

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.

«Кадровая политика в государственном бюджетном учреждении» (на примере  
Челябинского областного суда)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.03.04.2018.290.ВКР

Руководитель, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ / М.В. Козина /

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор, студент группы ЭУ – 450

\_\_\_\_\_ / С.В. Фроленко /

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ / Н.В. Шилоносова /

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Фроленко Станислав Владимирович  
«Кадровая политика в государственном  
бюджетном учреждении» (на примере  
Челябинского областного суда).  
Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 450, 2018. –  
74 с., 9 ил., 17 табл., библиографический  
список – 19 наим., 12 л. плакатов ф. А4.

Объектом исследования является Челябинский областной суд.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики государственного бюджетного учреждения на примере Челябинского областного суда.

Структурно работа состоит из введения, трех глав и заключения. Заключения и списка использованной литературы.

Рассмотрены теоретические основы анализа кадровой политики государственного бюджетного учреждения, проведен анализ кадрового обеспечения Челябинского областного суда, разработаны рекомендации по совершенствованию кадровой политики государственного бюджетного учреждения на примере Челябинского областного суда.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую значимость и могут применяться руководством Челябинского областного суда.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....   | 8  |
| 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В<br>ГОСУДАРСТВЕННОМ БЮДЖЕТНОМ УЧРЕЖДЕНИИ   |    |
| 1.1 Сущность, типы и модели кадровой политики в государственном<br>бюджетном учреждении.....  | 11 |
| 1.2 Направления и показатели результативности кадровой политики в<br>государственном бюджетном учреждении.....  | 22 |
| 1.3 Передовые практики формирования и реализации кадровой политики в<br>государственном бюджетном учреждении.....                                     | 27 |
| 1.4 Методика анализа кадровой политики в государственном бюджетном<br>учреждении.....   | 35 |
| 2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ<br>БЮДЖЕТНОМ УЧРЕЖДЕНИИ НА ПРИМЕРЕ ЧЕЛЯБИНСКОГО<br>ОБЛАСТНОГО СУДА                                       |    |
| 2.1 Анализ документационного и методического обеспечения кадровой<br>политики в Челябинском областном суде.....                                       | 42 |
| 2.2 Анализ информационно-технологического и организационного<br>обеспечения в Челябинском областном суде.....   | 47 |
| 2.3 Анализ состава структуры и движения персонала в Челябинском<br>областном суде.....  | 50 |
| 2.4 Анализ показателей по направлениям кадровой политики в Челябинском<br>областном суде.....   | 53 |
| 2.5 Выявление проблем кадровой политики в Челябинском областном суде..  | 59 |
| 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ<br>КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ БЮДЖЕТНОМ<br>УЧРЕЖДЕНИИ НА ПРИМЕРЕ ЧЕЛЯБИНСКОГО ОБЛАСТНОГО СУДА |    |
| 3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики в   |    |

|  |    |
|--|----|
| государственном бюджетном учреждении на примере Челябинского областного суда.....  | 61 |
| 3.2 Оценка результатов и анализ эффективности мероприятий по совершенствованию кадровой политики в государственном бюджетном учреждении на примере Челябинского областного суда..... | 67 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....  | 71 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....  | 73 |

## ВВЕДЕНИЕ

В аспекте проведения реформы государственной службы Российской Федерации особую актуальность приобретает, казалось бы, сугубо теоретический вопрос о системе классификации типов государственной кадровой политики, сформированных на протяжении всей истории человеческого развития в мировой политической мысли и в практике политического управления.

На сегодняшний день в научной литературе можно встретить несколько подходов к этому вопросу. В частности, выделенные по цивилизационному основанию «азиатский и европейский» типы кадрового рекрутинга [10], англосаксонский, континентальный, латиноамериканский типы по географическому критерию [11]; французскую, китайскую и иные модели по национальному классификационному признаку.

Кадровая политика - одно из приоритетных направлений деятельности государства, организации или учреждения по воплощению мероприятий, ориентированных на формирование кадрового состава. Кадровая политика на государственной службе - деятельность государственных органов по реализации кадровой стратегии.

Одним из приоритетных течений кадровой политики в системе органов государственной власти является сотворение такого кадрового потенциала, который в деловом и профессиональном отношении содействовал бы снабжению результативного функционирования и развития государственного аппарата и органов местной власти.

Кадровая политика выступает в качестве деятельности органов государственной власти, в то же время являющихся субъектами кадровой политики.

Государственная кадровая политика, автономно от возможных корректировок, к числу приоритетных целей относит:

- 1) строительство надежных преград на пути проникновения на управленческие должности людей, не обладающих нужным набором качеств и умений;

2) снабжение значительного профессионализма технологического и управленческого процесса, укомплектованности всех участков трудовой деятельности квалифицированными, активно действующими, добросовестными работниками;

3) производство благоприятных и равных социальных условий и правовых гарантий для проявления каждым работником своих способностей и знаний [7].

Длительный успех любого учреждения, в конечном счете, зависит от присутствия нужных служащих, находящихся в необходимое время на правильно выбранных должностях.

Организационные цели и стратегии достижения их имеют значение лишь тогда, когда люди, обладающие потребными умениями и навыками, занимаются решением этих задач [2].

Недобросовестное или некачественно выполненное, или вовсе проигнорированное кадровое планирование, вполне может спровоцировать солидные проблемы в течение небольшого промежутка времени.

С помощью результативного кадрового планирования можно снизить текучесть кадров, а также «заполнить» вакантные позиции, оценивая возможности карьерного роста специалистов в пределах организации.

Исходной точкой кадровой работы органов судебной власти является кадровое планирование, то есть, имеется в виду процесс снабжения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на «правильные» должности в «правильное» время. Реализовывая набор персонала, кадровая служба учреждения решает определенное количество общих задач.

Прежде всего, это определение оптимального числа персонала. Не должно быть как недостатка численности, последствиями которой являются срывы запланированных мероприятий, ошибки, возникновение конфликтной или напряженной ситуации в коллективе, так и ее избытка, который требует увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, уменьшение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных специалистов.

Объектом исследования является Челябинский областной суд.

Предметом исследования выступает кадровая политика Челябинского областного суда.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики в Челябинском областном суде, для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач, а именно:

1. Раскрыть теоретические основы кадровой политики, рассмотреть особенности, присущие кадровой политике органов местного самоуправления.
2. Провести анализ эффективности кадровой политики в структуре Челябинского областного суда.
3. Выявить проблемы и предложить мероприятия по совершенствованию кадровой политики в Челябинском областном суде.

Методологической основой работы послужили труды Базарова Т.Ю., Пархимчика Е.П., Чернышева М.А., Козака Н.Н., Халикова М.И., Погодиной Г.В., Калько Н.З., Кабашова С.Ю. и др.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ БЮДЖЕТНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

## 1.1 Сущность, типы и модели кадровой политики в государственном бюджетном учреждении

Кадровая политика - это система сформулированных и закреплённых правил и норм, реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и учреждением в целом, ради достижения поставленных целей [11].

Кадровая политика вытекает из стратегических целей учреждения, ориентирована на результат и перспективы его развития. Руководство учреждения и кадровая служба вправе использовать на этапе создания коллектива и в дальнейшем, в управлении людьми ценностные ориентиры, методы, формы, процедуры, способы оценки, которые позволят учреждению наиболее эффективно развиваться и существовать в постоянно меняющихся условиях внешней среды.

Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самого учреждения, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Объектом кадровой политики является персонал, состоящий в трудовых отношениях с учреждением, выступающим в качестве работодателя. А субъектом кадровой политики выступает система управления персоналом учреждения, состоящая из руководителей всех уровней управления и кадровой службы. Персонал - это квалифицированные работники, объединённые по признаку принадлежности к учреждению или к профессии, прошедшие предварительную профессиональную подготовку и обладающие специальными знаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной сфере деятельности [11].

Приоритетные цели кадровой политики выражены в следующем:

- 1) сохранение и развитие кадрового потенциала;



- 2) создание коллектива, способного обеспечить эффективную работу учреждения;
- 3) создание благоприятных условий труда для персонала;
- 4) совершенствование организации и стимулирование труда.

Кадровая политика учреждения состоит из элементов: политика занятости; политика обучения; политика оплаты труда; политика благосостояния; политика трудовых отношений.

Выделяют два типа кадровой политики - открытую и закрытую [7].

Открытая кадровая политика характерна для учреждений, ведущих политику, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции по определенным показателям, также она может быть особенностью учреждений, уже имеющих устойчивое положение.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика типов кадровой политики

| Кадровый процесс           | Тип кадровой политики   |   |
|----------------------------|---|---|
|                            | Открытая  | Закрытая  |
| Набор персонала            | Высокая конкуренция на рынке труда  | Дефицит специалистов, отсутствие притока рабочей силы   |
| Адаптация                  | Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками | Эффективная адаптация за счет института наставничества, высокой сплоченности коллектива, использование традиционных методов                     |
| Обучение и развитие        | Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию новшеств  | Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации |
| Продвижение работников     | Затруднена возможность роста, т.к. преобладает тенденция набора персонала   | Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры                      |
| Мотивация и стимулирование | Предпочтение отдается внешней мотивации   | Акцент делается на удовлетворении потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии   |

Закрытая кадровая политика присуща учреждениям, ориентированным на формирование определенной корпоративной культуры, атмосферы, способствующей удовлетворению потребностей занятых работников.

Для обоих типов кадровой политики всегда актуальны разные мероприятия по удовлетворению кадровых потребностей.

Для начала определим типы стратегии организации реализуемые в открытом типе кадровой политики представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом типе кадровой политики

| Тип стратегии организации  | Уровень планирования  |  |   |
|----------------------------|---|--|---|
|                            | долгосрочный<br>(стратегический)  | среднесрочный<br>(управленческий)  | краткосрочный<br>(оперативный)  |
| Открытая кадровая политика |   |  |   |
| Предпринимательская        | Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о предприятии Формирование требований к кандидатам | Поиск перспективных людей и проектов, проведение конкурсов. Установление контактов с кадровыми агентствами | Отбор менеджеров и специалистов под проекты   |
| Прибыльности               | Разработка новых форм организации труда под новые технологии  | Разработка оптимальных схем стимулирования труда, связанных с получением прибыли организацией              | Оценка персонала, консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству |
| Круговорота                | Оценка потребности в персонале на различных этапах организации  | Поиск перспективных специалистов   | Консультационная помощь персоналу. Реализация программ социальной помощи  |

Определяющим в выборе кадровой политики является стратегия (концепция) развития учреждения. Более того, удачно выбранная и реализованная кадровая политика способствует претворению в жизнь и самой стратегии.

Также рассмотрим типы стратегии учреждения, реализуемые в закрытом типе кадровой политики, представленные в таблице 3 [14].

Таблица 3 – Кадровые мероприятия в закрытом типе кадровой политики

| Тип стратегии учреждения   | Уровень планирования  |  |  |
|----------------------------|---|--|--|
|                            | долгосрочный  | среднесрочный  | краткосрочный  |
| Закрытая кадровая политика |   |  |  |
| Предпринимательская        | Создание собственных (фирменных) институтов   | Поиск перспективных студентов, стажировка в учреждении   | Привлечение друзей, родственников и знакомых   |
| Динамического роста        | Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма                                      | Проведение программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет   | Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала |
| Прибыльности               | Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат                                       | Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ   | Создание кружков «качества», активное включение персонала в оптимизацию деятельности учреждения            |
| Ликвидационная             | Не рассматривается  | Проведение программ переподготовки   | Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала   |
| Круговорота                | Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов | Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, полезных учреждению | Включение персонала в обсуждение перспектив развития учреждения  |

Таким образом, можно сделать вывод о том, что кадровая политика является своеобразным «стержнем» на который опирается вся кадровая работа, и опорной точкой для формирования кадровой стратегии организации.

Основанием для классификации кадровой политики выступает степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, таким образом, можно выделить два вида кадровой политики. Их сравнительная характеристика представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Сравнительная характеристика кадровой политики открытого и закрытого типа

| Кадровый процесс  | Тип кадровой политики   |  |
|---|---|--|
|   | Открытая  | Закрытая   |
| Как осуществляется набор персонала?                         | Основой для такого вида кадровой политики является доступность учреждения во взаимодействии с потенциальными сотрудниками на всех должностных уровнях, соискатель может рассчитывать на должность, если у него есть необходимая квалификация, при этом работодателю неважен опыт работы в данной или подобных организациях. | Характеризуется привлечением нового персонала только на нижнем уровне должностей.  |
| Для каких организаций характерна?                           | Открытая кадровая политика характерна для новых учреждений, стремящихся быстро занять лидирующие позиции в своей отрасли.   | Закрытый тип кадровой политики характерен для учреждений, ориентированных на создание определенной корпоративной культуры. |
| Как поощряют персонал?                                      | Персонал предпочитают стимулировать с помощью бонусных выплат, премии.  | Предпочтение отдается мотивации, то есть повышению производительности труда - нематериальным способом                      |
| Как происходит продвижение персонала по карьерной лестнице? | Карьерный рост затруднен, так как готовый персонал набирают со стороны.   | Формирование руководящего состава фирмы происходит из числа действующих работников организации.                            |
| Какая ситуация на рынке труда характерна?                   | Высокая конкуренция на рынке труда.   | Возможен дефицит кадровых ресурсов.  |

#### Окончание таблицы 4

|  |  |   |
|--|--|---|
| Как и где происходит обучение сотрудников? | Для обучения используют центры вне организации. Цель обучения - приобретение нового опыта. Руководство при этом охотно внедряет «свежие» идеи, предложенные новичками. | Обучение в собственном учебном центре. Обучающийся персонал получает не только новые знания, но и существующие, что способствует адаптации и формированию единой позиции. [2] |
|--|--|---|

Формирование и развитие кадровой политики происходит с учетом влияния на неё факторов внешней и внутренней среды (рисунок 1).

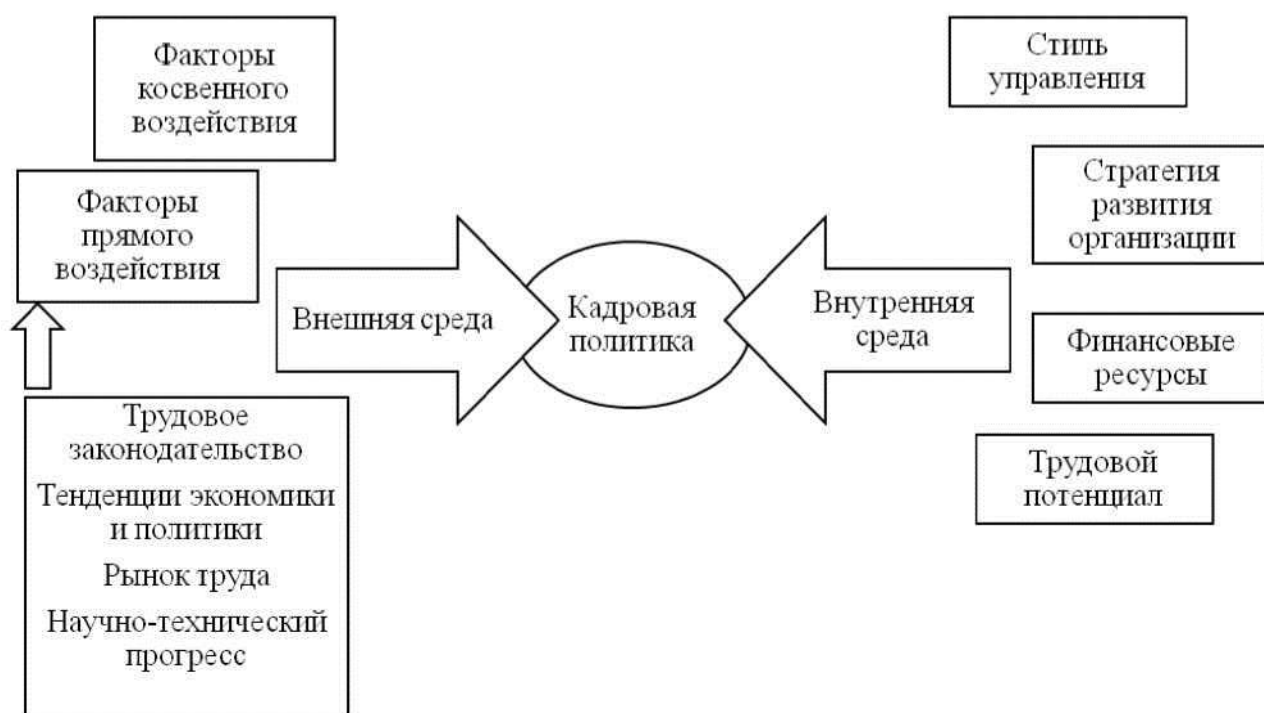


Рисунок 1 – Влияние факторов внутренней и внешней среды на кадровую политику организации

Рассмотрим поподробнее, что такое факторы внутренней и внешней среды и как отражается на кадровой политике их влияние:

1. Внутренней среды - это ситуационные факторы, которыми можно управлять внутри учреждения, к ним относятся:
  - стиль управления (например, крайне неэффективным в управлении учреждением можно назвать стиль, когда руководитель предпочитает вести себя

как диктатор - это негативно влияет на климат внутри учреждения, у сотрудников пропадает всякое желание развиваться, объединив усилия);

- стратегия развития учреждения (на её основе формируется кадровая политика);
- финансовые ресурсы;
- трудовой потенциал учреждения (является источником эффективной и стабильной работы).

2. Внешней среды - это факторы на которые учреждение не может повлиять, однако, учитывать должно, их можно классифицировать как факторы:

- 1) косвенного (оказывают влияние в целом на все учреждения, действующие в той или иной отрасли)
- 2) прямого воздействия (оказывают влияние на деятельность конкретного учреждения)

К факторам внешней среды относятся:

- ситуация на рынке труда;
- тенденции экономики и политики;
- тенденции развития научно-технического прогресса;
- требования трудового законодательства;
- хозяйствующие субъекты, располагающие ресурсами, необходимыми учреждению для его эффективной деятельности;
- потребители продукции (работ, услуг);
- социальные группы, которые проявляют интерес к деятельности учреждения: государственные органы, такие как налоговая инспекция, местные органы власти, профсоюзы, союзы потребителей, аудиторские и консалтинговые фирмы, средства массовой информации.

Модели государственной кадровой политики:

1. Традиционная модель, основанная на традиционном типе господства. Для нее характерны системный nepoтизм (то есть освященный обычаем семейственность в кадровых назначениях); трайбализм, то есть субъективизация роли племенной или земляческой принадлежности, а также доминирование кастовых, сословных или религиозных барьеров при

осуществлении подбора и продвижении чиновников.

2. Протекционистская модель (харизматическое господство). Лидер или должностное лицо, подбирающее команду по принципу «личной преданности», не всегда является или даже считается своим окружением личностью, обладающей харизматическими качествами. Но вот особенности отбора штаба из числа «доверенных», «лично преданных» людей, «свиты», «команды» в рамках протекционистской модели полностью сохраняются.

3. Рациональная модель (рациональное господство). Соответствующая легальному типу господства рациональная модель государственной кадровой политики предусматривает:

- отсутствие какого бы то ни было личного присвоения места службы;
- работу чиновников по контракту, т.е. на основе свободного отбора по профессиональной квалификации, в наиболее рациональном случае - определенной с помощью экзамена, удостоверенной дипломом;
- должностные лица усматривают для себя карьеру: «продвижение» по сроку службы или по успехам в работе;
- подчинение строгой единообразной служебной дисциплине и контролю.

Рациональная кадровая политика основывается на правилах, которые могут быть:

- 1) техническими правилами;
- 2) нормами.

Для их применения в обоих случаях необходимо специальное обучение. Следовательно, для работы в штабе управления человек должен иметь хорошую квалификацию, быть хорошо обученным по специальности.

4. Пострациональная модель. Политическими условиями ее актуализации стала мировая тенденция усиления политического веса и значения организаций большого бизнеса и особенно транснациональных корпораций. Суть ее заключается в перестройке государственной кадровой политики на принципах HR-менеджмента бизнес структур, в том числе с заимствованием целого ряда технологий управления кадровыми процессами, в частности кадрового

аутсорсинга [14].

Таким образом, мы выделили различные модели государственной кадровой политики, отличающиеся организацией разного уровня сложности - традиционную, протекционистскую, рациональную, пострациональную. На основе проведенного системного анализа мы можем сделать обобщения более высокого уровня - выделить эволюционные этапы развития государственной кадровой политики на основании уровней организации кадровой политики.

Мы понимаем уровень организации кадровой политики государства как исторически и политически обусловленную стадию эволюционного развития управления кадровыми процессами, взаимосвязанную с уровнем развития государства как ядра политической системы общества.

Выделили 4 уровня организации кадровой политики государства, в том числе 3 уже существующих и 1 потенциальный.

Первый уровень организации кадровой политики представлен «традиционной моделью кадровой политики». Ее родовые характеристики - замещение должностей по наследству, на основе принадлежности к правящему роду или религиозной общине. Возможны варианты: по праву силы, по жребию или в результате покупки должности за деньги. Общественное мнение не учитывается. Вертикальная мобильность кадров отсутствует. Узаконена дискриминация по социальному, национальному и религиозным признакам.

На основе этой организации кадровой политики строился кадровый рекрутинг в государствах Древнего мира и в средневековой Европе, те же принципы используются в нынешних государствах «третьего мира» - в Экваториальной Африке, Юго-Восточная Азии, постсоветских государствах Центральной Азии и Закавказья.

Второй уровень организации кадровой политики - «протекционистская модель» - предусматривает кадровый рекрутинг по критерию личной преданности руководителю или наличия субъективно понимаемых им деловых качеств. Общественное мнение в этой модели не учитывается.



Вертикальная мобильность кадров слабая и носит зависимый от субъективной воли руководителя характер. На этой модели кадровой политики строился аппарат управления США «эпохи правления джентльменов», феномен «фаворитизма» в абсолютистской Франции и Российской Империи, институт сталинских выдвиженцев. Те же принципы действуют в современных государствах Центральной и Южной Америки. Среди политической элиты даже наиболее передовых государств есть группы, заинтересованные в сохранении данной модели. Это кланы высшей политической бюрократии и «ближний круг» первых руководителей, куда входят люди, составляющие неформальный аппарат личной власти первого лица государства, и представители кланов высшей политической бюрократии.

Третий уровень организации кадровой политики определяется рациональными моделями («меритократической», «анрепренерской» и «номенклатурной»), а уровень 3(A) - пострациональной моделью кадровой политики в форме нового государственного менеджмента, «отзывчивой бюрократии» и «неовебериянства». Характеризуется высокой вертикальной мобильностью кадров за счет равенства возможностей путем законодательной регламентации рекрутинговых процедур (законы о государственной службе) или законодательной регламентации электоральных процедур (закон об основных гарантиях избирательных прав граждан). Общественное мнение в условиях этой модели обретает статус полноправного субъекта кадровой политики. К третьему уровню организации кадровой политики принадлежит кадровая политика государственного аппарата США после меритократической реформы В. Вильсона до 1980-х гг., государств Западной Европы, Японии, Израиля и СССР. Социальной базой кадровой политики уровня 3, являются средние и мелкие чиновники, интеллигенция и «средний класс» в целом.

В качестве особого субуровня кадровой политики рассмотрим 3(A), который может быть представлен концепциями «нового государственного менеджмента», «отзывчивой бюрократии» и «неовебериянства». Поскольку по уровню своей

структурной организации он не может считаться более высокой эволюционной ступенью развития кадровой политики, мы обозначаем его под литерой З(А).

Пострациональная модель предусматривает превращение государственных служащих в аналог офисных клерков, лишенных политических функций. Так как, согласно данной концепции, часть государственных функций планируется передать частному сектору, будет нарушено структурное разделение между собственно государственной и бизнес-корпоративной кадровыми политиками. Общественное мнение учитывается в кадровой политике не как мнение большинства граждан, а как защита «меньшинств», и, прежде всего, политически влиятельных элитных групп. Социальная база данной модели - транснациональные корпорации, заинтересованные в ослаблении института национальных государств.

Четвертый уровень организации кадровой политики существует пока лишь потенциально, но логика эволюции моделей кадровой политики №3 и №3(А) в государствах Запада говорит о том, что переход на 4-й уровень организации управления кадровыми процессами в ближайшие два десятилетия XXI столетия вполне реален. Главной особенностью четвертого уровня организации кадровой политики является наличие развитой коммуникационной системы управления кадровыми процессами на базе современных информационных компьютерных и сетевых технологий.

В рамках информационно-рациональной кадровой политики большое значение приобретают специализированные управляемые базы данных, интегрированные в единую государственную сеть с централизованной системой управления на базе расположенного в столице суперкомпьютера, а также промежуточными станциями управления системой в столицах федеральных округов и субъектах федерации. На базе уровня организации кадровой политики номер 4, можно будет снять противоречия между централизованной и децентрализованной моделями кадровой политики, а также решить проблемы управления и контроля над большим по численности и территориально рассредоточенным бюрократическим аппаратом.

Таким образом, можно сделать вывод, что кадровая политика не должна быть направлена только на получение экономического результата, нужно также уделять должное внимание социальным вопросам, создавать благоприятные условия труда для персонала. В любой экономической ситуации, не стоит забывать о материальном стимулировании сотрудников и о нематериальных методах мотивации (карьерный рост, публичная похвала, соревнования и конкурсы, неформальные встречи сотрудников, получение новых знаний и навыков), а также о корпоративной культуре, она позволит создать внутри учреждения индивидуальную атмосферу, которая будет направлять коллектив на эффективную работу, заставляя действовать на благо учреждения.

## 1.2 Направления и показатели результативности кадровой политики в государственном бюджетном учреждении

Кадровая политика учреждения состоит из совокупности разнонаправленных кадровых политик, каждая из которых выполняет определённые функции (таблица 5).

Таблица 5 – Направления кадровой политики и их функции

| Направление кадровой политики    | Функции  |
|----------------------------------|--|
| обеспечение организации кадрами  | при разработке данного направления определяются ключевые требования, выдвигаемые к кандидатам на должности; источники кадров; какие преимущества есть у организации по сравнению с другими, какие из преимуществ могут заинтересовать перспективных специалистов                                   |
| оценка персонала                 | выбор метода и периодичности оценки персонала, а также категории персонала, который будет оцениваться  |
| развитие и продвижение персонала | на этом этапе нужно ответить на вопросы о том, как выстраивать адаптационный период; обеспечивать обучение, переобучение, повышение квалификации персонала; оценивать результативность работы персонала; способствовать развитию деловой карьеры перспективных кадров с управленческим потенциалом |
| вознаграждение персонала         | назначение уровня зарплат, премий и других компенсаций в организации, выбор системы вознаграждений, который будет предложен различным группам персонала; применяемых нематериальных стимулов и факторов, учитываемых при пересмотре компенсаций  |

## Окончание таблицы 5

|   |   |
|---|---|
| управление персоналом                                       | разработка общей концепции управления персоналом, конкретизация роли и определение полномочий топ-менеджеров, линейных и функциональных руководителей, кадровой службы в управлении персоналом                              |
| трудовые отношения  | подбор оптимального варианта разрешения конфликтов, возникающих в организации; выбор наиболее приемлемого внутриорганизационного поведения  |
| формирование организационной культуры                       | формулирование своего понятия организационной культуры, лояльности персонала, определение сути организационной идеологии; какой организационный климат культивировать и каким образом поддерживать организационную культуру |
| политика коммуникаций с персоналом                          | установление системы коммуникаций, которую следует развивать; определить какую информацию и когда нужно доносить до персонала; какие проблемы при передаче этой информации могут возникнуть                                 |
| политика охраны труда и социальной защиты персонала и т. д. | выяснить как управлять стрессовыми ситуациями и как организовать безопасные условия труда, что делать для профилактики несчастных случаев [16]  |

Кадровая политика учреждения определяет основные подходы и методы управления персоналом в конкретном учреждении. За формирование основных направлений кадровой политики учреждения, как правило, отвечает отдел персонала.

Приоритетная цель кадровой политики учреждения - ответить на вопрос: какие принципы и конкретные инструменты будет использовать компания в области управления персоналом. Зачастую в область кадровой политики попадают такие процессы как:

- 1) подбор и набор персонала;
- 2) аттестация персонала;
- 3) адаптация и ввод в должность сотрудников;
- 4) оплата труда, система вознаграждения и взыскания;
- 5) обучение и развитие персонала;
- 6) формирование кадрового резерва;
- 7) ротация и внутреннее продвижение персонала;
- 8) окончание трудовых отношений.

Существует ряд внешних и внутренних факторов, которые учитываются при формировании кадровой политики.

### Внешние факторы:

1. Правовое поле. В первую очередь любая кадровая политика учреждения не должна противоречить законодательству страны, в которой она применяется. Так, например, в Российской Федерации трудовой кодекс весьма четко и жестко регламентирует порядок найма на работу, оплаты труда и увольнения сотрудников. Поэтому при разработке кадровой политики необходимо учитывать возможности, практики и ограничения текущего законодательства.

2. Технологии. В последнее время все больше и больше ощущается влияние научно-технического прогресса на кадровые процессы. Автоматизация производства и офисной деятельности, цифровая реальность с каждым днем меняет подходы в области управления персоналом, что в свою очередь находит отражение в кадровых политиках и процедурах. Ярким примером тому становится процесс автоматизации кадрового документооборота, алгоритмизации процесса подбора и оценки персонала. Внедрение онлайн порталов предоставляет возможности сотрудникам заниматься реализацией кадровой политик и процедур по средствам цифровых приложений без прямого вовлечения сотрудников отдела кадров.

3. Культурные различия и особенности. Основной успех в формировании кадровой политики и процессов организации оценивается их конечной эффективностью. А это серьезным образом зависит от того, на сколько при разработке документов и подходов были учтены культурные различия и особенности.

### Внутренние факторы:

1. Цели учреждения. Человеческий ресурс учреждения мобилизован для того, чтобы обеспечить достижение этих целей в рамках заданной модели. Поэтому политики и процедуры, созданные отделом персонала, в частности призваны объяснить сотрудникам, каким образом они должны действовать для того, чтобы увеличить эффективность и продуктивность своего труда.

2. Корпоративная культура. На определение основных направлений и содержания кадровой политики также оказывает влияние корпоративная культура

учреждения и выбранный стиль руководства. То, что может поощряться в одном месте, может стать поводом для увольнения в другом. В кадровых политиках и процедурах учреждение получает возможность кодифицировать свои нормы и четко разъяснить сотрудникам нормы допустимого. Также на практике совсем нередки примеры, когда личные качества и предпочтения лидера могут найти отражения в практиках в области управления персоналом.

3. Инструменты реализации кадровой политики учреждения. Основные направления кадровой политики могут быть зафиксированы разными способами: Устной договоренностью; письменно в виде кадровых политик и процедур.

4. Принципы и методы отбора и продвижения персонала. Система ценностей и норм, принятых в рамках корпоративной культуры, философия лидерства и руководства. Основные области и направления кадровой политики учреждения, как правило, регламентированы.

Подбор, отбор и набор персонала. Политики и процедуры этого направления покрывают следующие вопросы: Каким образом осуществляется поиск сотрудника на открытую вакансию? Какие методы отбора, интервьюированная и тестирования применяются к соискателям? Кто и в какие сроки принимает финальное решение о найме кандидата? Каким образом строится обратная связь с кандидатами? Каков процесс найма кандидата на работу?

Дополнительными политиками в этой области являются: Регламенты по набору персонала по рекомендации сотрудника (реферал программа). Политика предоставления равных прав и возможностей при наборе персонала (регламент о не дискриминации).

На этапе оформления сотрудника некоторые учреждения включают в свод кадровых документов: политику о не разглашении коммерческой тайны, политику о проведении проверки личных данных, политику о работе с личными данными клиентов, документы о материальной ответственности сотрудника, политика о мобилизации и релокации нового сотрудника к месту работы.

Ввод и адаптация новых сотрудников. Основные направления кадрового подхода в этом направлении, как правило, зафиксированы в процедуре

прохождения испытательного срока. Дополнительно могут быть прописаны процессы обучения, инструктажа и предоставления наставника на испытательном сроке.

Обучение и развитие персонала. Свод кадровых политик в этой области описывает процессы и подходы учреждения по следующим направлениям:

1. Политика по предоставлению обучения и развития персонала.
2. Политика по формированию и развитию кадрового резерва.
3. Политика о ротации и внутреннем передвижении персонала.
4. Политика о повышении в должности и переходе на руководящую позицию.

Дополнительно могут быть регламентированы процессы формирования и распределения бюджета на обучение, процедура выбора подрядных организаций на оказания тренинговых и обучающих услуг, оценки качества и эффективности обучения.

Оценка и аттестация персонала. Основные направления кадровой политики в области оценки или аттестации персонала находят свое отображение в следующих нормативных документах:

- 1) политика о проведении аттестации персонала;
- 2) политика о проведении оценки персонала;
- 3) приказы о формировании аттестационной комиссии.

Мотивация и оплата труда.

Примерами кадровой политики в области мотивации и оплаты труда являются:

1. Положение о системе оплаты труда в учреждении.
2. Положение о премировании.
3. Положение о бонусах и вознаграждениях.
4. Регламент пересмотра заработных плат.
5. Положения о дополнительных выплатах сотрудникам.

Новые тенденции в области управления персоналом требуют от учреждений постоянно совершенствовать свои подходы в управлении своим человеческим капиталом, в том числе, с целью увеличения показателей результативности кадровой политики.

### 1.3 Передовые практики формирования и реализации кадровой политики в государственном бюджетном учреждении

С целью эффективного формирования и реализации кадровой политики в России практикуется встраивание в систему кадровой политики оценка профессионального самочувствия гражданских служащих.

На примере анализа результатов on-line опроса более 9 тысяч гражданских служащих субъектов РФ Сибирского федерального округа рассматриваются его потенциальные возможности как инструмента, позволяющего своевременно выявлять системные проблемы, риск-факторы и нацеливать на поиск более глубоких объективных причин и зон развития государственной службы и кадровой политики.

Для апробации инструментальной возможности и оценки успешности реализации кадровой политики в сфере государственной службы в 2015 г. Сибирским институтом управления — филиалом РАНХиГС был проведен пилотный on-line опрос, направленный на исследование профессионального самочувствия гражданских служащих субъектов РФ Сибирского федерального округа. Профессиональное самочувствие, при этом, рассматривалось как индикатор социальной ситуации в государственных органах, как некий гипотетический конструкт, который отражает в интегральном виде социальную позицию специалиста, оценку себя как социального субъекта [11], индивидуальную значимость для человека степени вовлеченности его в профессию и выявляет механизмы, «которые позволяют сохранять комфортное существование в социальном окружении» [10].

Анкета носила комплексный характер, охватывала ключевые, установленные нормами права аспекты деятельности гражданских служащих, связанные с реализацией кадровой политики, к разработке и обсуждению анкеты были привлечены федеральные гражданские служащие и гражданские служащие субъектов РФ Сибирского федерального округа. Общее количество опрошенных, после исключения анкет с незаполненными социально-демографическими



характеристиками, составило 9063 человека или 41% от численности государственных служащих 12 субъектов РФ Сибирского федерального округа.

Результаты опроса имели колоссальный исследовательский потенциал не только из-за наличия обширного контента и эмпирической базы исследования. К несомненным достоинствам относится простота сбора on-line информации и возможность обработки данных с помощью встроенного математического инструментария в разрезе поколенческих, гендерных и должностных и иным социально-демографическим характеристикам.

Низкая оценка гражданскими служащими тех или иных аспектов деятельности рассматривалась как индикатор типичных внутренних проблем реализации кадровой политики на государственной гражданской службе и риск-факторов, обусловленных объективными причинами.

Проиллюстрируем это примером, характеризующим отношение гражданских служащих и их удовлетворенность работой. Показательно, что уровень удовлетворенности в целом достаточно высокий, и доля тех, кто не удовлетворен, составляет немногим более 1% (таблица 6)

Таблица 6 – Результаты ответов на вопросы «Работа нравится», «Работа дает чувство личного удовлетворения», «Удовлетворен работой в целом» в разрезе категорий и групп должностей, в %

| Категории и группы должностей | Работа нравится    |             | Работа дает чувство личного удовлетворения |             | Удовлетворен работой в целом |                        |
|-------------------------------|--------------------|-------------|--|-------------|------------------------------|------------------------|
|                               | полностью согласен | не согласен | полностью согласен                         | не согласен | полностью удовлетворен       | совсем не удовлетворен |
| 1                             | 2                  | 3           | 4  | 5           | 6                            | 7                      |
| Руководители высшей группы    | 60,3               | 0,8         | 50,2                                       | 1,7         | 45,9                         | 0,8                    |
| Руководители главной группы   | 55,3               | 1,3         | 41,7                                       | 2,3         | 39,1                         | 1,7                    |
| Руководители ведущие группы   | 58,9               | 0,7         | 41,1                                       | 2,1         | 39,2                         | 0,4                    |
| Специалисты главной группы    | 46,0               | 1,9         | 33,2                                       | 5,6         | 32,0                         | 1,0                    |

Окончание таблицы 6

|                                 |      |     |      |     |      |     |
|---------------------------------|------|-----|------|-----|------|-----|
| Специалисты<br>ведущей группы   | 47,6 | 2,1 | 34,5 | 5,5 | 34,8 | 1,0 |
| Специалисты<br>старшей группы   | 47,9 | 2,3 | 33,1 | 7,3 | 31,4 | 1,7 |
| Остальные<br>категории и группы | 51,0 | 2,6 | 37,0 | 5,3 | 37,5 | 1,3 |

Понимая ответственность и важность своей работы, примерно половине опрошенных (56,6% руководителей и 47,1% специалистов) выполняемая работа нравится. При этом личное удовлетворение получают 42,4% руководителей и 33,6% специалистов. При этом полностью удовлетворены только 35,4% гражданских служащих, из них 41,2% — женщины-руководители, 40,9% — мужчины категории «обеспечивающие специалисты». Наименее удовлетворены работой молодые гражданские служащие: их доля составляет 28,9%. По мере «взросления» уровень удовлетворенности повышается и в возрасте 51-55 лет этот показатель равен 39,8%, 56-60 лет — 46,6%.

Результаты опроса показали, что, хотя характер работы гражданских служащих весьма разнообразен, 32% опрошенных работают только с документами, 29% — с документами и с другими государственными служащими, каждый пятый (22%) — с гражданами и документами, только с гражданами работают 5% гражданских служащих. Следует признать, что уровень осведомленности гражданских служащих о целях и приоритетах государственного органа можно характеризовать как высокий — доля тех, кто не знаком с целями и приоритетами, составляет менее 1% (табл. 2).

Вместе с тем наблюдается определенная дифференциация в ответах в зависимости от должности и возраста. Так, если хорошо знают цели государственного органа 94% руководителей, то среди специалистов эта доля уменьшается до 83,6%, среди обеспечивающих специалистов до 81,4%. Примерно такая же картина в ответах о знании целей (приоритетов) структурного подразделения — 97,3%, 92% и 60% соответственно. Поразительно, что 22%

руководителей не знают, как выполняемая ими работа связана с целями и приоритетами деятельности государственного органа, преимущественно это государственные служащие в возрасте до 25 лет.

Анализ результатов опроса выявил зависимость между удовлетворенностью работой и пониманием связи работы с целями и приоритетами деятельности государственного органа и структурного подразделения.

Так, 94,7% государственных служащих, которые удовлетворены своей работой, отчетливо понимают связь своей работы с целями государственного органа. Именно они высоко оценивают то, как руководители доводят цели и приоритеты государственного органа до сотрудников (52,7%), анализируют и оценивают прогресс в их достижении (56,5%), четко ставят цели и задачи работы (51,1%). Все, кто работой удовлетворен недостаточно, дали низкую оценку этим аспектам работы руководителей.

Для того чтобы государственные служащие могли отчетливо видеть связь между своей работой и работой госоргана в целом, руководителям необходимо искать способы разъяснять и доводить это до всех государственных служащих. В противном случае происходит выхолащивание смысла деятельности и усиливается формальный подход к исполнению обязанностей.

Невольно напрашивается вывод, что далеко не все руководители разъясняют гражданским служащим цели и приоритеты их деятельности, связывают содержание их работы с предназначением государственного органа.

Мониторинг профессионального самочувствия гражданских служащих является необходимым условием развития государственной службы как института общественного служения и совершенствования государственной кадровой политики как на уровне государственного органа, субъекта РФ и государственной службы в целом. Хотя рассмотренные примеры иллюстрируют малую толику потенциальных возможностей on-line опроса профессионального самочувствия гражданских служащих, он показал свою измерительную чувствительность к их нуждам и может рассматриваться как инструмент оценки успешности реализации кадровой политики, который позволяет своевременно

выявлять проблемные зоны, вскрывать объективные внутриорганизационные причины и предлагать меры по их преодолению.

Необходима дальнейшая проверка мониторинговых и социально-прикладных возможностей инструментария для федеральных гражданских служащих и гражданских служащих субъектов РФ иных федеральных округов.

Также, в нашей стране, практикуется формирование и реализация кадровой политики, на основе выделения критериев оценки:

1. Персонал. По характеру участия в производственном процессе персонал можно разделить на: руководителей - это сотрудники, непосредственно участвующие в процессе руководства учреждением, к этой же категории относятся заместители; специалисты, а также ассистенты, помощники специалистов - работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции; служащие - это работники, которые осуществляют подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание; рабочие - к ним относятся лица, занятые ремонтом, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием материальных и других услуг (выполнение вспомогательной работы). Кроме того, персонал делится на возрастные категории, по гендерной принадлежности (мужчины и женщины) и на сотрудников, которые принимают участие в рабочем процессе сейчас или находятся в отпусках (больничный, по уходу за ребенком, декретный, учебный, ежегодный оплачиваемый или неоплачиваемый). Всё это характеризует структуру трудовых ресурсов организации. Качество персонала в свою очередь определяется наличием у сотрудников опыта работы, образования, квалификации, её соответствия и прочими факторами.

2. Текучесть кадров - это один из самых значимых критериев оценки «здоровья» кадровой политики учреждения. Текучестью кадров называют движение рабочей силы, связанное с неудовлетворенностью работника местом работы или неудовлетворенностью учреждения конкретным работником. Работника могут уволить и перевести в другое подразделение того же учреждения, такое перемещение называется внутриорганизационной текучестью, а если работника

увольняют или он уходит по собственному желанию из учреждения, и выбирает другую отрасль или сферу деятельности - это называется внешней текучестью. Текучесть кадров отрицательно сказывается на работе учреждения, не дает сформироваться эффективно работающей команде, а значит и корпоративной культуре - моральное состояние оставшихся работников ухудшается, снижается их мотивация и преданность учреждению, разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы, и дополнительные расходы на обучение новых сотрудников.

У такого процесса, как текучесть кадров и положительная сторона. Коллектив учреждения «освежается», происходит обновление состава организации, а, следовательно, и введение новых идей, если текучесть кадров происходит внутри учреждения отмечается карьерный рост сотрудников.

Текучесть, не превышающая 5 % в год, считается низкой, естественной для учреждения, не требует принятия мер со стороны руководства и практически никак не отражается на работе учреждения. Нормальный уровень равен 10-20%, 20-30% - средний, 30-40% - высокий, 40-50% - тревожный, более 50% - кризисный. Для того, чтобы определить в норме ли текучесть кадров в определенном учреждении нужно вычислить его коэффициент. Коэффициент текучести кадров - это отношение числа уволенных сотрудников за N-ный период к средней численности действующих сотрудников, за этот же период. Расчёт коэффициента текучести кадров производится по формуле:

$$K_T = K_U / Ч_{ср} * 100, \text{ где -}$$

$K_T$  – коэффициент текучести кадров;

$K_U$  – количество уволенных работников (по собственному желанию и за нарушения);

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность персонала.

Гибкость кадровой политики - способность подстраиваться к условиям рынка, чем кадровая политика стабильней и динамичней, тем лучше для организации в целом. Степень учета интересов работника в сравнении со степенью учетов

интересов производства. С помощью данного критерия можно выяснить как изменения согласовываются с сотрудниками, применяется ли индивидуальный подход или руководство учитывает только личные интересы.

Инновационное развитие государства, всякая информация об опыте его использования в деятельности государственных служащих представляют социальную ценность, поскольку совершенствуется государственная служба.

В условиях действия Стратегии инновационного развития Российской Федерации до 2020 г. [6] выстраивание новых служебных правоотношений происходит параллельно с разграничением компетенции служб и служащих по типам финансируемых инновационных проектов и отраслевой технологической приоритизации в механизме совершенствования служебной деятельности. Сформированы принципы трансфера технологии и управленческих компетенций различных видов государственной службы - гражданской, военной и правоохранительной. Для создания механизма, обеспечивающего постоянные взаимосвязи этих видов службы при сопровождении и реализации инновационных проектов, необходимы административно-правовые ресурсы, объединяющие возможности институтов развития статуса служащих всех заинтересованных органов власти. Поэтому целесообразно иметь единый информационный портал в сети.

Портал о деятельности институтов развития государственной службы, ее служащих и поддерживаемых ими инновационных проектов. Необходимы также инновационные программы органов исполнительной власти по обеспечению доступа всех заинтересованных лиц к полной и актуальной информации о существующей системе государственной поддержки инновационной деятельности служащих.

В этом направлении, исходя из Стратегии инновационного развития, осуществляются регулярная разработка и реализация программ развития конкуренции субъектов Российской Федерации в области правового обеспечения деятельности государственных и муниципальных служащих.

Совершенствование рассматриваемого механизма идет в процессе введения

специальных мер, обеспечивающих стабильность и преемственность службы. Затем наметился карьерный рост служащих в зависимости от успехов в службе, личных качеств, уровня профессионализма и компетентности. Сюда, в механизм, входят также: современные системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров гражданской службы.

Наряду с тем в процессе действия механизма допускаются специальные дисциплинарные требования, введение в институт службы присяги и иных регуляторов, способствующих четкому исполнению служебного долга, исключению недостойного поведения сотрудников, подрывающих авторитет государства или конкретной структуры управления. При этом устанавливаются возрастные и иные ограничения, включая состояние здоровья, судимость, родственные связи и другие ограничения на занятие тех или иных должностей, особый порядок назначения сотрудников на руководящие должности [7].

Федеральное законодательство определяет, что на федеральном уровне создается система управления государственной службой. Цель этой системы состоит в координации деятельности государственных органов при решении практических вопросов механизма совершенствования деятельности служащего. В частности, поступление на государственную службу; формирование кадрового резерва; прохождение и прекращение государственной службы; ведение Сводного реестра государственных служащих Российской Федерации; использование кадрового резерва для замещения должностей государственной службы [8]. Сюда входит подготовка, переподготовка, повышение квалификации и стажировка государственных служащих; осуществление вневедомственного контроля за соблюдением в государственных органах федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации.

Модернизация на основе инноватизации охватывает деятельность всех государственных структур России вплоть до Администрации Президента Российской Федерации. И какие бы короткие сроки ни ставились руководством страны для ее осуществления, полагаться на то, что после этой своего рода хирургической операции новый аппарат сразу же приобретет абсолютно

инновационную работоспособность, вряд ли имеет смысл. Это в принципе невозможно, о чем свидетельствуют проблемы адаптации механизма совершенствования деятельности служащих в новых условиях.

Учитывая интересы этого механизма, важно сначала принять все законы, в том числе предусмотренные Федеральным законом "О системе государственной службы Российской Федерации". Иначе получается так, что государственные служащие в новых структурах, не успев стабилизировать ситуацию после административной реформы и войти в нормальный правовой режим, будут подвергнуты новому серьезному испытанию в виде наращивания нормативных актов о модернизации, обновлении, инноватизации служебной деятельности.

Разумеется, в системе государственного и муниципального управления продолжается и будет продолжаться внедрение инновационных технологий, с учетом имеющего опыта, рассмотренного нами выше.

В соответствии с Федеральным законом №79-ФЗ система профессионального образования и развития гражданских служащих включает в себя: профессиональную подготовку кадров для гражданской службы; профессиональную переподготовку гражданских служащих; повышение их квалификации.

Кадровая политика является одним из важнейших аспектов развития государства и занимает ключевые позиции во всем многообразии направлений его политики, поскольку кадровые процессы и отношения пронизывают все сферы жизнедеятельности, и только от людей с их профессионализмом, опытом и предприимчивостью зависит успех всего дела.

#### 1.4 Методика анализа кадровой политики в государственном бюджетном учреждении

В современных условиях совершенствования государственной службы увеличивается ответственность кадровых служб за создание



высокопрофессионального аппарата управления, рациональную реализацию кадрового потенциала государственных органов [3].

Для того, чтобы эффективно управлять кадровым обеспечением в государственных бюджетных учреждениях, необходимо опираться на объективную информацию о состоянии кадрового потенциала в отдельно взятом государственном учреждении. Эти данные можно получить лишь только с помощью социальной диагностики, которая должна носить системный характер.

Социальная диагностика - процесс научного определения и анализа причинно-следственных связей и взаимоотношений в обществе, характеризующих его социально-экономическое, нравственно-психологическое, медико-биологическое, культурно-правовое и санитарно-экологическое состояние [7].

Цели социальной диагностики:

- 1) установление подлинности данных о человеке и окружающей его среде;
- 2) разработка рекомендаций, необходимых для принятия организационных решений, социального проектирования действий по оказанию социальной помощи;
- 3) прогнозирование всевозможных изменений, а также их влияния на иные социальные объекты.

Этапы социальной диагностики:

- 1) первичное получение представления об объекте изучения, выявление его сильных и слабых сторон, а также возможных путей его изменения и улучшения;
- 2) общая диагностика (то есть постановка задач, определение состава изучаемых ситуаций, определение эталонных параметров этих ситуаций, выбор конкретных методов исследования);
- 3) специальная диагностика по каждой из взятых для углубленного исследования проблем, измерение и анализ всех необходимых показателей;
- 4) выявление проблем на основе проделанной диагностики.

В социальной диагностике существуют определенные принципы, которых необходимо придерживаться при исследовании кадрового обеспечения органов государственного управления. Среди этих принципов исследователи выделяют:

- 1) принцип объективности, который заключается в непредвзятом исследовании социального объекта, отмечающем всяческие отклонения от действительности. Реализация этого принципа может быть обеспечена правильным выбором объекта диагностирования, выбором подходящих научно-обоснованных методик, разнообразием методов социологического исследования, а также систематичностью диагностики;
- 2) принцип причинности (казуальности), требующий определения причинно-следственных связей между сведениями, полученными в результате социальной диагностики. Этот принцип дает возможность в ходе исследования не ограничиваться описанием отдельных фактов (явлений) при выявлении закономерностей их появления и функционирования;
- 3) принцип многофакторной обусловленности представляет собой комплексный учет всех действующих факторов и их структуры. Стоит отметить, что этот подход не всегда подходит под условия современной социальной диагностики;
- 4) принцип комплексности, заключающийся в диагностировании социальных явлений в синтезе огромного спектра человеческих отношений, действий в различных формах их проявления. Выявление конкретных отдельно взятых данных при диагностике всегда необходимо сопрягать со всем комплексом проблем;
- 5) принцип научной обоснованности, который предполагает использование систему научных (как теоретических, так и эмпирических) методов для изучения кадрового обеспечения [7].

Сами по себе эти принципы не могут в полной мере гарантировать полноты и объективности результатов социальной диагностики кадрового обеспечения. В зависимости от особенностей изучаемого вопроса используют различные методы исследования (это могут быть как общенаучные методы, так и частные).

При диагностике обеспечения кадрами в государственных органах необходимо использовать комплекс различных методов: анализ статистических данных, социологический опрос специалистов, анализ документации, опрос экспертов и т.п. При этом предельно формализованные сведения о кадровом составе

наделяются содержательным наполнением о мотивации сотрудников, профессиональных ориентациях и ожиданиях и т.д. И наоборот, субъективное мнение государственных кадров корректируется и дополняется относительно объективными результатами опроса экспертов, касаемых общих закономерностях кадровых процессов.

Для анализа кадрового обеспечения в государственных бюджетных учреждениях можно рекомендовать три группы методов: сбор информации, ее обработку и анализ, определение приоритетов проблемы.

К первой группе методов можно отнести наблюдение, анализ документов интервью, анкетирование, обследование, экспертные оценки, и др.

Наблюдение - специально организованное восприятие диагностируемого объекта, процесса (явления) в естественных условиях. С его помощью исследуются внешние проявления поведения человека, а затем по этим данным складывается представление о нем.

Беседа - вербальная коммуникация, которая позволяет в беседах, диалогах, дискуссиях выявить отношения, чувства и намерения людей, их оценки и жизненные позиции [16]. В беседе можно узнать информацию, которую другими методами получить проблематично.

Беседа как метод социальной диагностики отмечается целенаправленными попытками исследователя попасть во внутренний мир собеседника, установить причины тех или иных действий, узнать о мировоззренческих, нравственных, политических и иных взглядах испытуемого, его отношении к исследуемым проблемам. Можно также отметить, что это весьма сложный и не всегда достоверный метод исследования, поэтому он применяется зачастую как дополнительный способ получения необходимых уточнений и разъяснений по выявленной информации после использования других методов.

Интервьюирование - разновидность беседы, когда исследователь следует заранее подготовленным вопросам, расставляя их в определенной логической последовательности. Ответы на эти вопросы можно так же подготовить заранее.

Анкетирование - метод сбора данных путем опроса большого количества людей. Что касается требований, предъявляемым к составлению анкет, то вопросы анкеты должны быть простыми и лаконичными, расставленными в логически выстроенной последовательности, по возможности с вариантами ответов «да» и «нет». Вопросы можно и желательно группировать для облегчения последующей обработки информации.

Экспертный опрос - разновидность опроса, респондентами которого являются эксперты - компетентные лица, имеющие глубокие знания об изучаемом вопросе и являющиеся специалистами в одной из исследуемых областей [9]. Процессом опроса руководят подготовленные специалисты, обязательно работающие в этой сфере макросоциальной работы. Они организуют процедуру оценки, составляют анкеты-опросники. Оценка исследуемого объекта, ситуации и т.д. таким образом, включает в себя не только полевое исследование, но и экспертизу, то есть получение профессионального мнения экспертов.

Обследование - это проверка статуса диагностируемого объекта в его естественных условиях жизнедеятельности. В социальной диагностике путем обследования выявляют информацию о социально-экономическом и социально-демографическом статусе индивидов или социальных групп.

В макросоциальной работе обычно используют пилотные обследования для апробации методик сбора информации, достоверности анкетных данных и оценки качества протоколов наблюдений. А для обоснования социальных программ, а также оценки их эффективности используются полевые обследования, которые представляют собой массовый сбор сведений на конкретной территории.

Метод анализа документов. Традиционный метод анализа документов - качественный анализ с применением логической и интуитивной оценки, а также методом психоанализа. Содержание документа интерпретируется при помощи суммарной качественной оценки, которая и определяет содержащуюся суть информации в документе.

Формализованный метод анализа документов проводится при помощи перевода качественных данных в количественные показатели или же целе-

направленного отбора данных по определенному списку вопросов/за конкретный период времени, - это метод контент-анализа. Этот метод используется при необходимости сравнения однопорядковых данных большого количества документов, систематизирования обширного материала; при изучении языка документов и анализе открытого массового опроса (анкетирования).

Вторая группа методов: анализ проблем, факторов, вызывающих проблему; взаимовлияния этих факторов, сравнение различной информации и т.д. Для сопоставления используют нормативные эталоны и стандарты, которые будут выбраны в качестве желаемых показателей [9]. В процессе проведения исследования важно выявить такие сравнения, которые помогут определить потенциальные результаты (стандарты будущего), на которых затем и будет основываться принятие стратегических способов решения социальных проблем.

К третьей группе методов относятся методы, с помощью которых определяются степень важности проблем и срочность их решения. Одним из таких методов является метод ранжирования альтернатив. Эксперт упорядочивает всевозможные пути решения изучаемых социальных проблем по конкретному рангу от наименее к наиболее предпочтительным, что помогает сделать самый рациональный выбор [7]. Метод дерева целей заключается в том, что каждая большая цель делится на подцели, стоящие на пути достижения главной цели (при этом деление будет продолжаться до тех пор, пока не будет достигнут уровень определенных целей)

Правильное использование методов диагностики позволяет основательно повысить объективность и достоверность данных, а, следовательно, и эффективность данной процедуры.

Объективное представление о состоянии кадрового обеспечения государственного управления может быть получено только при помощи социальной диагностики, носящей системный характер и выявляющей условия и факторы, влияющие на кадровую динамику.

Таким образом, при диагностике кадрового обеспечения в органах государственного управления необходимо использовать комплекс методов, что даст

возможность сопоставить формализованные сведения о кадровом составе с субъективным анализом мотивации, профессиональных ориентаций и интересующих проблем сотрудников органов государственного управления.

Выводы:

1. Итак, нами установлено, что вектор эволюционного развития государственной кадровой политики определяется:

а) усложнением структуры кадровой политики как системы и развитием ее подсистем;

б) повышением степени управляемости кадровых процессов;

в) усилением объективности и ослаблением субъективности в принятии кадровых решений за счет законодательной регламентации кадровой политики;

г) демократизацией кадровой политики за счет учета общественного мнения народа;

д) выравниванием возможностей карьерного продвижения;

е) повышением роли научного обеспечения кадровой политики.

2. Уровень организации кадровой политики должен быть адекватен, во-первых, общему уровню развития социума и политической системы, а во-вторых, характеру стоящих перед государством политических задач и внешнеполитических угроз. Последнее означает, что при столкновении политической системы с внешней средой (военном, экономическом, идеологическом) победу одерживает субъект с более высоким уровнем политической организации власти, в том числе уровнем организации государственной кадровой политики.

3. Мы установили, что меры, предпринятые в ходе административной реформы, реформы государственной службы, муниципальной реформы, реформы избирательной и партийной системы, подняли степень организации кадровой политики Российской Федерации почти до третьего уровня развития. Эти реформы получили свое логическое продолжение в политике третьего Президента РФ Д. А. Медведева.

## 2 Анализ кадровой политики в государственном бюджетном учреждении на примере Челябинского областного суда

### 2.1 Анализ документационного и методического обеспечения кадровой политики в Челябинском областном суде

Документальное оформление кадровых процедур является неотъемлемой обязанностью Челябинского областного суда. Документационному обеспечению управления в кадровой службе при оформлении документов необходимо с большей ответственностью следовать требованиям общего делопроизводства, которые изложены в законодательных и нормативно-правовых актах; например, понятийный аппарат раскрывает новый (взамен ГОСТ Р 51141-98) стандарт - ГОСТ Р 7.0.8-2013 «Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения», виды бланков, порядок размещения реквизитов в конкретных видах документов - ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно - распорядительной документации. Требования к оформлению документов».

Но для органов власти вместо последнего стандарта рекомендованы утверждённые в 2009 году Правила делопроизводства в федеральных органах судебной власти.

Кроме этого, из-за необходимости оформления большого количества дополнительных видов документов кадровыми службами, вопросы делопроизводства многократно усложняются. Специалистам - кадровикам приходится или создавать, или организовывать работу с такими документами, которых практически нет в традиционных трудовых отношениях, например: служебные удостоверения, послужной список, характеристика-отзыв, справка-объективка, реестр государственных служащих, контракт, Положение о ведении личных дел государственных служащих и т.д.

К особенностям по делопроизводству, связанным с технологиями обработки документов, добавляются процедуры обеспечения проведения конкурсов на замещение вакантных должностей, аттестации, переподготовки и повышения квалификации, проверки достоверности представляемых сведений и ещё много того, что регламентирует законодательство о муниципальной службе.

Нежелание воспользоваться очевидными достоинствами информационных технологий в работе чаще всего объясняется тем обстоятельством, что в функциональных структурных подразделениях работают специалисты пенсионного или предпенсионного возраста, в силу возраста не желающие менять привычные формы работы.

Очень часто причиной отсутствия на рабочих местах автоматизированных программ является недостаточное финансирование. К сожалению, несмотря на актуальность кадрового делопроизводства, эта ситуация очень типична, в том числе, и для Челябинского областного суда.

Кадровая политика Челябинского областного суда базируется на концепции управления человеческими ресурсами, с точки зрения которой существенное значение имеет повышение эффективности инвестиций в человеческий капитал в целях обеспечения постоянного профессионального роста и высокой работоспособности персонала.

Таким образом, кадровая политика организации ориентирована в первую очередь на развитие персонала, а не только на приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест. Управление персоналом Челябинского областного суда представляет собой организованное, целенаправленное и непрерывное воздействие на персонал, а также осуществление систематического контроля за его деятельностью в целях наиболее эффективного использования кадровых ресурсов (кадрового потенциала) в интересах организации при сохранении профессиональной работоспособности и здоровья работников.

В отделе кадров, как и во всем Челябинском областном суде в основном ведется бумажный документооборот. Сотрудники отдела кадров вынуждены работать с большим количеством документации.



Работа отдела кадров Челябинского областного суда связана с накоплением большого количества информации о личных данных сотрудников. Традиционно информация храниться на бумажных носителях. При этом трудно осуществить быстрый отбор нужных данных при приеме на работу, увольнении, составлении отчетов. Основанием необходимости автоматизации работы отдела кадров послужил ряд причин, возникающих в силу влияния человеческого фактора, которые отрицательно сказываются на качестве и интенсивности работы отдела кадров Челябинского областного суда:

- а) возможность случайной ошибки в ручном заполнении бланков;
- б) невозможность быстро справиться с большим объемом информации;
- в) сложность поиска необходимой информации.

Целью разработки управленческого решения по автоматизации работы отдела кадров Челябинского областного суда является максимально возможное устранение случайных ошибок, перечисленных недостатков существующей системы работы отдела кадров, и привнесение в нее факторов, положительно влияющих на качество и сроки выполнения реализуемых в ней функций:

- а) уменьшение времени выполнения каждой функции;
- б) автоматическое создание документации и отчетов;
- в) простой и быстрый поиск;
- г) автоматическое проставление дат и табельных номеров.

В управлении персоналом Челябинского областного суда применяются следующие группы методов (рисунок 2).

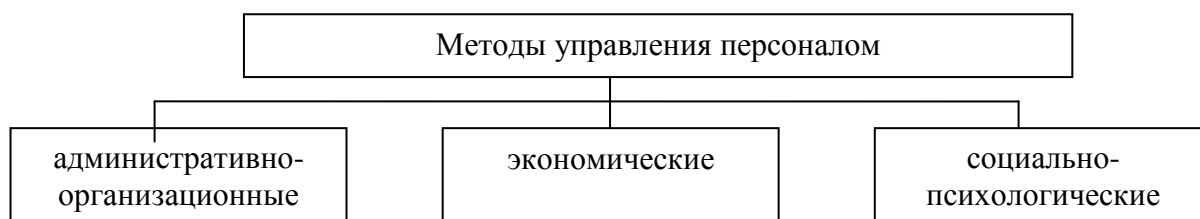


Рисунок 2 – Методы управления персоналом, применяемые в Челябинском областном суде

В качестве административно-организационных методов управления выступают приказы и распоряжения руководства Челябинского областного суда.

Экономическими методами управления являются заработная плата и премии.

Социально-психологические методы применяются для формирования психологического климата, управления конфликтами и т.п.

Председатель Челябинского областного суда в качестве основы для организации работы предприятия использует организационно-административные методы управления.

Рассмотрим основные направления кадровой политики Челябинского областного суда.

1. Поиск и отбор персонала осуществляется для заполнения вакантных рабочих мест в подразделениях Челябинского областного суда на конкурсной основе. Порядок работ регламентируется Инструкцией УП-04 «Поиск и отбор персонала».

Поиск и отбор соискателей проводится при необходимости заполнения вакансии, которая возникает в следующих случаях:

- а) увольнение или перевод сотрудника с занимаемой должности (освобождение вакансии);
- б) наличие незаполненной вакансии в штатном расписании;
- в) введение в штатное расписание новой вакансии.

Конечным результатом поиска и отбора является Форма УП-04-3 «Список кандидатов», в которой зафиксировано решение о выборе наиболее подходящего кандидата. На основе решения о выборе наиболее подходящего кандидата на вакансию начинается процедура оформления и адаптации.

Контроль за своевременностью и качеством выполнения работ по поиску и отбору кандидатов осуществляет сотрудник Челябинского областного суда, которому поручена организация проведения работ.

2. Оформление и адаптация. Мероприятия по оформлению и адаптации проводятся для максимально быстрого включения нового сотрудника в деятельность Челябинского областного суда с учетом специфики работы на

конкретном рабочем месте, а также с соблюдением норм трудового законодательства и нормативов кадрового делопроизводства. Порядок работ регламентируется инструкцией УП-05 «Оформление и адаптация нового работника», принципы и правила заключения трудового контракта – в документе «Положение о приеме на работу на контрактной основе».

Основанием для осуществления работ по оформлению и адаптации нового сотрудника является Форма УП-04-3 «Список кандидатов» с указанием о том, какой кандидат является отобранным для приема на работу.

Конечным результатом процесса оформления и адаптации является сотрудник Челябинского областного суда, оформленный на должность согласно штатному расписанию, прошедший все необходимые инструктажи, полностью ознакомившийся со своими должностными обязанностями и приступивший к их самостоятельному выполнению.

3. Оценка результатов работы. Оценка результатов работы сотрудников проводится для создания у сотрудников мотивации, направленной на добросовестное выполнение своих обязанностей за счет использования результатов оценки при определении размера индивидуальной премии. Порядок работ регламентируется инструкцией УП-06 «Оценка результатов работы». Принципы и правила расчета премиальной части оплаты регламентируется в документе «Положение о премировании работников».

4. Проведение аттестации сотрудников. Аттестация руководителей и специалистов Челябинского областного суда проводится в целях объективной оценки их пригодности к дальнейшей работе, повышения ответственности и исполнительской дисциплины, а также для принятия оптимальных решений по кадровым назначениям. Порядок, принципы и правила проведения аттестации регламентируется в документе «Положение о проведении аттестации руководителей и специалистов».

Аттестация проводится в плановом порядке с периодичностью один раз в пять лет для каждого руководителя или специалиста по гибкому графику проведения (ежегодно аттестуется 20% сотрудников, подлежащих аттестации).

## 2.2 Анализ информационно-технологического и организационного обеспечения в Челябинском областном суде

Отдел кадров является самостоятельным структурным подразделением Челябинского областного суда. Распределение обязанностей между работниками подразделения производится главным специалистом по кадрам. Для выполнения функций и реализации прав, предусмотренных положением об отделе, отдел кадров взаимодействует (таблица 7):

Таблица 7 – Взаимодействие Отдела кадров Челябинского областного суда с другими структурными подразделениями [13]

| Подразделение                 | Предоставление информации или документов  | Получение информации или документов                     |
|-------------------------------|---|---|
| Все структурные подразделения | Копии приказов о приеме, перемещении и увольнении   | Заявки на подбор персонала                              |
|                               | График отпусков   | Отчеты по прохождению сотрудниками испытательного срока |
|                               | Решения аттестационной комиссии   |   |
|                               | Сообщение о выходе нового сотрудника  |   |
|                               | Учет рабочего времени сотрудников   |   |
| Руководитель                  | Результаты аттестации сотрудников.<br>Отчеты о работе отдела за месяц, квартал.<br>План работы на месяц |   |
| Бухгалтерия                   | Информация о новом сотруднике<br>Условия по оплате труда сотрудников на испытательном сроке.            |   |

Для хранения и обработки документов в Челябинского областного суда используются средства Microsoft Office, которые включают:

- текстовый редактор Word;

- электронные таблицы Excel;
- пакет презентаций Power Point;
- планировщика личного времени Schedule+;
- программу электронной почты Microsoft Mail;
- программу работы с документами Microsoft Office Binder и др.

Решение кадровых вопросов Челябинского областного суда находится в прямой зависимости от качества и количества информации, основываясь на которой принимаются решения. Информационно-технологическое обеспечение составляет: сбор, анализ и хранение информации.

Информация – это совокупность сведений, сообщение, уменьшающее имеющуюся неопределенность в кадровой политике.

Качество представленной информации определяется по критериям оценки, т.е. определяется ее полнота, актуальность, достоверность, доступность и адресность. Полнота информации представляет собой объем, необходимый и достаточный для принятия управленческого решения. Недостаточность информации приводит к ошибочному решению, а избыток – к затруднению поиска решения.

Актуальность информации определяется ее соответствием действительности, к моменту полного сбора и обработки.

Достоверность информации определяется ее соответствием реальному положению дел.

Доступность информации определяется тем, что информация удобна для обработки.

Адресность информации определяется тем, что она направлена лицу, принимающему решения.

Выделим два источника информации: внешний и внутренний.

К внешним источникам относят:

- 1) специализированные периодические издания;
- 2) справочно-правовые и нормативно-правовые системы;
- 3) ответы на запросы в соответствующие органы;
- 4) интернет-ресурсы;

5) протокольные мероприятия – выставки, ярмарки, конференции.

Внутренними источниками являются информационно-поисковые и справочно-информационные системы.

Полученную в результате исследований и разработок информацию называют первичной, а переработанную на основе одного или нескольких источников – вторичной.

Организация кадровой политики Челябинского областного суда невозможна без необходимого информационно-технологического обеспечения.

Информационные начала кадровой политики Челябинского областного суда являются совокупностью субъектов информации, которые осуществляют ее формирование и воплощение, используемых инструментов информатизации, информационных технологий и механизмов регулирования информационных процессов, а кроме этого, кадров, которые были бы в состоянии обеспечить информационное сопровождение рассматриваемой кадровой политики.

Информационно-технологическое обеспечение кадровой политики Челябинского областного суда опирается:

- 1) на законодательно определенную, открытую, демократичную систему сбора, накопления, систематизации, использования, архивации данных о состоянии и тенденциях развития кадрового потенциала общества;
- 2) на современную методологию анализа информации о кадровых процессах и отношениях в сфере влияния государственной кадровой политики, о состоянии рынка труда в целом;
- 3) на действенную систему информирования общества о содержании государственной кадровой политики;
- 4) на механизмы обмена информацией с коммерческими; общественными некоммерческими и иными негосударственными организациями в стране, а также в системе международных связей – потенциальными партнерами в развитии кадрового потенциала общества.

Ключевой целью информационно-технологического обеспечения Челябинского областного суда является формирование информационного

пространства, обеспечивающего результативное взаимодействие субъектов управления, формирующих и реализующих кадровую политику.

Информационное пространство кадровой политики Челябинского областного суда представляет собой совокупность информационных ресурсов в различных сферах кадровой политики, которые взаимодействуют на основе соответствующих нормативных и правовых документов и объединенных единой информационной инфраструктурой.

### 2.3 Анализ состава, структуры и движения персонала в Челябинском областном суде

Анализ структуры и численности персонала Челябинском областном суде выполнен в таблице 8 и на рисунке 3.

Таблица 8 – Анализ структуры и численности персонала Челябинском областном суде

| Категории персонала      | 2015       |              | 2016       |              | 2017       |              | Отклонение<br>2017/2015<br>чел. |
|--------------------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|---------------------------------|
|                          | чел.       | %            | чел.       | %            | чел.       | %            |                                 |
| Персонал управления      | 31         | 14,8         | 31         | 14,7         | 33         | 15,3         | 2                               |
| Специалисты              | 148        | 70,8         | 150        | 71,1         | 151        | 70,2         | 3                               |
| Вспомогательный персонал | 30         | 14,4         | 30         | 14,2         | 31         | 14,4         | 1                               |
| <b>ИТОГО</b>             | <b>209</b> | <b>100,0</b> | <b>211</b> | <b>100,0</b> | <b>215</b> | <b>100,0</b> | <b>6</b>                        |

Из таблицы 8 видно, что в анализируемом периоде фактическая численность работающих увеличилась на 6 человек.

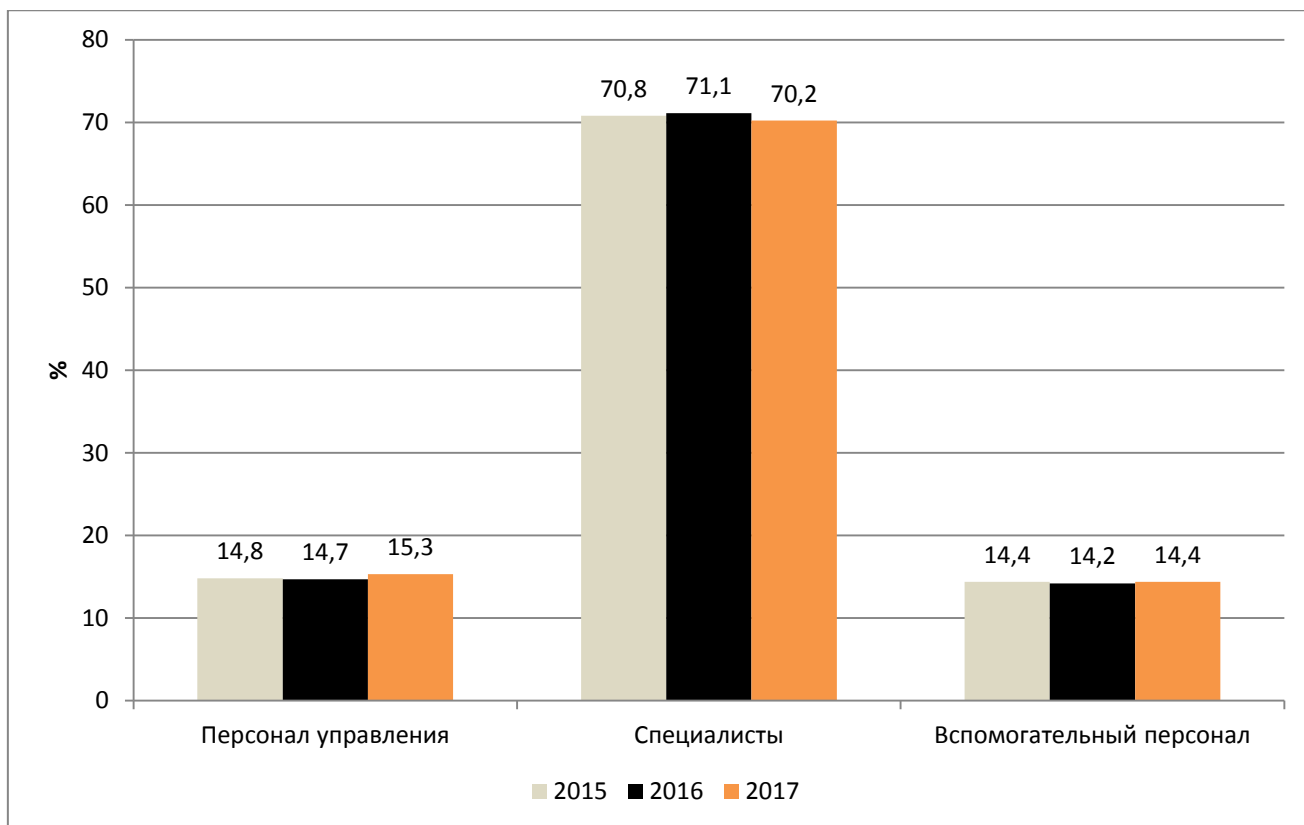


Рисунок 3 – Динамика структуры персонала Челябинском областном суде

Изменилась структура работающих – увеличилась доля персонала управления на 6,5%, в то же время увеличилась доля специалистов (0,7%), а доля вспомогательного персонала увеличилась (1,9%). На протяжении исследуемого периода наибольшую численность имеет категория «специалисты». Анализ движения персонала Челябинском областном суде представлен в таблице 9 и на рисунке 4.

Таблица 9 – Анализ движения персонала Челябинском областном суде

| Показатели  | 2015 | 2016 | 2017 | 2017 к 2015 (+/-) |
|---|------|------|------|-------------------|
| Среднесписочная численность, чел.                                 | 209  | 211  | 215  | 6,0               |
| Принято, чел.   | 17   | 16   | 15   | -2,0              |
| Уволено, чел.   | 15   | 12   | 9    | -6,0              |
| в т.ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины | 12   | 10   | 7    | -5,0              |
| Коэффициенты:   |      |      |      |                   |
| - общего оборота, %   | 15,3 | 13,3 | 11,2 | -4,1              |
| - оборота по приему, %  | 8,1  | 7,6  | 7,0  | -1,1              |
| - оборота по увольнению, %  | 7,2  | 5,7  | 4,2  | -3,0              |
| - текучести, %  | 5,7  | 4,7  | 3,3  | -2,4              |



Уменьшение коэффициента общего оборота может быть следствием улучшения условий труда.

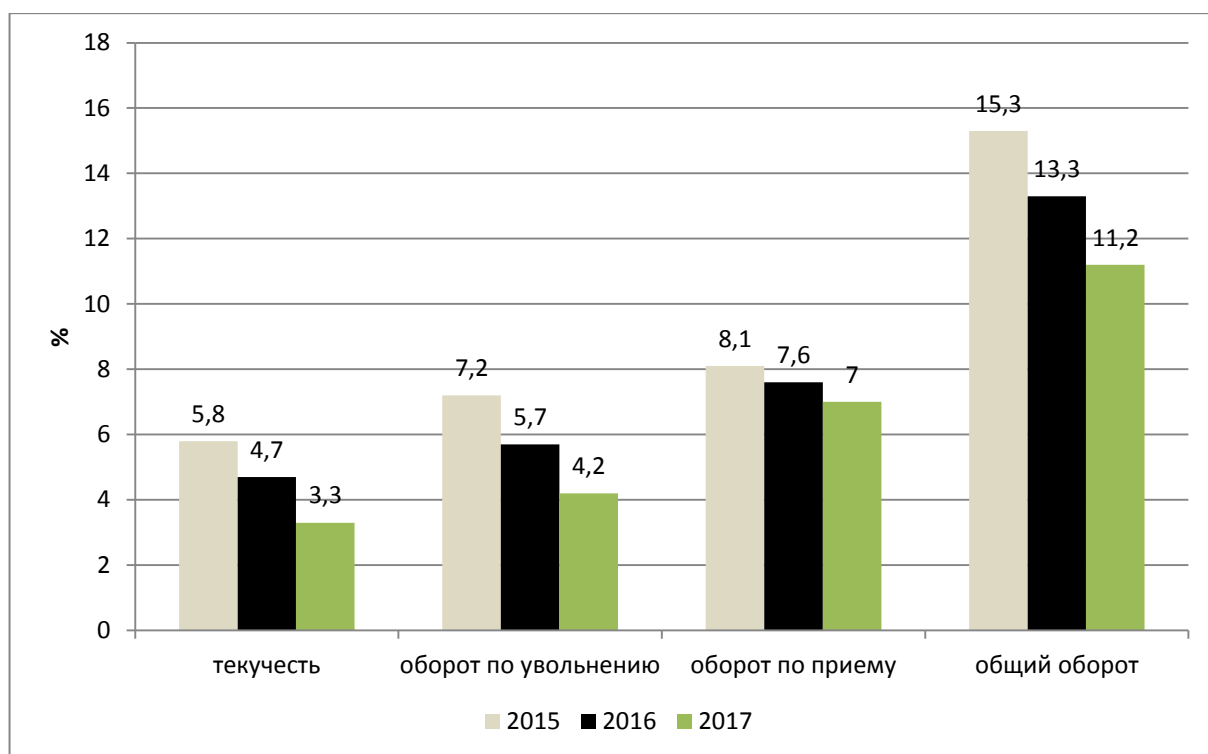


Рисунок 4 – Динамика движения персонала Челябинском областном суде

Положительной тенденцией является уменьшение коэффициента текучести на 2,4% по сравнению с 2015 годом.

В таблице 10 представлена структура персонала Челябинского областного суда по уровню образования.

Таблица 10 – Структура персонала Челябинском областном суде по уровню образования

| Образование | 2015 |       | 2016 |       | 2017 |       |
|-------------|------|-------|------|-------|------|-------|
|             | чел. | %     | чел. | %     | чел. | %     |
| среднее     | 30   | 14,4  | 30   | 14,2  | 31   | 14,4  |
| н/высшее    | 13   | 6,2   | 13   | 6,2   | 15   | 7,0   |
| высшее      | 166  | 79,4  | 168  | 79,6  | 169  | 78,6  |
| ИТОГО       | 209  | 100,0 | 211  | 100,0 | 215  | 100,0 |

Данные таблицы 10 отобразим на рисунке 5

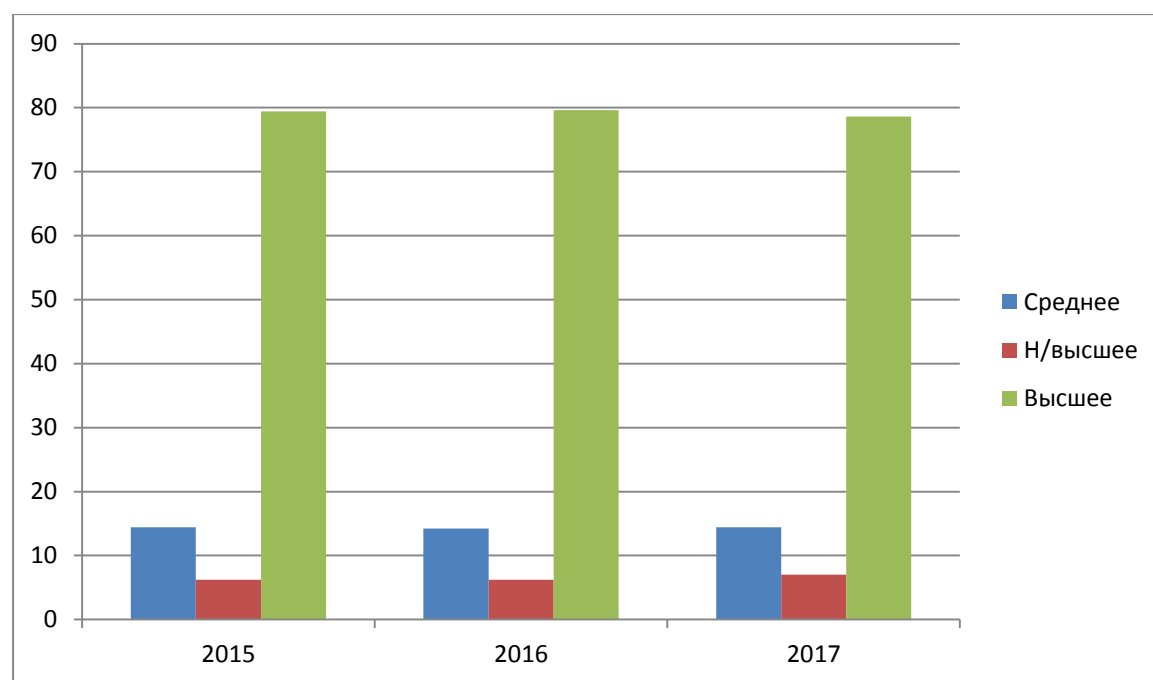


Рисунок 5 – Структура персонала Челябинском областном суде по уровню образования

Исходя из данных таблицы 10 видно, что значительная часть работников имеет высшее образование (78,6%). Это обусловлено спецификой работы учреждения. Высшее образование имеют руководители и специалисты. Количество работников с неполным высшим образованием практически не изменяется, а с высшим растет, потому что работники заканчивают высшие учебные заведения, остаются работать в Челябинском областном суде, тем самым повышается количество персонала с высшим образованием. Средний возраст работников по категориям персонала представлен в таблице 11.

Таблица 11– Средний возраст работников Челябинском областном суде по категориям персонала

| Категории персонала              | 2015 | 2016 | 2017 |
|----------------------------------|------|------|------|
| Средний возраст работников (лет) | 43,0 | 42,7 | 42,0 |
| Служащие                         | 43,6 | 41,6 | 42,6 |
| Специалисты                      | 40,9 | 40,5 | 40,7 |
| Руководители                     | 46,1 | 45,7 | 45,4 |

Данные таблицы 11 отобразим на рисунке 6

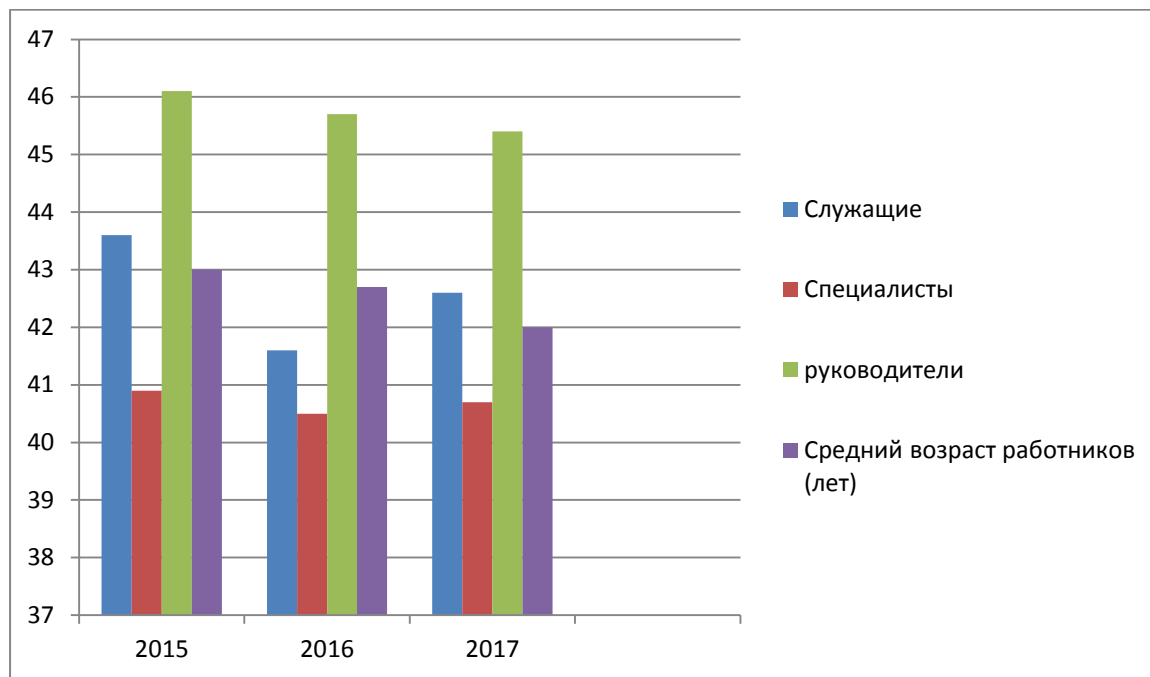


Рисунок 6 – Средний возраст работников Челябинском областном суде по категориям персонала

Средний возраст персонала имеет тенденцию к снижению. В 2017 году средний возраст снизился на 1,6% по сравнению с 2016 годом (или на 0,7 лет). В 2016 году средний возраст снизился на 0,7% по сравнению с 2015 годом (или на 0,3 года). Таким образом, в 2017 году средний возраст снизился по сравнению с 2015 годом на 1 год (или 2,3%). Это является положительной тенденцией, т.к. происходит омоложение коллектива.

#### 2.4 Анализ показателей по направлениям кадровой политики в Челябинском областном суде

Для анализа кадровой политики и кадровой работы было проведено социологическое исследование среди сотрудников Челябинского областного суда.

В социологическом анкетном опросе приняли участие все служащие Челябинского областного суда. В ходе опроса было выявлено 14 характеристик, определяющих удовлетворенность работой, подготовкой и возможностью

повышения квалификации служащих.

Рассмотрим полученные по каждой характеристике результаты.

#### 1. Образовательный уровень (рисунок 5).

Наибольшее количество сотрудников Челябинского областного суда имеют высшее образование – 75,6%, только одна треть имеет общее среднее, среднее специальное или незаконченное высшее образование (соответственно – 0,6%; 18%; 5,8%). Это говорит о том, что подавляющее большинство (93%) служащих получили образование либо в ВУЗе, либо среднем специальном учебном заведении и имеют соответствующие дипломы. Таким образом, кадровая политика Челябинского областного суда направлена на привлечение в учреждение работников с высоким уровнем образования.

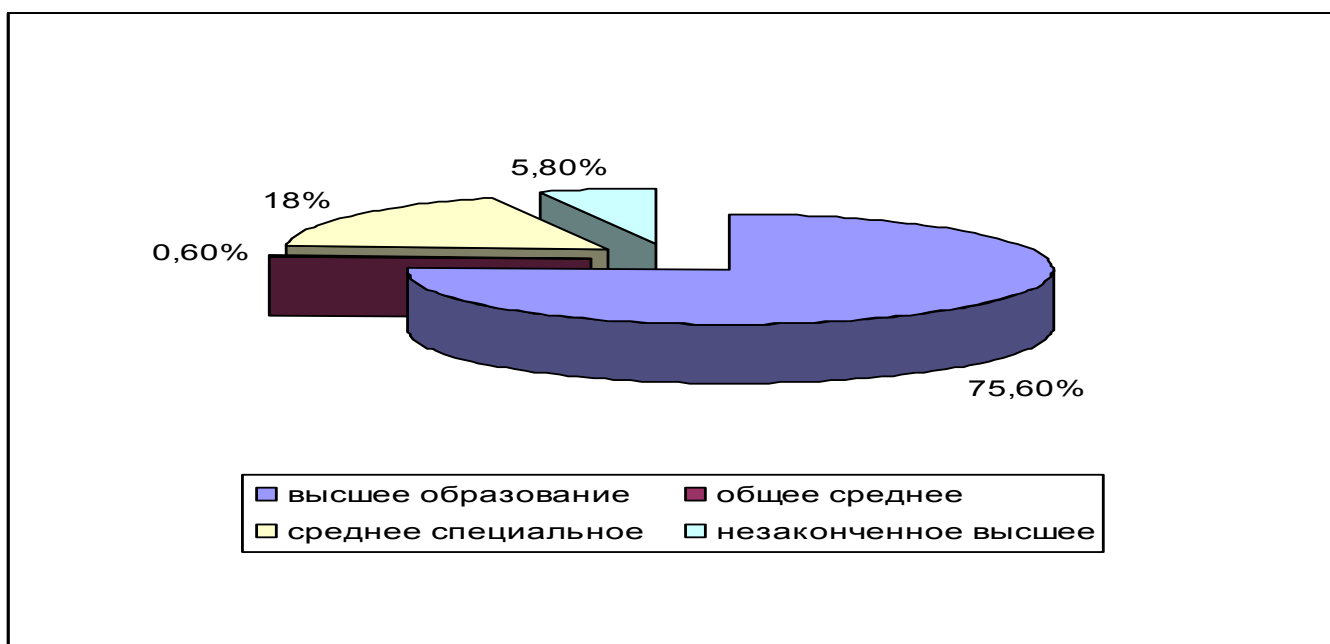


Рисунок 7 – Образовательный уровень респондентов Челябинского областного суда (2016 г.)

2. Характер базового профессионального образования. Сотрудники распределены следующим образом по характеру полученного ими базового образования (в порядке убывания) (рисунок 6).

Данное распределение соответствует распределению основных видов базового образования по степени массовости. Доминирование представителей какой-либо профессии (отраслевой) не отмечается, за исключением специалистов,

получивших естественно-техническое образование. Для повышения эффективности кадровой политики целесообразно отдавать предпочтение профессиональному образованию в области государственного управления.

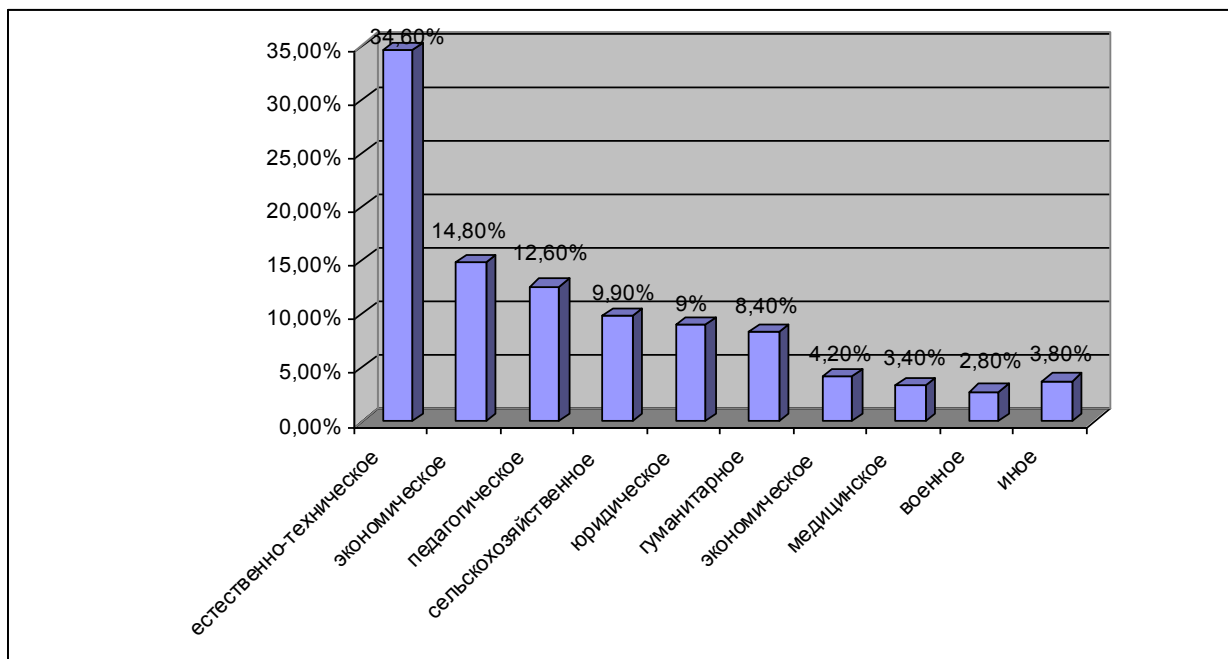


Рисунок 8 – Характер базового профессионального образования респондентов Челябинского областного суда (2016 г.)

3. Наличие дополнительного образования по какой-либо специальности государственной службы. Только 10% респондентов ответили на вопрос имеете ли вы образование по вашей специальности? утвердительно. Таким образом, 9/10 сотрудников потенциально нуждаются в дополнительном образовании. Это подтверждает сделанный выше вывод.

4. Опыт управленческой работы. 3/4 опрошенных (75,6%) указали на то, что до поступления на службу у них уже имелся опыт управленческой работы и только 24,4% пришли на службу впервые. Челябинский областной суд отдает предпочтение специалистам с опытом работы на госслужбе.

5. Стаж работы в органах государственной власти (местного самоуправления). Наибольшее количество служащих (около одной трети или 29,8%) имеют стаж до 5 лет, за ними следуют служащие со стажем свыше 20 лет (16,1%). Примерно

одинаковое количество служащих имеют стаж от (от 5 до 10 лет – 14,4% и от 10 до 15 лет – 14,8%) - таким образом, группа служащих со стажем во временном диапазоне от 5 до 15 лет также составляет примерно одну треть – 29,2%. Чуть больше одной десятой от общего числа опрошенных составляют служащие со стажем до 5 лет (12,8%), а также служащие со стажем работы от 15 до 20 лет.

6. Прохождение профессиональной переподготовки (повышения квалификации) за последние три года. Неоднократно проходили переподготовку в течение трех предыдущих лет 16%, также 16% проходили ее лишь дважды. Таким образом, для 32% служащих процесс прохождения переподготовки за плечами. Почти половина (44,6%) опрошенных указали на то, что проходят переподготовку в данный момент. Около одной трети (17,2%) в переподготовке за последние три года не участвовали. 8% опрошенных сообщили, что в данный момент они осуществляют учебу в ВУЗе.

7. Полезность предметных форм профессиональной переподготовки для сотрудников (рисунок 7).

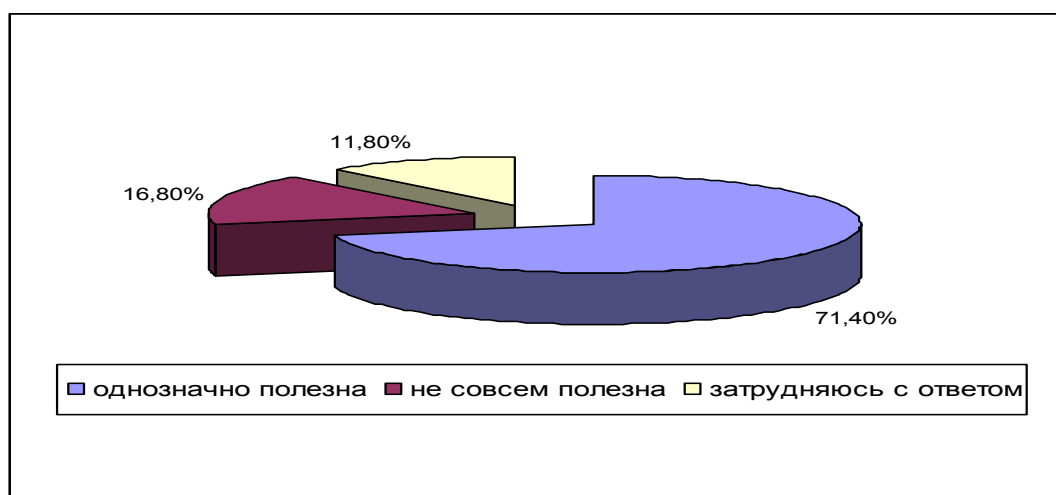


Рисунок 9 – Полезность предметных форм профессиональной переподготовки для служащих Челябинского областного суда

Однозначно полезной для себя пройденную переподготовку считают 71,4% респондентов. Ни один респондент не указал на ее полную бесполезность.

Однако 16,8% отметили, что переподготовка была не совсем полезна, а 11,8% -

затруднились с ответом, это говорит о том, что более четверти сотрудников не считают профессиональную переподготовку полностью полезной. Необходимо пересмотреть подходы к повышению квалификации госслужащих.

8. Навыки работы сотрудников. Предлагаемая ниже таблица позволяет представить себе, в какой мере работники Челябинского областного суда владеют различными профессиональными навыками. Ниже приводится таблица, в которой основные профессиональные навыки проранжированы по основному показателю «владею навыками вполне» (от максимума к минимуму). Два других показателя («не вполне владею», «не владею») не учитывались (таблица 12).

Таблица 12 – Ранжирование служащих Челябинского областного суда на предмет владения профессиональными навыками

| Навык  | Ранг |
|--|------|
| трудовое законодательство                          | 12   |
| составление нормативно-распорядительных документов | 11   |
| делопроизводство                                   | 10   |
| составление учредительных документов               | 9    |
| пользование компьютером                            | 8    |
| деловой и протокольный этикет                      | 7    |
| гражданское законодательство                       | 6    |
| теория государственной и муниципальной службы      | 5    |
| бухгалтерский учет                                 | 4    |
| иностраный язык                                    | 3    |
| теория менеджмента                                 | 2    |
| финансовый менеджмент                              | 1    |

9. Уровень профессиональной подготовки сотрудников.

Оценка уровня профессиональной подготовки сотрудников: 40,6 оценивают

уровень профессиональной подготовки служащих своего органа власти как по большей части удовлетворительный. 33,8 и 23,6 – как вполне удовлетворительный и отчасти удовлетворительный, соответственно. Остальные дали в основном неудовлетворительную оценку. Совсем неудовлетворительную оценку уровню профессиональной подготовки сотрудников не дал никто из опрошенных.

10. Степень внимания служащего к своему имиджу. 52% работников уделяют внимание формированию своего имиджа по мере необходимости, 30,5% уделяют достаточное внимание, и лишь 4,6% практически не уделяют внимания формированию своего имиджа.

11. Степень внимания к имиджу структуры. 52,4% ответили, что в той структуре, где они работают, формированию имиджа служащего уделяют внимание по мере необходимости, 26,4% считают, что этому уделяется достаточно внимания, а, по мнению 14,6% опрошенных, формированию имиджа в их структуре практически не уделяется внимания.

12. Престижность работы. Большинство респондентов (65,4%) считают, что в глазах окружающих статус работника органов судебной системы в чем-то престижен, а в чем-то нет. 20,1% полагают, что этот статус весьма престижен, а 4,6% - абсолютно не престижен.

13. Отношения между населением и органами власти. Данные отношения как «неприятные» характеризуют – 1,4% опрошенных, как «молчаливое недовольство друг другом» - 4,7%, как «отношения делового сотрудничества и поддержки» - 8,8%, 63% ответивших считает, что население понимает, что «власть насколько может, решает жизненные проблемы населения».

14. Удовлетворенность сотрудников. Нейтральная позиция по этому вопросу доминирует у 35,2%. О своей неудовлетворенности работой в той или иной мере заявили 9,7% респондентов. 15,4% - вполне удовлетворены своей работой, а 31,7%-удовлетворены «по большей части». Показательно, что все опрошенные имеют определенное мнение на этот счет.

Таким образом, по результатам проведенного анализа кадровой политики Челябинского областного суда можно сделать следующие выводы:



1. Приоритетным направлением кадровой политики является создание целостной стратегии управления персоналом, определяющей систему принципов, правил, норм, методов, ориентированных на достижение целей, стоящих перед органами судебной власти области.

2. Положительной тенденцией реализации кадровой политики является уменьшение коэффициента текучести. Это могло произойти за счет улучшения трудовой дисциплины и уменьшения количества увольнений по собственному желанию.

3. Подавляющее большинство служащих Челябинского областного суда получили образование либо в ВУЗе, либо среднем специальном учебном заведении и имеют соответствующие дипломы. 9 из 10 сотрудников потенциально нуждаются в дополнительном образовании. Лишь 44% проходят переподготовку в данный момент, 16% проходили переподготовку в течение трех предыдущих лет и 17% в переподготовке за последние три года вообще не участвовали.

4. Служащие Челябинского областного суда в наибольшей степени владеют профессиональными навыками в области трудового законодательства и составления нормативно-распорядительных документов. Практически отсутствуют навыки в области теории менеджмента и финансового менеджмента.

Таким образом, необходимо переосмыслить существующие подходы к процессу формирования кадровой политики государственных органов власти, в первую очередь с точки зрения профессионального развития и управления карьерой. Важным направлением кадровой политики должна стать система обучения и повышения квалификации персонала.

## 2.5 Выявление проблем кадровой политики в Челябинском областном суде

Проблемные аспекты совершенствования кадровой политики в государственном бюджетном учреждении:

1. Отсутствие программы адаптации персонала и введения в должность.
2. Несовершенство системы карьерного роста.

3. Поверхностная аттестация сотрудников.

4. Профессиональная ориентация выпускников вузов на работу в Челябинском областном суде осложнена рядом факторов:

- непрекращающейся реорганизацией государственного аппарата;
- недостаточностью принимаемых мер, направленных на повышение престижа профессии;
- недостаточной заинтересованностью органов государственной власти в привлечении на службу выпускников, окончивших высшие учебные заведения по специальности «государственное и муниципальное управление»;
- отсутствием должного государственного внимания к развитию цивилизованной культуры рынка труда;
- недостаточным финансированием, материальным и кадровым обеспечением учреждений;
- низкой, по сравнению с коммерческими структурами оплатой труда.

Проанализировав структуру кадрового состава и современное состояние кадрового документационного обеспечения Челябинского областного суда, можно также говорить о таких проблемах, как:

- низкий уровень образования и квалификации основных служащих;
- высокий уровень работников предпенсионного возраста;
- низкий уровень взаимозамещения работников.

По информационному направлению необходимо оснащение специалистов программными продуктами и совершенными компьютерами со свободным доступом в Интернет.

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ БЮДЖЕТНОМ УЧРЕЖДЕНИИ НА ПРИМЕРЕ ЧЕЛЯБИНСКОГО ОБЛАСТНОГО СУДА

#### 3.1 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики в государственном бюджетном учреждении на примере Челябинского областного суда

Недопустимо подбирать на должности людей по приятельским или родственным отношениям, личной преданности, руководству необходимо обратить внимание на эту тенденцию и бороться с ней.

Для быстрой адаптации и введения в должность персонала необходимо разработать соответствующую программу, которая включала бы в себя несколько этапов (таблица 13).

Цель этой программы дать сотруднику возможность составить первоначальное мнение об учреждении, для этого его нужно ознакомить с его деятельностью, индивидуальными особенностями, принятыми в данном учреждении взаимоотношениями в коллективе. Новый сотрудник должен узнать о правилах приема и увольнения, заработной плате и условиях труда.

Таблица 13 – Этапы адаптации новых сотрудников

| Наименование этапа | Описание этапа  | Длительность этапа |
|--------------------|---|--------------------|
| Первый этап        | с новым сотрудником проводится ознакомительная беседа, в которой нужно затрагиваются такие темы, как: принципы и методы работы; распределении основных полномочий и внутренних связей организации; проводится знакомство с порядками и традициями организации   | 1 - 3 дня          |
| Второй этап        | после оформления документов сотрудника нужно представить коллективу   |                    |
| Третий этап        | работника знакомят с его новым рабочим местом, а также местом хранения нормативных документов и других актов и материалов, которые могут понадобиться в процессе работы; проводится ориентационное собеседование с руководителем, сотруднику предоставляют необходимую информацию и отвечают на его вопросы |                    |

## Окончание таблицы 13

|                |   |            |
|----------------|---|------------|
| Четвёртый этап | ознакомление с должностными обязанностями и требованиями к работе, требованиями к охране труда и технике безопасности; включение в рабочий процесс. в конце недели наставник должен дать оценку соответствия заявленных знаний и навыков реальным; лично-профессиональных качеств сотрудника с целью определения его сильных сторон и областей для дальнейшего развития. дать необходимые рекомендации сотруднику, проходящему процедуру введения в должность | 1-2 недели |
|----------------|---|------------|

Работник должен трезво оценивать свое положение в учреждении, а для этого недостаточно провести краткую беседу, необходимо создать информационную брошюру для новых работников, которая будет содержать:

1. Общую информацию.
2. Миссию.
3. Организационную структуру.
4. Распорядок рабочего дня, дресс-код.
5. Деловую этику.

А также, для определенных должностей:

1. Должностные обязанности.
2. Функции отдела, в который направлен новый работник.
3. Взаимосвязь с другими отделами.
4. Критерии оценки деятельности сотрудника и существующий контроль.
5. Организация процесса труда.
6. Нормативная информация по работе в подразделении.

С данной программой должны ознакомиться и использовать в своей работе: руководитель организации, руководители структурных подразделений, работники отдела кадров. На период адаптации необходимо назначить сотрудника, который будет исполнять роль наставника. Для этого нелишним будет создание системы активного вовлечения ушедших на пенсию профессионалов, которых можно было бы использовать в качестве наставников, они могли бы советовать и консультировать новых сотрудников основываясь на своём опыте.

Руководство отдает предпочтение нематериальному стимулированию, однако такому значимому мотиватору, как карьерный рост не уделяется должного внимания. Но любые работники, в том числе и муниципальные нуждаются в перспективе карьерного продвижения, так как в сознании людей чётко закреплено убеждение, что каждая следующая ступень карьерной лестницы приносит достигшему ее человеку новые материальные и нематериальные блага, которые необходимы для удовлетворения основных социальных потребностей. Именно осознание перспективы роста и получения новых благ мотивирует сотрудника вкладывать свои усилия в развитие учреждения. Для того, чтобы создать систему карьерного роста необходимо обозначить срок, за который сотрудник сможет освоить опыт своей должности, обозначить регулярность повышения сотрудников в должности. Ведь в случае необоснованного и несистемного повышения должностей смысл и значимость карьеры, как мотиватора, теряется. Далее необходимо разработать критерии перехода, а также систему стимулов.

После разработки критериев потребуется оценить насколько данным критериям соответствуют сотрудники, претендующие на повышение в должности. Когда критерии оценки готовы и есть понимание что делать после проведения оценки, можно готовиться к проведению аттестации.

Аттестация служащих - это основа для кадровых решений при отборе персонала, формировании резерва для замещения должностей, при определении основных направлений и осуществлении мероприятий, по повышению их профессиональной квалификации, определении соответствия занимаемым должностям. Главное в аттестации - это комплексная оценка профессиональных, деловых, духовно-нравственных и личностных качеств работника, результатов его труда на основе системы соответствующих показателей и индикаторов, характеризующих степень достижения работником конкретных целей, его соответствия квалификационным требованиям.

Отзыв на аттестуемого необходимо составлять таким образом, чтобы в нём в полной мере отражались профессиональные и личностные качества сотрудника, его способности были объективно раскрыты. При характеристике деловых

качеств нужно указывать насколько активен и инициативен работник при выполнении своих непосредственных обязанностей; результативно ли организован его трудовой процесс; качественно ли выполняются порученные задания и укладывается ли сотрудник в установленные сроки при их выполнении. К деловым качествам также можно отнести умение работника продуктивно устанавливать рабочие отношения с руководством и коллегами; его целеустремленность, умение работать в команде, обучаемость. При описании личных качеств работника важно отметить степень его отзывчивости, коммуникабельности, обязательности, трудолюбия. Уместна и характеристика подчиненного как семьянина.

Также с целью повышения эффективности труда сотрудника руководитель должен составлять план, в котором чётко и подробно описывались бы действия по развитию необходимых качеств, знаний и навыков работника. Наилучшим вариантом будет составление данного плана совместно с подчиненным, в ходе беседы. При этом руководителю нужно опираться на результаты предыдущей аттестации для оценки эффективности его деятельности. Для определения потребностей работника, его карьерных ожиданий и желание развиваться в том или ином направлении важно чтобы он сам принимал активное участие в составлении плана. Благодаря грамотно составленному плану сотрудник сможет сосредоточить усилия на выбранных направлениях своего развития и сможет самостоятельно оценивать личный прогресс и достижения.

Основными задачами кадровой политики Челябинского областного суда должны стать:

1) оптимизация кадрового состава учреждения и адаптация персонала к новым условиям профессиональной деятельности (качеству трудовой жизни) и особенности жизнедеятельности Челябинского областного суда;

2) привлечение молодых специалистов, создание условий для их закрепления, профессионального роста и мотивации к повышению качества профессиональной деятельности;

- 3) улучшение условий профессиональной деятельности (качества трудовой жизни) персонала и совершенствование системы его мотивации;
- 4) совершенствование системы профессионального развития социальных работников;
- 5) оптимизация системы оценки качества деятельности работников;
- 6) поддержка развития конкурсного движения;
- 7) повышение уровня инновационной культуры работника областного суда;
- 8) поддержание организационного порядка в учреждении и укрепление трудовой дисциплины;
- 9) развитие корпоративной культуры учреждения и повышение лояльности его персонала.

С целью осуществления эффективной кадровой политики в Челябинском областном суде необходимо привлечение следующих ресурсов:

- человеческие ресурсы;
- материально-техническое обеспечение;
- материальное стимулирование (премирование, стимулирующие надбавки за интенсивность и результативность труда и т.п.).

Основными мероприятиями по реализации кадровой политики Челябинского областного суда должны стать:

1) для оптимизации кадрового состава учреждения и адаптации персонала к условиям профессиональной деятельности (качеству трудовой жизни) и особенностям жизнедеятельности государственного бюджетного учреждения необходимо реализовать:

а) подбор персонала на вакантные должности в соответствии с требованиями к квалификационным характеристикам (должностным обязанностям, требованиям к квалификации);

б) многоступенчатая процедура отбора и приема на работу. Оценка квалификационных характеристик кандидата проводится непосредственным руководителем будущего сотрудника, сотрудником по кадрам и руководителем учреждения;

в) развитие системы наставничества;  
г) вовлечение вновь принятых социальных работников в коллективные объединения и профсоюз учреждения.

2) для привлечения молодых специалистов, создания условий для их закрепления, профессионального роста и мотивации к повышению качества профессиональной деятельности необходимо реализовать:

а) строение горизонтальной карьеры активных и талантливых молодых специалистов;

б) организация конкурса «Лучший специалист года»;

в) вовлечение молодых специалистов в профсоюз учреждения с целью ознакомления с передовым опытом социальной работы;

г) вовлечение специалистов в организацию, проведение и участие в корпоративных организационных мероприятиях;

д) оценка удовлетворенности специалистов работой в учреждении.

3) для совершенствования системы профессионального развития работников Челябинского областного суда необходимо реализовать:

а) совершенствование системы внутрикорпоративного обучения: участие в работе профсоюза учреждения, внутренние семинары и тренинги, недели мастерства;

б) поддержка повышения квалификации работников Челябинского областного суда «без отрыва от работы»;

в) обучение работников в процессе оказания услуг современными инновационными информационными и телекоммуникационными технологиями.

4) для повышения уровня инновационной культуры работника Челябинского областного суда необходимо реализовать:

а) административную поддержку работников, внедряющего в свою профессиональную деятельность инновации.

При внедрении предлагаемых мероприятий по совершенствованию кадровой политики в Челябинского областного суда должен быть достигнут следующий результат:



- повышение эффективности деятельности учреждения за счет его укомплектованности высококвалифицированными кадрами;
- профессиональный рост работников;
- омоложение кадрового состава учреждения;
- профессиональное развитие специалистов;
- повышение внутренней мотивации и лояльности специалистов;
- профессиональный рост социальных работников и управленческих кадров;
- увеличение инновационной активности работников;

Можно сделать вывод о том, что вышеперечисленные мероприятия, позволяют Челябинского областного суда увеличить эффективность управления персоналом и повысить работоспособность, что будет способствовать экономическому росту деятельности муниципального образования.

### 3.2 Оценка результатов и анализ эффективности мероприятий по совершенствованию кадровой политики в государственном бюджетном учреждении на примере Челябинского областного суда

Мероприятия, представленные выше, ориентированы на повышение экономической эффективности Челябинского областного суда. Конечно, подобные мероприятия требуют определенных денежных затрат, но наиболее эффективные из них окупятся и принесут значительно больше пользы, чем их отсутствие.

Рассмотрим, какова экономическая эффективность от оптимизации кадрового состава учреждения и адаптации персонала к условиям профессиональной деятельности.

Нам известно, что адаптация новых сотрудников к условиям профессиональной деятельности может быть различна: некоторые сотрудники за короткий период времени вливаются в рабочий процесс, не испытывая при этом дискомфорта. К сожалению, не всегда случается именно так, поэтому большое значение для успешной деятельности организации имеет комплекс мероприятий по повышению эффективности системы адаптации персонала.

Таблица 14 – Издержки кадрового направления Челябинского областного суда

| Наименование показателей   | Сумма, руб. |
|--|-------------|
| Среднегодовой ущерб, причиняемый организации текучестью кадров, в том числе: | 102000      |
| - расходы на обучение новых сотрудников                                      | 57000       |
| - расходы на набор сотрудников   | 13500       |
| - доплаты  | 31500       |
| Единовременные затраты для внедрения мероприятий                             | 52000       |

Таблица 15 – Коэффициенты текучести сотрудников

|                             |      |
|-----------------------------|------|
| До внедрения мероприятий    | 3,3  |
| После внедрения мероприятий | 0,09 |

Годовая экономия от сокращения текучести персонала рассчитывается по формуле:

$$Эс = 102000 * (1 - 0,09 / 3,3) = 99218 \text{ рубля.}$$

Годовой экономический эффект при экономии 99218 рублей составит:

$$Эг = 99218 - 0,15 * 52000 = 91418 \text{ рублей, где } 0,15 - \text{ нормативный коэффициент эффективности;}$$

Теперь рассчитаем срок окупаемости единовременных затрат, потраченных на внедрение мероприятий, воспользуемся для этого формулой:  $T_{ед} = 52000 / 40800 = 0,5$  года.

Итак, годовой экономический эффект от улучшения условий труда составил 91418 рублей, при этом срок окупаемости единовременных затрат на внедрение комплекса мероприятий составит 0,5 года.

Всем известно, что прогресс не стоит на месте, с каждым годом появляются и развиваются новые технологии, методики, подходы. Для новых идей требуются свежие мысли, энтузиазм, рвение, новые силы. Как раз такими качествами обладают молодые сотрудники, поэтому они имеют преимущество перед старшими коллегами, конкурентным преимуществом которых является опыт.

Чтобы определить экономическую эффективность от мероприятий,

направленных на привлечение молодых специалистов, используем простую формулу:

Экономическая эффективность = эффект / затраты. Для этого составим таблицу, в которой отразим направление расчета экономического эффекта и затраты на него

Таблица 16 – Направление расчета экономического эффекта

| Направление расчета экономического эффекта   | Сумма доходов в год, руб. |
|--|---------------------------|
| Эффект воздействия обучения и повышения квалификации сотрудников на повышение производительности труда за счет сокращения потерь рабочего времени. | 32000                     |
| Участие молодых сотрудников в конкурсе «Лучший специалист года»  | 150500                    |
| Участие в корпоративных организационных мероприятиях   | 30000                     |
| Итого  | 212500                    |

Таблица 17 – Учет затрат на мероприятия, направленных на привлечение молодых специалистов

| Статья затрат   | Сумма расходов в год, руб. |
|---|----------------------------|
| Единовременные затраты на разработку и внедрение предложенных мероприятий | 14000                      |
| Затраты на обучение молодых специалистов                                  | 57000                      |
| Затраты на участие в корпоративных мероприятиях и конкурсах               | 35000                      |
| Итого   | 106000                     |

$$\text{Экономическая эффективность} = (212500 - 106000) / 106000 = 1,005$$

По результатам расчетов можно сделать вывод: так как показатель экономической эффективности равен 1,005, то проведение мероприятий, направленных на привлечение молодых специалистов является прибыльным и целесообразным.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что мероприятия по совершенствованию кадровой политики Челябинского областного суда являются экономически эффективными, так как денежные средства, выделенные на них, окупаются и приносят пользу организации

Исследование кадрового потенциала учреждения показали слабые места: очень маленькая доля молодых специалистов; не полную укомплектованность персонала.

В кадровой политике Челябинского областного суда отмечены следующие недостатки:

- 1) количество сотрудников, желающих пройти обучение и повышение квалификации значительно больше сотрудников, которым это обеспечивается;
- 2) не ведется работа с кадровым резервом;
- 3) объем выполненной работы не соответствует получаемой заработной плате и вознаграждениям;
- 4) неразвита система адаптации персонала.

Предложенные в работе мероприятия, позволяют Челябинского областного суда увеличить эффективность управления персоналом и повысить работоспособность, что будет способствовать экономическому росту деятельности.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий позволяет оценить результативность деятельности учреждения. Предложенная методика позволит значительно увеличить удовлетворенность сотрудников, повысить их квалификационный уровень, а также повысить эффективность оказания услуг учреждением.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная работа была посвящена вопросам совершенствования кадровой политики Челябинского областного суда, в работе были рассмотрены теоретические аспекты кадровой политики, такие как: цели, задачи, виды, критерии оценки кадровой политики, а также её особенности в системе государственного управления и другое.

Для совершенствования кадровой политики необходимо выявить её недостатки, что и было сделано во втором разделе данной работы, для этого были проанализированы образовательная и возрастная структура Челябинского областного суда, распределение кадров по категориям персонала и стажу работы, показатели движения рабочей силы и т.д.

Анализ позволил выявить как положительные составляющие кадровой политики, так и показал наличие проблем, а именно: бюрократизм и клановость управленческого аппарата; отсутствие программы, позволяющей переходящему на другую должность или новому сотруднику адаптироваться на новом месте работы и должности; недочёты в проведении аттестации, отсутствие системы карьерного роста.

В качестве мер по совершенствованию кадровой политики была разработана программа, способствующая быстрой адаптации персонала, эффект от её введения выражается в сокращении стартовых издержек и текучести кадров, экономии времени руководителя и сотрудников;

– для работников младшего и среднего звена было предложено ввести систему карьерного роста, эта система помогает мотивировать сотрудников вкладывать свои усилия в своё профессиональное развитие, благодаря чему будет развиваться и сама организация;

– также руководству рекомендовалось уделять большее внимание проведению аттестационных действий, тщательнее составлять отзыв на аттестуемого работника и план по развитию его необходимых качеств, знаний и навыков; в качестве ещё одной меры по совершенствованию кадровой политики

предлагалось ввести кадровую политику открытого типа, эффект от её введения сводится к повышению эффективности принимаемых управленческих решений, а именно – организационной и социальной эффективности.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года // Российская газета. 1993. 25 дек.
2. Российская Федерация. Федеральный закон. Об основах государственной службы Российской Федерации: ФЗ РФ от 31 июля 1995 г. № 119-ФЗ// СЗ РФ. – 1995. - № 31. – Ст. 4572.
3. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации.- 2004.- № 31.- Ст. 3215.
4. Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции // Собрание законодательства Российской Федерации. -2008. -N 52 (ч. 1). -Ст. 6228
5. Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»// Собрание законодательства Российской Федерации.- 2007. -№ 10.- Ст. 1152
6. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации -2001. -№ 52 (часть I). Ст. 4921.
7. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г. // Российская газета. 2012. 16 февраля.
8. Андриченко Л.В., Плюгина И.В. Статус и деятельность комиссий по урегулированию конфликтов интересов на муниципальной службе //Журнал российского права.-2016-№2.-С.29-33.
9. Антошина Н.М. Формирование кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации (административно-правовые проблемы). Н. Новгород, 2015.
10. Астанин В.В. Принципы противодействия коррупции в российском законодательстве // Юридический мир. 2014. № 2.
11. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, Закон,

- практика: Монография. – М.:РАГС, 2015. –272с.
12. Воробьев В.В. Проблемы становления и тенденции развития государственной службы России. – М., 2014. – 243с.
  13. Комахин Б.Н. Совершенствование деятельности государственных служащих в контексте Стратегии инновационного развития //Государственная власть и местное самоуправление.-2016.-№ 10.-С.46-51.
  14. Новокрещенов А.В. Кадры для органов власти (инновационный подход к пониманию и реализации государственной кадровой политики)//Государственная власть и местное самоуправление.-2013.-№ 9.- С.45-49.
  15. Пешин Н.Л. Муниципальная власть: понятие и содержание // Конституционное и муниципальное право. 2012. N 9. С. 16.
  16. Соловьев С.Г. Муниципальная власть: понятие, содержание и механизм реализации // Российская юстиция. 2011. N 8. С. 2 - 6.
  17. Стенограмма выступления Д.А. Медведева на 5 Красноярском экономическом форуме // Российская газета. 2012. 16 февраля.
  18. Чаннов С.Е. Служебное правоотношение: понятие, структура, обеспечение. М., 2013. С. 187 - 189.
  19. Чиркин В.Е. Организационные формы местного самоуправления: Россия и зарубежный опыт// Журнал российского права. 2013. №8. с.104