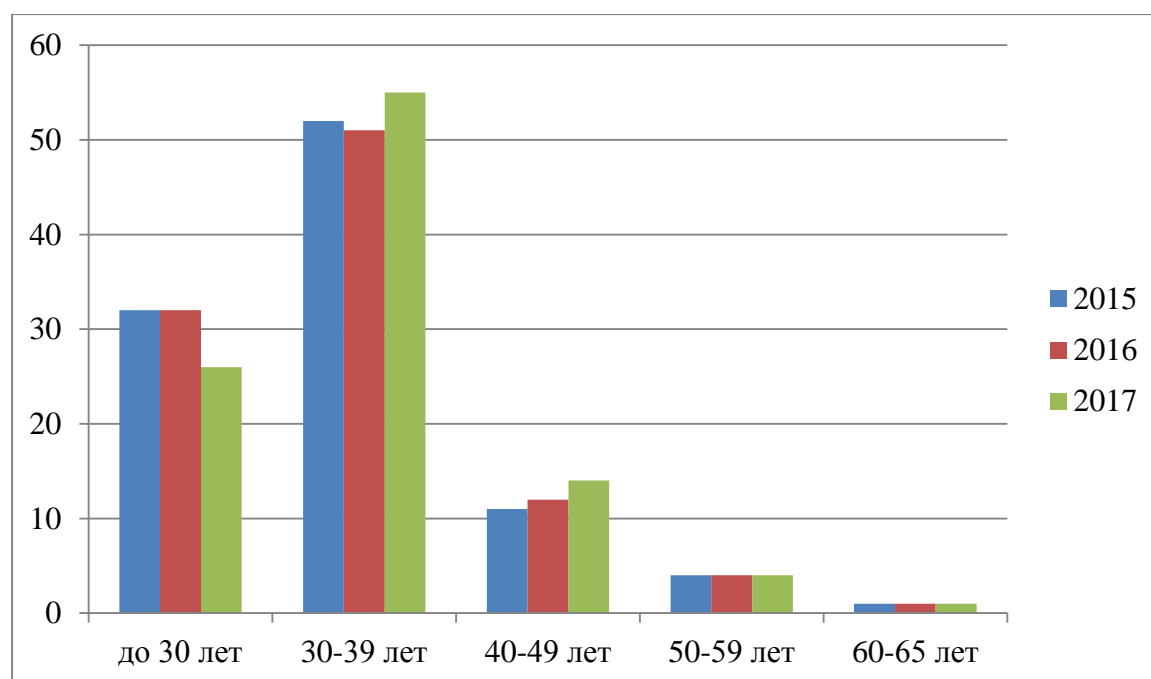


Рисунок 4 – Структура персонала по возрасту в Главном управлении юстиции за 2015-2017 годы, %

По данным графика, наглядно видно, что наибольшее количество сотрудников входит в возрастную категорию от 30 до 39 лет. Наименьшее количество сотрудников в возрастной категории от 60 до 65 лет, так как этот возраст является пенсионным, сотрудники уходят на пенсию.

Так же можно рассмотреть гендерную структуру персонала Главного управления юстиции по Челябинской области за 2015-2017 годы (таблица 12).

Таблица 12 – Гендерная структура персонала Главного управления юстиции по Челябинской области за 2015-2017 годы

	2015 год		2016 год		2017 год	
	Ед.	%	Ед.	%	Ед.	%
мужчины	11	3%	10	2%	12	3%
женщины	983	97%	392	98%	388	97%

На основании данных таблицы 12 построим график (рисунок 5) и наглядно рассмотрим гендерную структуру персонала Главного управления юстиции за 2015-2017 годы.

%

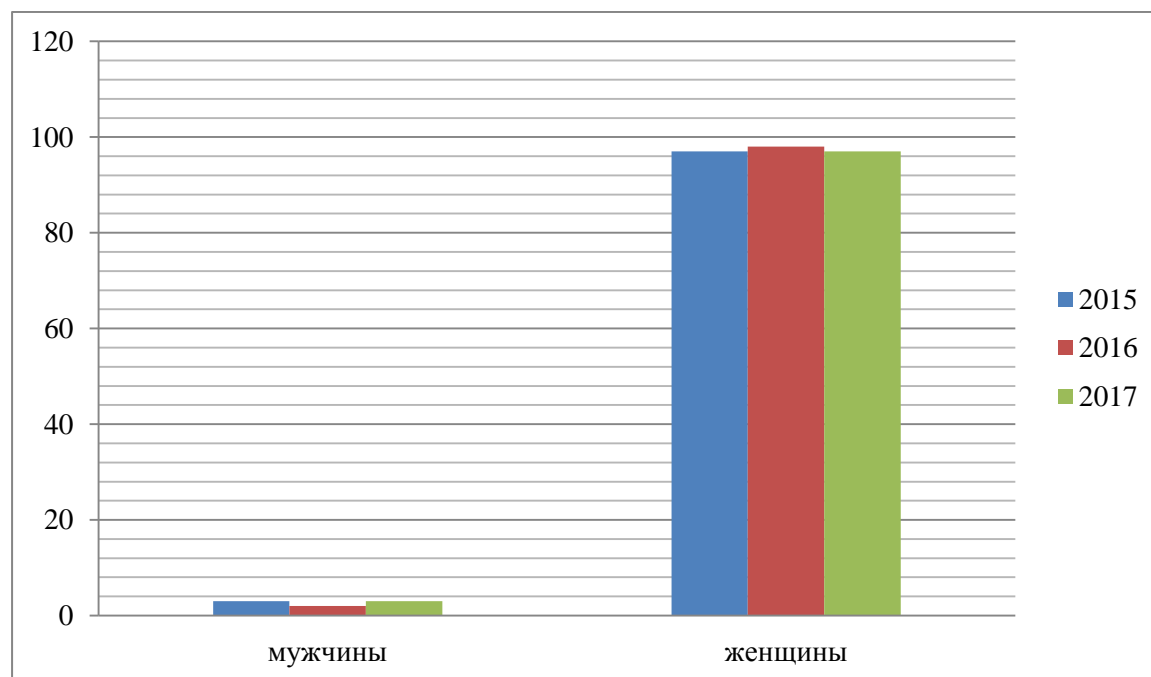


Рисунок 5 – Гендерная структура персонала Главного управления юстиции по Челябинской области за 2015-2017 годы, %

По данным графика наглядно видно, что количество персонала женского пола в среднем превышает на 97% количество персонала мужского пола.

Рассмотрим, в сравнении даны, сколько принято работников и сколько уволено в Главном управлении юстиции по Челябинской области за 2015-2017 годы (таблица 13).

Таблица 13 – Анализ данных количества принятых работников и количество уволенных работников Главного управления юстиции

	2015 год	2016 год	2017 год
Принято	202	229	159
уволено	200	234	167

По данным таблицы 13 посчитаем темпы прироста и построим график (рисунок 6) и наглядно посмотрим данные по уволенным и принятым работникам в Главном управлении юстиции по Челябинской области.

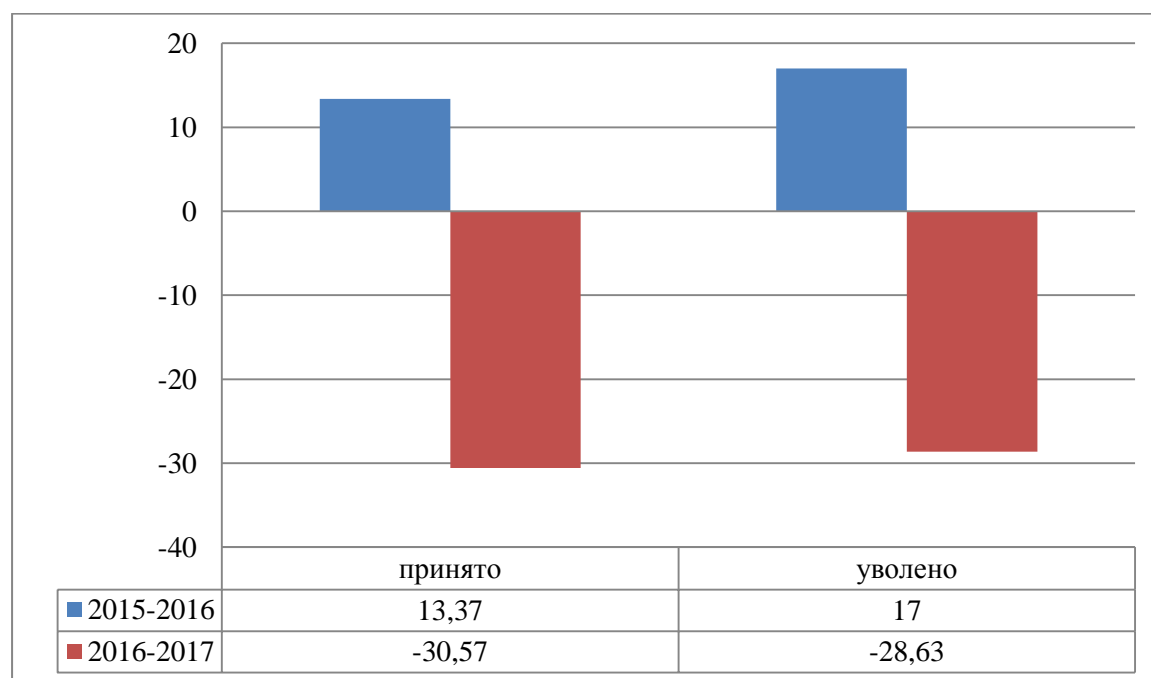


Рисунок 6 – Темпы пророста по данным уволенных и принятых работников Главного управления юстиции по Челябинской области

Текучесть кадров - показатель, фиксирующий уровень изменения состава работников организации вследствие увольнения и перехода на другую работу по личным мотивам. На сегодняшний день проблема текучности кадров актуальна для

всех сфер деятельности. По отношению к государственной службе данная проблема особо актуальна. Рассчитаем показатель укомплектованности Главного управления юстиции по формуле оборота по выбытию (2):

Показатель коэффициент оборота по выбытию = количество уволенных сотрудников делим на среднюю численность персонала и умножаем на 100.

Таблица 14 – Коэффициенты выбытия в Главном управлении юстиции по Челябинской области за 2015-2017 года

	2015	2016	2017
Коэф. выбытия	50,76(0,51)	58,21(0,58)	41,75(0,42)

%

С помощью проведенного анализа мы видим следующие изменения коэффициента выбытия: в 2015-2016 года он составил 58,21%, в 2016-2017 годах он составил 41,75%. Нет четкой тенденции сокращения или роста коэффициента выбытия, однако в целом за все период его максимальное значение 58,21%, то есть превышает 20%, что говорит о высокой текучести кадров (рисунок 7). Так как нормой считается 3% – 7%, а если показатель более 20%, то это сильное отклонение от нормы.

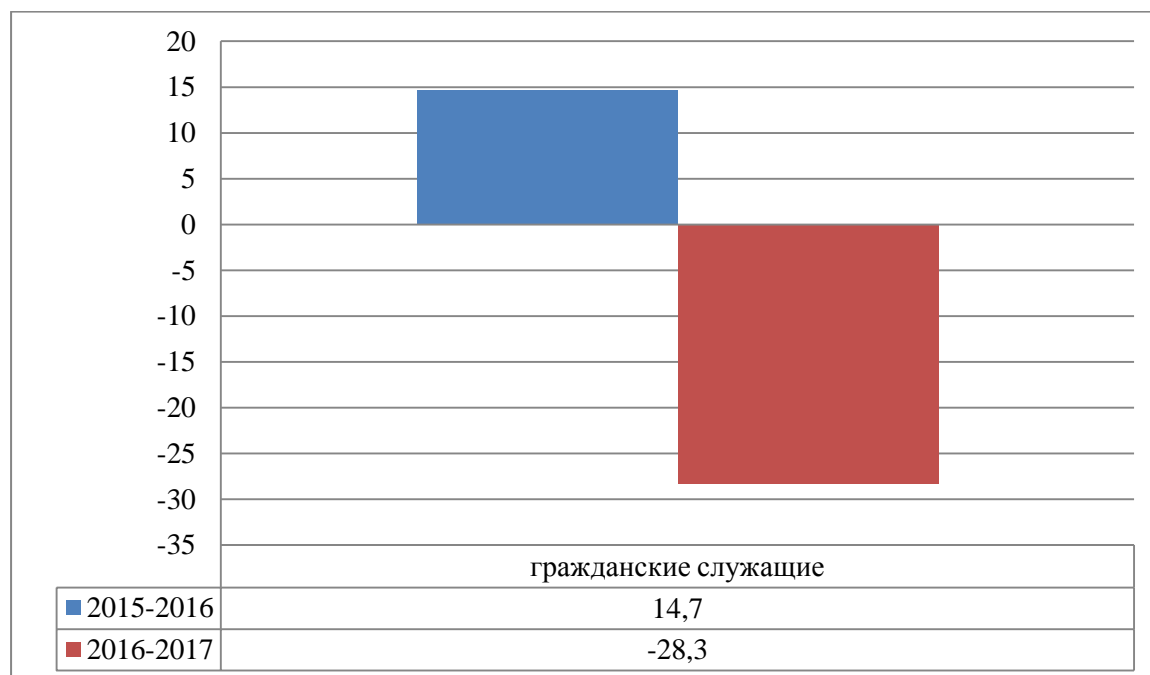


Рисунок 7 – Темпы прироста коэффициента выбытия Главного управления юстиции по Челябинской области с 2015 года по 2017 год

Исходя из показателей темпов прироста коэффициента выбытия, можно сделать вывод, что в 2015-2016 гг. коэффициент выбытия увеличился на 14,7, а в 2016-2017гг. уменьшился на -28,3.

2.4 Анализ показателей по направлениям кадровой политики

Исходя из данных проведенного анализа реализации кадровой политики в Главном управлении юстиции по Челябинской области, можно сделать вывод, что реализуются следующие направления.

1. Отбор персонала
2. Оценка кадров
3. Обучение служащих
4. Аттестация персонала

В Главном управлении юстиции по Челябинской области проводятся конкурсы на замещение вакантной должности. В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 01.02.2005 года № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» за 2015г.-2017г. объявлялось 128 конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы, состоялось в соответствии с требованиями законодательства о государственной гражданской службе 103 конкурса. Для участия в конкурсах подало документы 240 претендентов на замещение вакантных должностей.

В соответствии с требованиями порядка проведения конкурса ведётся приём документов от кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы проверяется соответствие кандидатов установленным

квалификационным требованиям и осуществляется проверка достоверности сведений, представленных кандидатами.

Для проведения конкурса правовым актом государственного органа образуется конкурсная комиссия, которая оценивает кандидатов на основании представленных ими документов об образовании, прохождении гражданской или иной государственной службы, осуществлении другой трудовой деятельности и т.д.

Рассмотрим количество проводимых конкурсов по годам с 2015 года по 2017 год в Главном управлении юстиции по Челябинской области (таблица 15).

Таблица 15 – Количество проводимых конкурсов в Главном управлении юстиции с 2015 по 2017

	2015	2016	2017
Количество проводимых конкурсов	34	33	36

Оценивая данные о количестве проводимых конкурсов в Главном управлении юстиции на замещение должностей государственной гражданской службы (рисунок 8), можно сделать вывод, что нет ярко выраженных тенденций изменения данного показателя, он зависит, от того есть ли вакантные должности и от факторов, влияющих на наличие этих должностей, например, ротация, уход на пенсию и др.



Рисунок 8 – Количество проводимых конкурсов в Главном управлении юстиции с 2015 по 2017 годы

В рамках направления обучения кадров в Главном управлении юстиции проводится, на регулярной основе, аттестация кадров (таблица 16).

Приняли участие в аттестации в 2015г. 100 гражданских служащих, из них признаны:

- соответствующими замещаемым должностям государственной гражданской службы – 93;
- соответствующими замещаемым должностям государственной гражданской службы при условии получения дополнительного профессионального образования – 7.

Приняли участие в аттестации в 2016г. 124 гражданских служащих, из них признаны:

- соответствующими замещаемым должностям государственной гражданской службы – 116;
- соответствующими замещаемым должностям государственной гражданской службы при условии получения дополнительного профессионального образования – 8.

Приняли участие в аттестации в 2017г. 116 гражданских служащих, из них признаны:

- соответствующими замещаемым должностям государственной гражданской службы – 103;

- соответствующими замещаемым должностям государственной гражданской службы при условии получения дополнительного профессионального образования – 13.

Таблица 16 – Проведение аттестации в Главном управлении юстиции

ед.

	2015	2016	2017
Количество служащих принявших участие в аттестации	100	124	116
Количество аттестованных служащих	100	124	116

Тенденции роста или спада показателей нет, неравномерность проводимых аттестаций и число аттестуемых зависит от количества служащих, которым необходимо пройти аттестацию (1 раз в 3 года).

Сотрудники проходят аттестацию на аттестационных комиссиях. В целях обеспечения объективности оценки их профессиональных качеств в спорных случаях в работе этих комиссий по требованию аттестуемого и с согласия органа могут участвовать представители профессиональных объединений.

Начальник готовит аттестацию на подчиненного при условии совместной с ним службы не менее 6 месяцев. При меньшем ее сроке аттестацию готовит заместитель этого начальника или вышестоящий начальник управления.

Построим график по данным таблицы и наглядно посмотрим показатели проведения аттестации (рисунок 9).

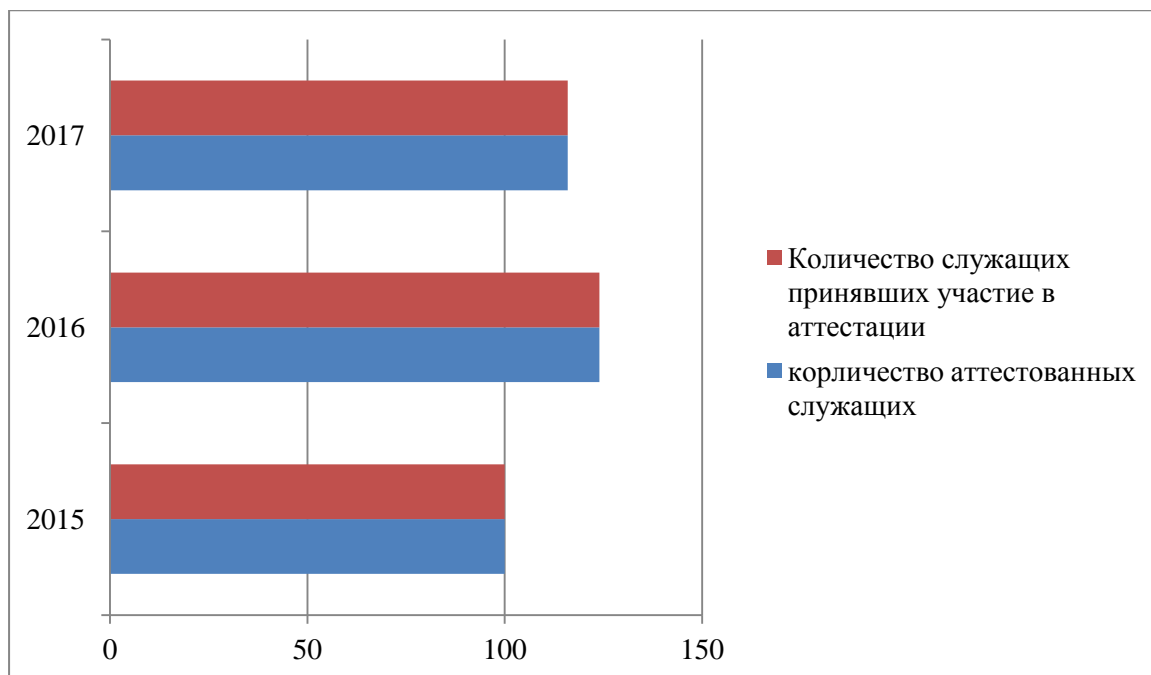


Рисунок 9 – Показатели проведения аттестации в Главном управлении юстиции с 2015 по 2017 годы

По данным показателям видно, что количество аттестованных сотрудников равно количеству служащих принявших участие в аттестации.

Служащие Главного управления юстиции проходят дополнительное профессиональное обучение в виде курсов по повышению квалификации. Численность служащих прошедших дополнительное профессиональное обучение представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Численность служащих, прошедших повышение квалификации в период 2015-2017 годы

	2015	2016	2017
Повышение квалификации	105	137	133

По данным таблицы построим график (рисунок 10).



Рисунок 10 – Численность служащих, прошедших повышение квалификации

Так же, можно посмотреть темпы прироста по численности служащих, прошедших повышение квалификации (рисунок 11).

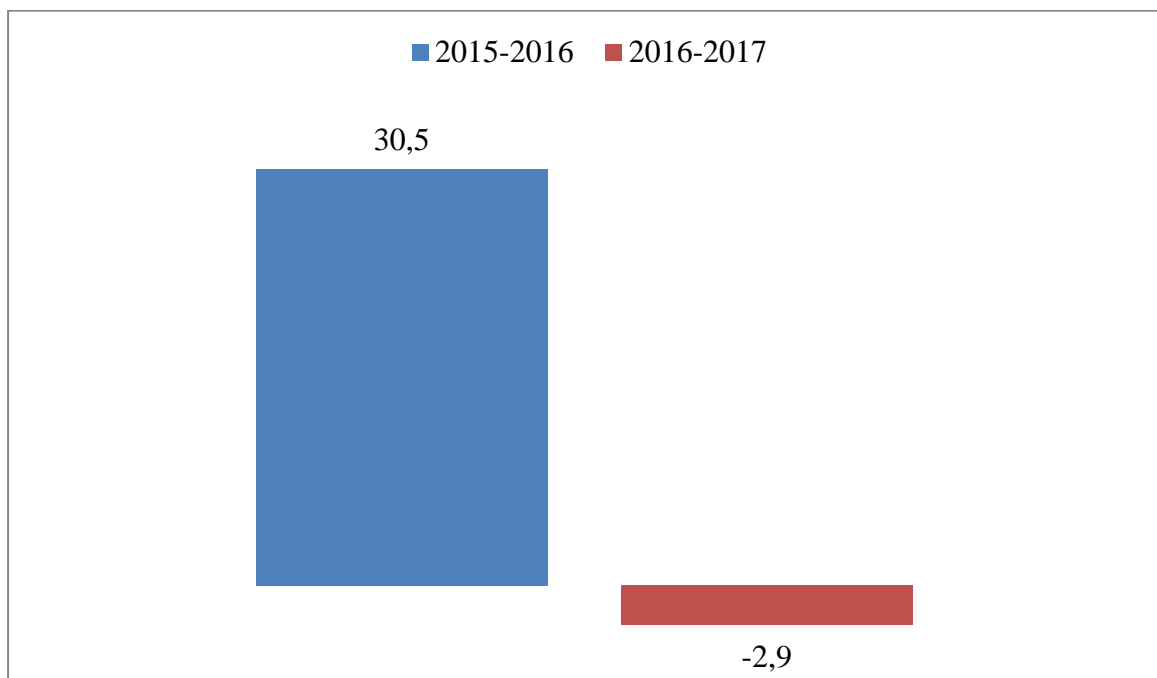


Рисунок 11 – Темпы прироста численность служащих, прошедших повышение квалификации

По данным графика видно, что в 2015-2016 году численность служащих, прошедших повышение квалификации увеличилась на 30,5, а в 2016-2017 годах уменьшилась на -2,9.

2.5 Проблемы кадровой политики в Главном управлении юстиции

На основании проведенного анализа процесса проведения кадровой политики в Главном управлении юстиции по Челябинской области можно выявить следующие основные проблемы.

1. Отсутствие действенного кадрового резерва и планомерной работы с ним.
2. Несовершенство форм и методов оценки персонала и оценки эффективности использования рабочего времени.
3. Отсутствуют положения, регламентирующие деятельность работников кадровых служб в части использования методического инструментария, разработанного Министерством труда и социальных отношений РФ для внедрения в органах исполнительной власти.
4. Проблема внедрения эффективного контракта.
5. Проблема текучести кадров.

Выводы по разделу 2

В этой главе был проведен анализ действующей кадровой политики в органах исполнительной власти, рассматривалась деятельность Главного управления юстиции по Челябинской области.

Была исследована его организационная структура, а также представлена общая характеристика объекта исследования и описан функционал отдела, занимающегося кадровой работой.

Проведен анализ документационного и методического обеспечения кадровой политики Главного управления юстиции по Челябинской области.

Проанализированы документы, на основании которых проводится кадровая работа в Главном управлении юстиции по Челябинской области. Также проведен анализ состава и структуры персонала Главного управления юстиции по Челябинской области. Проанализированы показатели фактической численности Управления государственными служащими, рассчитан показатель коэффициент выбытия, представлена динамика возраста государственных гражданских служащих.

Проведен анализ показателей по направлениям кадровой политики Главного управления юстиции по Челябинской области, а именно: выявлены реализуемые направления, оценено количество проводимых в Управлении конкурсов на замещение должностей государственной гражданской службы, проанализировано количество служащих, прошедших процедуры аттестации, повышения квалификации Главного управления юстиции по Челябинской области.

В результате проведенного анализа выявлены проблемы организации кадровой политики в Главном управлении юстиции по Челябинской области.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ НА ПРИМЕРЕ ГЛАВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЮСТИЦИИ ПО ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ

3.1 Направления совершенствования кадровой политики в органах исполнительной власти

На основании изученной передовой зарубежной и отечественной практики можно предложить следующий инструментарий совершенствования кадровой политики в органах исполнительной власти (таблица 18).

Таблица 18 – Рекомендации по выявленным проблемам кадровой политики в Главном управлении юстиции по Челябинской области

	Проблема	Рекомендации
1	Отсутствие действенного кадрового резерва и планомерной работы с ним.	Совершенствование работы с кадровым резервом, а именно: подготовка планов развития резервистов на основе сопоставления характеристик каждого из них с портретом идеального сотрудника для данной должности, оценка результативности развития резервистов.
2	Несовершенство форм и методов оценки персонала и оценки эффективности использования рабочего времени.	Внедрение системы оценивания по результатам на основе КРІ, а также методики оценки использования рабочего времени
3	Отсутствуют положения, регламентирующие деятельность работников кадровых служб в части использования методического инструментария, разработанного Министерством труда и социальных отношений РФ для внедрения в органах исполнительной власти.	Разработка методики обучения руководителей и работников отделов кадров применению нового инструментария по технологии Case study
4	Проблема внедрения эффективного контракта.	Внедрение эффективного контракта
5	Проблема текучести кадров.	Принятия мер по улучшению адаптации новых сотрудников, повышение денежного содержания сотрудников и др.

Наиболее подробно, рассмотрим решение проблемы отсутствия формирования действенного кадрового резерва руководящих кадров и организации планомерной работы с ним в рамках формирования персонала.

Формирование и ведение кадрового резерва играет важное значение. Наличие готовых кандидатов в кадровом резерве способствует значительному снижению затрат на подбор и переподготовку специалистов. А также это способствует эффективному построению системы инвестиций направленных на развитие персонала, что, следовательно, значительно повышает степень нематериальной мотивацию работников, а так же их закрепление в государственных органах.

Непростой многоступенчатый процесс представляет собой подготовку преемников (рисунок 12), требующий постоянного внимания со стороны высшего руководства, поддержки руководителей подразделений, специалистов по кадрам. Не многие современные организации эффективно управляют этим процессом, большинство до сих пор решают проблему преемственности в руководстве в оперативном порядке в момент освобождения ключевой должности. Это объясняется тем, что планомерная работа с резервом требует от руководителей значительных затрат времени, глобального взгляда, наблюдательности, терпения, что часто входит в противоречие с оперативными задачами. А те организации, которые, все таки, научились управлять этим процессом - это например, «Дженерал Электрик», Макдоналдс, Американские вооруженные силы, получают колоссальную отдачу от средств и времени вложенных в работу с резервом в виде легкой и безболезненной смены поколений, сохранения традиций и привнесения свежих взглядов, что материализуется в продолжающемся десятилетия успехе.

Стала быть, необходимо применять следующий алгоритм при работе с кадровым резервом:

1. Выявление сотрудников организации, обладающих потенциалом для занятия руководящих должностей.
2. Подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности.

3. Обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

Численность резерва не должна быть завышена в целях обеспечения его эффективности. Учитывая современную практику кадрового менеджмента понятно, что количество резервистов должно составлять не более 2 кандидатов на одну должность.



Рисунок 12 – Процесс планирования и подготовки резерва руководителей

Также следует учитывать следующие факторы при определении численности резерва: потребность государственного органа в кадрах на ближайшую и отдаленную перспективу в результате изменения и совершенствования аппарата управления, организационной структуры и т.д.; число потенциальных вакансий, которые могут возникнуть в связи с уходом сотрудников на пенсию; возможные

мероприятия, нацеленные на оптимизацию численности государственных служащих; фактическая численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня, степень наполненности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу) в органе государственной власти; примерный процент лиц, выбывающих из резерва кадров органа государственной власти ежегодно по различным причинам.

Требуется провести тщательный анализ должности, на замещение которой формируется кадровый резерв для разработки перечня оцениваемых компетенций. Для этого необходимо опираться на должностной регламент оцениваемой должности государственной гражданской службы (в части основных функциональных обязанностей и требований к результатам работы). То есть, изучение основных функциональных обязанностей, определяющих содержание работы в рамках должности государственной службы; требований к ожидаемому результату, учет характера работы позволит сформулировать перечень оцениваемых в ходе конкурсных испытаний умственных, функциональных и личностных компетенций. Пример учета характера работы и функциональных обязанностей при формировании перечня компетенций Руководителя подразделения, ответственного за организацию работы с кадрами в Главном управлении юстиции по Челябинской области представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Пример учета характера работы и функциональных обязанностей при формировании перечня компетенции

Наименование должности, на замещение которой формируется кадровый резерв	Основные функциональные обязанности	Характера работы	Рекомендуемый перечень компетенций, оцениваемых при формировании кадрового резерва
Руководитель подразделения, ответственного за организацию работы	Формирует систему работы с кадрами, соответствующую целям и задачам	Высокая степень нестандартности работ; несет ответственность не	1. знание законодательства о государственной гражданской службе;

Окончание таблицы 19

Наименование должности, на замещение которой формируется кадровый резерв	Основные функциональные обязанности	Характера работы	Рекомендуемый перечень компетенций, оцениваемых при формировании кадрового резерва
с кадрами	развития органа государственной власти, инициирует изменения по ее совершенствованию, осуществляет контроль за ее функционированием	только за свою работу, но и работу иных сотрудников; требуется проявление самостоятельности и инициативности; высокий уровень взаимодействия с коллегами госоргана и представителями иных государственных органов, а также другими физическими и/или юридическими лицами	2. знание трудового законодательства; 3. знание норм этики государственной службы; 4. навыки ведения кадрового делопроизводства и кадрового учета; 5. умение применять на практике современные технологии в области организации работы с кадрами; 6. умение применять на практике технологии управления; 7. умение работать с ин-формацией; 8. коммуникабельность; 9. системное мышление

Рекомендуются следующие методы проведения ежегодной оценки развития лиц, включенных в кадровый резерв Главного управления юстиции по Челябинской области:

1. Защита отчетов по итогам выполнения индивидуальных планов профессионального развития.
2. Тестирование
3. Рассмотрение конкретных ситуаций
4. Собеседование
5. Защита проектов.

3.2 Оценка эффективности от реализации мероприятий

Целью планирования и подготовки резерва руководителей является повышение эффективности работы органа исполнительной власти в долгосрочной перспективе. Следовательно, основным критерием оценки эффективности этого процесса является успех учреждения, то есть степень достижения стоящих перед ней целей. А так же существует ряд специальных показателей, используемых для оценки результатов работы с резервом. Такими показателями, в частности являются:

1. Эффективность подготовки руководителей внутри организации. Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$A1=F/D, \quad (5)$$

где F – число ключевых должностей, занятых сотрудниками из резерва;

D – число освободившихся в течение периода ключевых должностей.

2. Данный показатель сравнивается с показателем приема руководителей со стороны, рассчитываемым по формуле:

$$A2=F/D, \quad (6)$$

где F - число ключевых должностей, занятых приглашенными со стороны специалистами;

D - Число освободившихся в течение периода ключевых должностей

3. Текучесть резерва руководителей.

Этот показатель рассчитывается по формуле:

$$A3 =F/D, \quad (7)$$

где F - число сотрудников из резерва, покинувших организацию в течение периода;

D - общее число сотрудников в резерве.

4. Средний срок пребывания в резерве до занятия ключевой должности.

Этот показатель рассчитывается как

$$A4=F/D, \quad (8)$$

где F - число (сумма) лет между зачислением в резерв и занятием ключевой должности для всех сотрудников, перешедших из резерва на ключевые должности в течение периода;

D - число этих сотрудников.

5. Готовность резерва. Этот показатель рассчитывается как:

$$A = F/D, \quad (9)$$

где F - число ключевых должностей, имеющих преемников, готовых к занятию должности в течение одного года;

D - общее число ключевых должностей.

Подготовка преемников является эффективным средством оптимизации использования персонала организации, подбора и перемещения руководящих кадров, обеспечения преемственности руководства, а на этой основе повышения эффективности работы всей организации.

Наиболее трудным моментом при отборе кандидатов в кадровый резерв является определение степени готовности. Часто здесь требуется особое чутье, которое вырабатывается многолетним опытом работы. В качестве вспомогательных инструментов могут использоваться оценки результатов работы и потенциала, часто представляемые в таблице потенциал-результаты (таблица 20).

Таблица 20 – Таблица потенциал-результаты

Результаты	Потенциал		
	Низкий	Средний	Высокий
Высокие	ФИО служащих		
Средние			
Низкие			

Потенциал работников оценивается как соответствие кандидата портрету идеального сотрудника и его возраста. В данном случае возраст важен, так как он определяет временные возможности развития сотрудника, ликвидации несоответствия характеристикам «идеала».

Так же, для оценки эффективности проводимых мероприятий, можно воспользоваться следующими показателями, представленными в таблице 21-22.

Таблица 21 – Показатели оценки обеспеченности кадровым резервом должностей, подлежащих обеспечению

Показатель	Способ расчета
Оценка обеспеченности кадровым резервом должностей, подлежащих обеспечению резервом (ПОР)	
Общая обеспеченность резервом	$K_{общ} = Ч_{здпор} / Ч_{общ} * 100\%$, где $Ч_{здпор}$ – количество должностей ПОР, для которых существует кадровый резерв; $Ч_{общ}$ – общее количество должностей ПОР в подразделении.
Соответствие резервистов по уровню специального образования, возрасту, стажу, результатам оценки деловых и личностных качеств, необходимых для должности ПОР согласно Единым корпоративным требованиям должности (ЕКТД)	$K_{вос} = Ч_{вос} / Ч_{общ} * 100\%$, где $Ч_{вос}$ – количество должностей ПОР, для которых резервом являются работники, соответствующие ЕКТД для данной должности. Отдельно рассчитывается соответствие резервиста каждому из указанных требований и соответствие всем требованиям.
Средний возраст резервистов, состоящих в кадровом резерве на должности ПОР	$\bar{V}_{рез} = \sum V_{рез} / Ч_{рез} * 100\%$, где $\sum V_{рез}$ – суммарный возраст резервистов подразделения; $Ч_{рез}$ – общее количество резервистов в подразделении.
Средний возраст руководителей, занимающих должности ПОР	$\bar{V}_{рук} = \sum V_{рук} / Ч_{рук} * 100\%$, где $\sum V_{рук}$ – суммарный возраст руководителей, занимающих должности ПОР в подразделении; $Ч_{рук}$ – общее количество руководителей, занимающих должности ПОР в подразделении.

Современный мониторинг представленных показателей улучшает качественный состав кадрового резерва, совершенствование процесса управления кадровым резервом и вовлекает постоянных руководителей в конструктивное сотрудничество для обеспечения эффективной и безболезненной преемственности руководства.

Таблица 22 – Показатели оценки изменения состава кадрового резерва и оценки подготовленности кадров

Оценка изменения состава кадрового резерва	
Показатель текущей среди резервистов	$K_{тек} = \frac{Ч_{ур}}{Ч_{рез}} * 100\%$, где $Ч_{ур}$ – количество уволенных из подразделения резервистов по причинам текучести.
Показатель целевого назначения резервистов на должность	$K_{цнр} = \frac{Ч_{цнр}}{Ч_{он}} * 100\%$, где $Ч_{цнр}$ – количество резервистов в подразделении, назначенных на должность из состава кадрового резерва на данную должность; $Ч_{он}$ – общее количество всех работников, назначенных на должности ПОР в подразделении.
Показатель назначения резервистов на должность	$K_{нр} = \frac{Ч_{нр}}{Ч_{он}} * 100\%$, где $Ч_{нр}$ – количество резервистов, назначенных на должность из состава кадрового резерва не на данную должность.
Показатель назначения работников на должность не из резерва	$K_{ннр} = \frac{Ч_{ннр}}{Ч_{он}} * 100\%$, где $Ч_{ннр}$ – количество назначенных работников на должность ПОР не из состава кадрового резерва на данную должность при условии, что в согласованных списках резерва на данную должность указан резервист
Показатель общего выбытия резервистов из резерва	$K_{общвыб} = \frac{Ч_{общвыб}}{Ч_{рез}} * 100\%$, где $Ч_{общвыб}$ – общее количество резервистов, выбывших из состава резерва в подразделении по всем причинам
Показатель выбытия резервистов из резерва по неуважительным причинам	$K_{выб} = \frac{Ч_{выб}}{Ч_{рез}} * 100\%$, где $Ч_{выб}$ – количество резервистов, выбывших из состава резерва по неуважительным причинам
Время «назначения» резервистов из состава кадрового резерва на должность ПОР при условии, что данная должность вакантна	$V_з = ДЗВ - ДОВ$, где $ДЗВ$ – дата заполнения вакантной должности ПОР (определяется на основе даты выхода распоряжения или приказа о назначении на должность из автоматизированной системы документооборота); $ДОВ$ – дата образования вакантной должности ПОР (определяется на основе даты выхода распоряжения или приказа об увольнении или переводе работника, занимающего должность ПОР, из автоматизированной системы документооборота).
Оценка подготовленности резерва	
Показатель общей полной подготовленности резерва	$K_{пр} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{общ}} * 100\%$, где $Ч_{пр}$ – количество достижений ПОР, в резерве на которые стоят полностью подготовленные резервисты
Текущий уровень подготовленности резервистов в подразделении	$K_{угр} = \frac{Ч_{угр}}{Ч_{рез}} * 100\%$, где $Ч_{угр}$ – количество резервистов в подразделении, имеющих определенный уровень подготовленности

Практическая значимость предложенной разработки в том, что представлены методические основы для решения актуальной проблемы повышения эффективности управления кадровым резервом руководителей.

Предполагается использовать аналогичные методы, которые уже используются Министерством культуры Челябинской области.

Рассмотрим работу и показатели кадрового резерва на примере Министерства культуры Челябинской области (таблица 23).

Таблица 23 – Анализ показателей кадрового резерва Министерства культуры по Челябинской области

Показатели	2015	2016	2017
Общее число сотрудников в резерве	14	16	19
Включено в кадровый резерв	13	9	15
Исключено из кадрового резерва(всего):	11	8	10
В связи с назначением на должность	10	8	9
В связи с увольнением	1	0	1

Для наглядности по данным таблицы 23 построим график (рисунок 13).

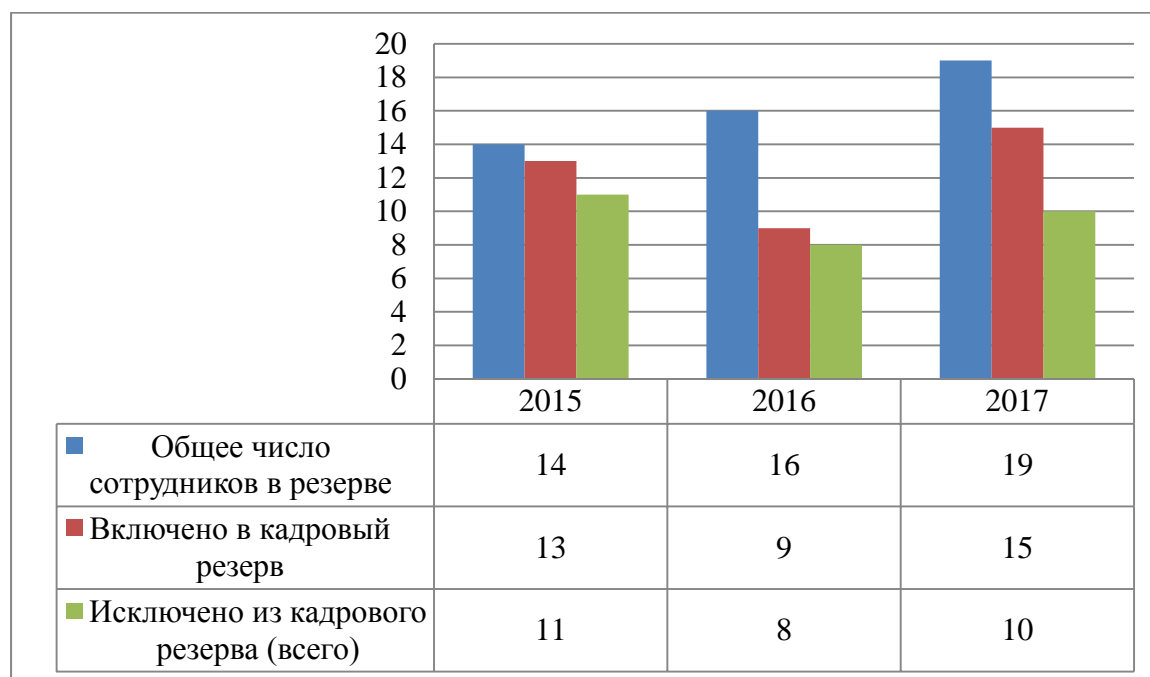


Рисунок 13 – Анализ показателей кадрового резерва Министерства культуры по Челябинской области

По данным таблицы 23 посчитаем темпы прироста и построим график (рисунок 14).

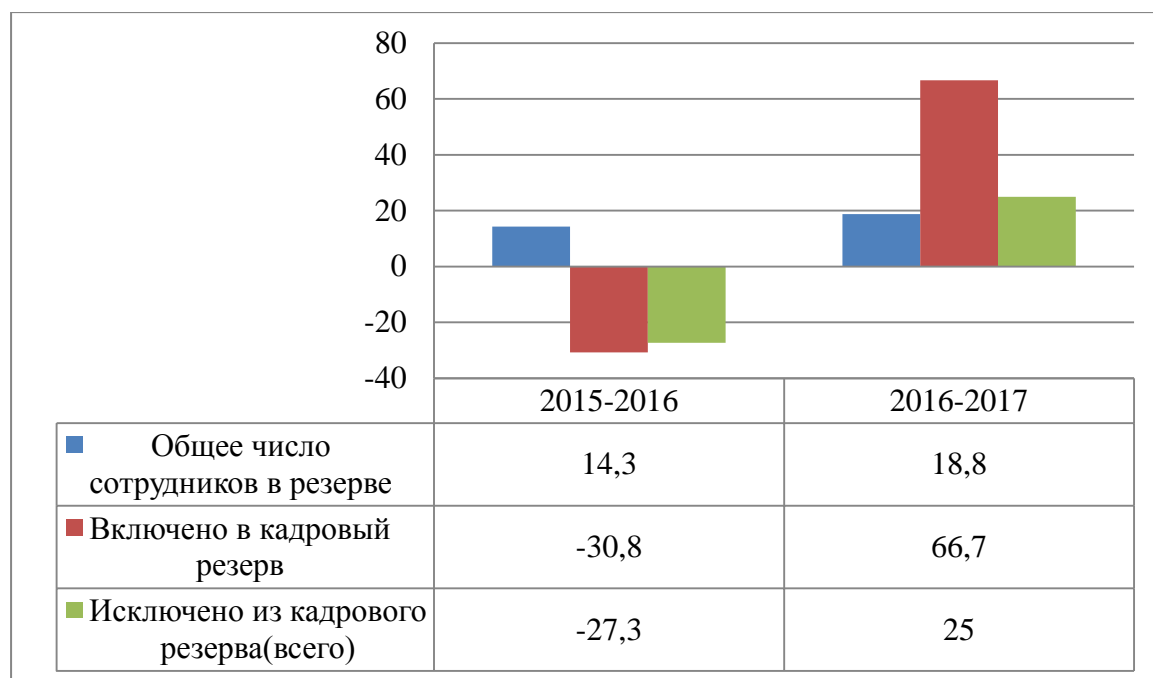


Рисунок 14 – Темпы прироста анализа кадрового резерва в Министерстве культуры по Челябинской области

По данным графика видно, что в 2015-2016 годах общее число сотрудников состоящих в резерве увеличилось на 14,3, а в 2016-2017 годах увеличилось на 18,8. В 2015-2016 годах количество включенных в кадровый резерв уменьшилось на -30,8, а в 2016-2017 годах увеличилось на 66,7. В 2015-2016 годах количество исключенных из резерва уменьшилось на -27,3, а в 2016-2017 годах увеличилось на 25.

Рассмотрим одно мероприятие по эффективности кадрового резерва руководителей на примере Министерства культуры по Челябинской области.

Рассчитаем текучесть резерва руководителей по формуле (7):

$$A3 = F/D * 100,$$

где где F - число сотрудников из резерва, покинувших организацию в течение периода;

D - общее число сотрудников в резерве.

$$A3 = 1/19 * 100 = 5\%$$

Рассчитанный показатель равен 5%, что является нормой, так как, по методике оценки показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб исполнительной власти, включая показатели эффективности пользования кадровым резервом, разработанной Министерством труда и социальной защиты РФ. Если текучесть резерва руководителей пребывает на уровне 3-5%, то не стоит беспокоиться. Это показатель естественной текучести кадров, за счет которой происходит полезное обновление коллектива, вносятся какие-то новшества, получается не привычный для компании опыт. Если текучесть резерва руководителей пребывает на уровне 5-12% это средний уровень, но он не является нормой. Если текучесть резерва руководителей пребывает на уровне 12-20% и выше, то это сильное отклонение от нормы (высокий коэффициент). Высокий уровень текучести резерва руководителей сигнализирует об угрозе стабильности и целостности организации и связан для неё со значительными затратами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При осуществлении кадровой политики в сфере государственной гражданской службы важное место занимает кадровый резерв. Но в современных условиях данное утверждение является скорее формальностью, нежели объективной реальностью.

При подборе кандидата для включения в резерв кадров нужно принимать во внимание:

- уровень и характер его профессиональных знаний и опыта, которыми обладает кандидат;
- результат профессиональной деятельности, динамику его карьеры, положительную деловую репутацию, проявление инициативы;
- способность проявлять как собственную исполнительность, так и контролировать исполнительность подчиненных (для руководящих должностей), ответственность, способность к критической оценке своей работы;
- повышение профессионального уровня кандидата на должность;
- организаторские способности, возможность оперативно принимать эффективные решения и контролировать их четкое исполнение;
- потенциальные возможности для дальнейшего роста и развития.

Неотъемлемым шагом, определяющим весь процесс систематизации кадровой работы, является обеспечение этой самой работы соответствующими ее профилю рабочими руками. Для того чтобы обеспечить государственную службу кадрами необходима четкая система отбора кандидатов, представляющая собой выбор из общего числа претендентов на замещение должностей, индивидуальных сотрудников, для их последующего найма. Сам этот процесс, почти всегда состоит из ряда стадий выбора, которые применяют различные методы, каждая из этих ступеней последовательно отсеивает из всей группы людей, до тех пор, пока не останется необходимое количество кандидатов. На каждой из ступеней отбора, претенденты выполняют различные задания, проходят тестирования, так же их

собеседуют специалисты по отбору кадров, для того чтобы оценить их мастерство и понять удовлетворяют ли они необходимым для работы требованиям, предъявляемым органом исполнительной власти.

В результате проведенного исследования была выявлена сущность и проанализированы направления действующей кадровой политики в органах исполнительной власти; обобщены передовые практики совершенствования кадровой политики в органах исполнительной власти в России и за рубежом; оценена разработанность инструментария кадровой политики и эффективность его применения на примере Главного управления юстиции по Челябинской области; проанализированы показатели, характеризующие результаты реализации кадровой политики в Главном управлении юстиции по Челябинской области; на основе выявленных проблем разработаны рекомендации по совершенствованию механизмов и инструментов проведения кадровой политики в органах исполнительной власти; оценена эффективность реализации мероприятий по совершенствованию кадровой политики в органах исполнительной власти.

Можно сделать вывод, что цель достигнута, задачи выполнены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. (с поправками от 30.12.2008 г., 05.02.2014 г., 21.07.2014 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 30 декабря 2001 №197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru.
3. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 27 июля 2004 №79-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru.
4. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 27 мая 2003 года N 58-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru.
5. О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу работы по специальности для федеральных государственных гражданских служащих: Указ Президента Российской Федерации от 27 сентября 2005 г. №1131 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru.
6. О порядке и условиях командирования федеральных государственных гражданских служащих: Указ Президента Российской Федерации от 18 июля 2005 г. №813 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru.
7. О реестре должностей государственной гражданской службы: Указ Президента Российской Федерации от 31 декабря 2005 № 1574 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru.
8. О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2015 – 2018 годы): проект Указа Президента Российской Федерации от 29 января 2015 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru.

9. Об оптимизации численности федеральных государственных гражданских служащих и работников федеральных государственных органов: Указ Президента Российской Федерации от 31 декабря 2010 № 1657 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru.

10. О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих: Указ Президента Российской Федерации от 25 июля 2006 г. №763 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru.

11. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 № 601 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru.

12. Об утверждении положения о персональных данных государственного гражданского служащего Российской Федерации и ведении его личного дела: Указ Президента Российской Федерации от 30 мая 2005 г. №609 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru.

13. Об утверждении Положения о порядке формирования, утверждения, финансирования и исполнения государственного заказа Республики Марий Эл на дополнительное профессиональное образование государственных гражданских служащих Республики Марий Эл: Указ Президента Республики Марий Эл от 07.07.2009 г. №131 (ред. от 12.09.2013 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru.

14. О предельной численности и фонде оплаты труда федеральных государственных гражданских служащих и работников центральных аппаратов и территориальных органов федеральных органов исполнительной власти: Постановление Правительства Российской Федерации от 28 января 2011 № 39 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru.

15. Об утверждении порядка формирования резерва управленческих кадров Волгоградской области: Постановление Главы Администрации Волгоградской области от 27 июля 2011 г. № 813 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru.

16. О формировании резерва управленческих кадров Волгоградской области в 2011 году: Постановление Главы Администрации Волгоградской области от 6 сентября 2011 г. № 976 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru.

17. О денежном содержании некоторых категорий федеральных государственных гражданских служащих Федеральной службы исполнения наказаний: Приказ Минюста РФ от 25 апреля 2007 № 82.

18. О Порядке утверждения индивидуальных планов профессионального развития федеральных государственных гражданских служащих Министерства юстиции Российской Федерации: Приказ Минюста РФ от 17 июня 2011 №245

19. О Положении, структуре и штатной численности Главного управления юстиции Челябинской области: Постановление Губернатора Челябинской области от 10.12.2014 №235

20. Об утверждении квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей федеральными государственными гражданскими служащими территориальных органов Министерства юстиции Российской Федерации: Приказ Министерства юстиции Российской Федерации от 30 марта 2012 № 43

21. Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения федеральных государственных гражданских служащих Минюста России и его территориальных органов: Приказ Минюста России от 23.03.2011 № 93

22. Об утверждении Методики проведения конкурса на замещение вакантной должности федеральной государственной гражданской службы в Министерстве юстиции Российской Федерации: Приказ Минюста РФ от 2 ноября 2009 №375

23. Об утверждении методики проведения конкурсных процедур на заключение договора на обучение с обязательством последующего прохождения федеральной государственной гражданской службы в Министерстве юстиции Российской Федерации: Приказ Минюста России от 18.09.2012 № 184

24. Об утверждении Примерного положения об оплате труда работников федеральных бюджетных учреждений, находящихся в ведении Министерства юстиции Российской Федерации, по виду экономической деятельности "Государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение: Приказ Минюста РФ от 20.11.2008 № 256

25. Об утверждении Порядка организации работы по формированию кадрового резерва для замещения вакантных должностей федеральной государственной гражданской службы в Министерстве юстиции Российской Федерации: Приказ Минюста РФ от 27.03.2009 № 85

26. Об утверждении состава конкурсной комиссии Минюста России по проведению конкурсов на замещение вакантной должности федеральной государственной гражданской службы и на включение в кадровый резерв: Приказ Минюста России от 15.04.2014 № 76

27. Об утверждении методических рекомендаций по адаптации государственных гражданских служащих центрального аппарата Федеральной налоговой службы и территориальных органов ФНС России: Приказ Федеральной налоговой службы от 13 сентября 2011 г. № ММВ-7-4/570@ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru.

28. О Кодексе этики и служебного поведения государственных гражданских служащих Челябинской области: Постановление Губернатора Челябинской области от 22 февраля 2011 № 72

29. Об утверждении Перечня должностей федеральной государственной гражданской службы, при замещении которых федеральные государственные гражданские служащие Минюста России обязаны представлять сведения о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей: Приказ Министерства юстиции РФ от 30 декабря 2015 №323

30. О Порядке утверждения индивидуальных планов профессионального развития федеральных государственных гражданских служащих Министерства юстиции Российской Федерации: Приказ Минюста РФ от 17.06.2011 № 245

31. Об утверждении Служебного распорядка Министерства юстиции Российской Федерации: Приказ Министерства юстиции РФ от 17 августа 2016 №192

32. Инструкция о порядке допуска должностных лиц и граждан Российской Федерации к государственной тайне: Постановление Правительства Российской Федерации от 6.02. 2010 № 63

33. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учеб.пособие / Т.Ю. Базаров, Б.А. Еремин. – М.: Банки и биржи - ЮНИТИ, 1998. – 260 с.

34. Глазов, М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: учебник / М.М. Глазов, И.П.Фирова, О.Н.Истомина. - СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2007. – 251 с.

35. Иванова Е.Ю. Государственная кадровая политика: сущность и актуальные проблемы/ Е.Ю. Иванова // журнал Социально-экономические явления и процессы. – 2011. – № 1-2. – С. 214.

36. Меньшова, В.Н. Организация государственной и муниципальной службы: учебное пособие / В.Н. Меньшова. – Новосибирск.:Издательство СибАГС, 2015. – 292 с.

37. Самойленко, В.Г. Методики оценки профессиональных знаний и навыков государственных гражданских служащих (граждан) при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей и на включение в кадровый резерв, а также при проведении аттестаций и квалификационных экзаменов: учебно-методическое пособие / В.Г. Самойленко, С.В. Краснова. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2012. – 101 с.

38. ФГБОУ ВПО "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Кадровая политика на государственной гражданской службе: учебно-методическое пособие

и конспект лекций/ ФГБОУ ВПО РАНХИГС. – Владимирский филиал. - Владимир, 2009. - 90 с.

39. Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник /В.В. Черепанов. – М.: Инфра, 2008. – 576 с.

40. Воробьев, А.Д. Стратегическое управление персоналом [Электронный ресурс] / А.Д. Воробьев, С.Б. Жданов, Ю.А. Кузьмина. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1692>

41. Сайт Главного управления юстиции по Челябинской области – Режим доступа: <http://www.mirovoy-sud74.ru/>.