

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно – Уральский государственный университет
(Национальный исследовательский университет)»
Институт открытого и дистанционного образования
Кафедра «Управление и право»

ПРОЕКТ ПРОВЕРЕН

Рецензент Врио начальника
ОВМ УМВД РФ по г.
Нижевартовску

/А.Г. Вахрушев/

20__ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой

/Н.Г. Деменкова/

20__ г.

Пути совершенствования кадровой работы в исполнительных органах

государственного управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.04.2019.11255.ВКР

Руководитель работы
д.э.н., профессор

/Н.В.Зяблицкая/

20__ г.

Автор работы
обучающийся группы ДО-393

/П.А. Дягилева/

20__ г.

Нормоконтролер

/Н.В.Назарова/

20__ г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Дягилева П.А. Пути совершенствования кадровой работы в исполнительных органах государственного управления. – Челябинск: ЮУрГУ, 2019, ДО – 393, 108 с., 28 ил., 9 табл., библиогр. список – 71 наим., 2 прил., 19 л. слайдов

Объектом выпускной квалификационной работы являются аспекты регулирования кадровой политики и кадрового потенциала в системе государственного управления.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики и кадрового потенциала сотрудников ОВМ УМВД по городу Нижневартовску.

В выпускной квалификационной работе выявлена сущность кадровой политики и особенности формирования кадрового потенциала; охарактеризован регламент кадровой работы; проведен анализ кадровой политики и исследование кадрового состава, структуры ОВМ УМВД РФ по городу Нижневартовску; выявлены основные методики оценки кадрового потенциала; произведена оценка кадрового потенциала сотрудников; разработаны мероприятия по совершенствованию кадровой политики и управления кадровым потенциалом ОВМ УМВД по городу Нижневартовску.

Результаты выпускной квалификационной работы, в частности мероприятия по совершенствованию кадровой политики и управления кадровым потенциалом, имеют теоретическую и практическую значимость.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	10
1.1 Сущность кадровой политики: понятие, функции и структура	10
1.2 Регламент кадровой работы в органах государственного управления.....	22
1.3 Особенности формирования кадрового потенциала	30
2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ РАБОТЫ И КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОВМ УМВД РФ ПО ГОРОДУ НИЖНЕВАРТОВСКУ	36
2.1 Общие сведения.....	36
2.2 Анализ кадровой политики	39
2.3 Исследование кадрового состава и структуры.....	46
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОВМ УМВД РФ ПО ГОРОДУ НИЖНЕВАРТОВСКУ	53
3.1 Методики оценки кадрового потенциала	53
3.2 Оценка кадрового потенциала	65
3.3 Обоснование и оценка мероприятий по совершенствованию кадровой политики и управления кадровым потенциалом	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	86
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	91
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Обязанности заместителя начальника отдела и заместителя начальника отдела – начальник миграционного контроля	97
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Анкета	107

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В настоящее время вопросы кадровой политики органов государственного управления вызывают в научных и профессиональных сообществах активную дискуссию. Изменение в социально – экономических условиях развития государственности последнего десятилетия и ожидание еще более существенных изменений в этой области провоцирует формирование множества мнений о направлении, механизмах и инструментах государственной кадровой политики.

Наиболее актуальным на сегодняшний день является вопрос профессиональной подготовленности сотрудников. Подготовка кадров должна совершенствоваться с учетом государственных задач по необходимости формирования высокопрофессионального и эффективного кадрового состава.

Второй важной проблемой при формировании кадрового состава в настоящее время является проблема положительной мотивации сотрудников к добросовестному и честному служению государственным интересам, которое не может быть успешным, если его обязанности не будут подкреплены обязанностями государства по обеспечению его правовой защиты, благоприятных условий и стабильности его труда, а также достойного уровня жизни.

В связи с этим представляется необходимым разработать ряд мероприятий, направленных на совершенствование кадровой политики и управления кадрового потенциала в органах государственной управления Российской Федерации.

Кадровая политика – генеральная линия во взаимодействии с сотрудниками.

Кадровая политика организации формирует:

- требования к сотрудникам при приеме на работу (к уровню знаний, стажу и т. д.);
- осуществление «капиталовложений» в трудовые ресурсы. Отношение к планомерному влиянию на рост уровня квалификации работников в нужной сфере;
- мероприятия по стабилизации коллектива (полностью или определенной структурной единицы);
- специфику обучения трудовых резервов компании и переподготовку специалистов.

Направления кадровой политики организации определяются с учетом возможностей для повышения потенциала фирмы в рамках существующих тенденций развития рынка.

Цель кадровой политики – улучшение профессионального уровня и сохранения количества специалистов, которое необходимо для эффективной работы компании. Она должна решать задачи по формированию атмосферы в коллективе и по созданию потенциала для карьерного роста.

Кадровая политика считается основополагающей и очень важной составляющей корпоративной культуры всех современных предприятий независимо от их формы собственности. От грамотности ее построения и

эффективного применения зависит процветание фирмы и каждого из ее кадров.

Степень разработанности проблемы. Существенный вклад в анализ проблем кадровой политики в органах государственного управления внесли такие исследователи как А.Н. Аверин, Е.Н. Барышников, Е.Ю. Иванова, А. В. Сороко и другие.

Объект выпускной квалификационной работы – Отдел по вопросам миграции УМВД РФ по городу Нижневартовску.

Предмет выпускной квалификационной работы – кадровая политика государственного учреждения, а также такие его отдельные аспекты, как состав и структура сотрудников, анализ кадровой политики, система подбора кадров, стимулирование персонала и кадровый потенциал.

Цель выпускной квалификационной работы – рассмотреть теоретические аспекты регулирования кадровой политики и кадрового потенциала в системе государственного управления, провести анализ кадровой политики и исследование кадрового состава, структуры отдела по вопросам миграции УМВД РФ по городу Нижневартовску.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- раскрыть сущность кадровой политики: понятие, функции и структура;
- рассмотреть регламент кадровой работы в органах государственного управления;
- выявить особенности формирования кадрового потенциала в органах государственного управления;
- рассмотреть общие сведения об отделе по вопросам миграции УМВД РФ по городу Нижневартовску;
- провести исследование кадрового состава и структуры;
- проанализировать кадровую политику.

Теоретической и методологической базой исследования послужили фундаментальные концепции и разработки, представленные в научных исследованиях российских ученых по вопросам совершенствования кадровой политики в органах государственного управления. При написании данной работы были использованы следующие методы исследования:

- анкетирование;
- монографический: изучение литературных источников;
- статистический.

Нормативно-правовую базу составили законодательные и нормативные акты РФ, регулирующие вопросы государственной гражданской службы.

Информационной базой выпускной квалификационной работы являются количественные показатели кадрового состава и структуры ОВМ УМВД РФ по городу Нижневартовску.

Научная новизна выпускной квалификационной работы состоит в разработке мероприятий по совершенствованию кадровой политики в органах государственного управления, в частности:

- осуществление качественного подбора, аттестации и оценки деятельности

государственных служащих;

- стимулирование профессионального роста, карьеры и повышения эффективности деятельности сотрудников.

Результаты выпускной квалификационной работы, в частности мероприятия по совершенствованию кадровой политики в органах государственного управления имеют теоретическую и практическую значимость.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Сущность кадровой политики: понятие, функции и структура

Кадровая политика считается основополагающей и очень важной составляющей корпоративной культуры всех современных предприятий независимо от их формы собственности. От грамотности ее построения и эффективного применения зависит процветание фирмы и каждого из ее кадров.

Кадровой политикой называют совокупность идей и задач, применимых в отношении персонала определенной организации. Цель такого управления заключается в приведении мотивов и ценностей каждого трудящегося в соответствии со стратегией компании [15].

Следовательно, подобный управленческий аппарат направлен на усовершенствование полезной отдачи от работы кадров.

Несмотря на то, что кадровая политика напрямую связана с управлением персоналом, эти определения не совсем одно и то же. Кадровая политика – это лишь инструмент управления персоналом. Последнее же несет в себе более широкий подтекст.

Управлением персонала называют как науку, так и трудовую деятельность, которые направлены на изучение и применение знаний, касающихся наполнения фирмы только эффективными кадрами.

Одна из первоочередных задач создания управленческого аппарата заключается в установлении потенциальных ресурсов в системе управления работниками. Далее четко устанавливаются направления работы с кадрами, которые подлежат корректировке согласно действию корпоративной стратегии [25].

Формирование успешной стратегии зависит от внешних и внутренних обстоятельств.

Обстоятельствами внешней среды являются факторы, не зависящие от поведения предприятия. Организация должна приспособиться к этим факторам, учитывая их при формировании стратегии, чтобы правильно определить потребность в кадрах и оптимальные источники ее покрытия.

Таковыми обстоятельствами являются следующие факторы [25]:

Состояние рынка труда. К данной группе факторов относятся демографическая ситуация, стратегия в сфере образования, влияние профсоюзов.

Развитие экономики.

Научно-технический прогресс – состояние рынка труда, возможности обучения и повышения квалификации.

Нормативно-правовое окружение – действующее законодательство в сфере труда и его охраны, занятость, социальное обеспечение и т. д.

Обстоятельствами внутренней среды считаются причины, влияющие на корпоративную среду, но поддающиеся мерам, принимаемым организацией.

К таким обстоятельствам относятся [25]:

Задачи предприятия, на основе которых вырабатывается управленческая стратегия.

Управленческий стиль (четкая централизация или децентрализация).

Финансовое обеспечение (для финансирования действий, связанных с кадровой политикой).

Манера руководства.

Направления управленческого аппарата тесно связаны направленностью работы кадровых специалистов в определенной компании, направления управленческой стратегии предприятия соответствуют действующим в нем задачам системы управления кадрами.

Основными направлениями являются [27]:

Управление штатом предприятия. Основой данного направления считается равное достижение как персональных, так и общих организационных целей. В связи с этим ставится цель поиска компромиссов между взглядами администрации и сотрудников.

Подбор и качественное использование кадров. К задачам этого направления относится эффективный подбор персонала в соответствии с заявленными требованиями. Кандидаты проверяются на профпригодность, объем знаний, наличие опыта, индивидуальные привычки и склонности.

Создание и обучение трудовых ресурсов для руководящих мест – подбор кандидатов на основе конкурса, тщательная подготовка, экзамен, проведение регулярных оценок качества персонала.

Оценка кадров – проведение аттестаций, разработка совокупности показателей, характеризующих работника и его труд.

Совершенствование сотрудников. Принципом направления является повышение квалификации работников.

Мотивация и стимул – правильное сочетание награждения и штрафов.

Инструменты кадровой политики: ежедневная работа с кадрами; составление планов на будущее; руководство сотрудниками; разработка и проведение мероприятий, направленных на развитие штата; разработка мероприятий, направленных на решение социальных проблем; определение системы наград сотрудников [31].

Правильно применяя подобные инструменты, корректируется поведение работников и повышается эффективность их труда.

К этапам выработки кадровой стратегии относятся следующие [31]:

Подробное изучение ситуации и прогнозирование усовершенствования компании. Установка стратегических целей предприятия.

Разработка принципов кадрового аппарата, установление приоритетных задач.

Официальное утверждение кадрового аппарата.

Пропаганда управленческой системы, донесение информации о разработанных мероприятиях до сотрудников, сбор предложений.

Оценка финансовых средств на внедрение установленного типа стратегии.

Планирование оперативных процедур – выявление будущей потребности в

кадрах, прогноз численности сотрудников, создание штата, перемещение кадров внутри компании.

Реализация выбранных методов: программы совершенствования персонала, наполнение штата, проведение адаптации сотрудников, создание команд, формирование корпоративного духа.

Оценка проведенной кадровой политики и выявление недочетов.

Различают разные виды кадровой политики в зависимости от двух направлений: масштабов управленческой стратегии; степени открытости.

Согласно объемам управленческой стратегии ее делят на следующие виды: активную; пассивную; превентивную; реактивную [34].

Пассивной стратегией называют такое поведение организации, которое не имеет установленного плана мероприятий в отношении кадров. Вся работа кадровых сотрудников заключается в устранении неблагоприятных последствий. В данном случае предприятие не занимается прогнозированием потребности в штате, не имеет базовых инструментов управленческой стратегии.

Руководство с реактивной видом стратегии занимается наблюдением за признаками неблагоприятной обстановки в работе с сотрудниками, обстоятельствами и состоянием развития кризисных и конфликтных ситуаций, отсутствием мотивации работников. Руководство занимается предотвращением кризиса, а при возникновении – его устранением, выявлением причин появления кадровых проблем [4].

Превентивный вид заключается в существовании объясненного мониторинга развития, но отсутствием возможностей для устранения неблагоприятных ситуаций. Службы подобных фирм обладают как средствами диагностики служащих, так и прогноз развития на среднесрочный период.

Активная стратегия заключается в существовании, как прогноза, так и средств для регулирования положения. Службы занимаются разработкой антикризисных программ, регулярным наблюдением за ситуацией и корректировкой исполнения программ согласно параметрам кадровой политики.

Активная кадровая политика делится на две подгруппы:

Рациональная политика – представляет собой совокупность качественных диагнозов и обоснованных прогнозов развития предприятия. Такая стратегия имеет средства, чтобы влиять на ситуацию, а также прогнозировать ее на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный период.

Авантюристическая политика – в отличие от рациональной, такая политика не разрабатывает качественный прогноз, однако, делает все, чтобы влиять на ситуацию.

Исходя из степени открытости, встречается два вида политики:

Открытая политика – отличается прозрачностью для потенциального штата. В организации с открытым типом идет набор, как на низовые, так и на руководящие должности. Предприятие устраивает на работу людей «извне» при условии, что они обладают всеми необходимыми требованиями.

Закрытая политика – отличается тем, что наполняет существующие вакантные должности путем передвижения кадров по служебной лестнице от низшей

ступени к высшей.

Цели кадровой политики:

Четкое соблюдение разработанных законодательством норм и правил в сфере труда.

Наполнение штата предприятия качественным и эффективным персоналом в соответствии с заявленными требованиями.

Разумное использование набранных кадров.

Формирование дружной и сплоченной атмосферы внутри компании.

Поддержка работоспособности персонала.

Установление критериев набора персонала, его обучения и повышения квалификации.

Проведение мероприятий по развитию и повышению квалификации сотрудников.

Установление эффективности проводимых мероприятий.

Для того чтобы провести полноценный анализ существующей на предприятии управленческой стратегии, необходимо разработать следующие критерии [36]:

- качественное и количественное наполнение организации штатом;
- степень текучести сотрудников;
- степень гибкости используемой стратегии;
- учет мнений и интересов сотрудников.

Чтобы быстро и легко провести количественный анализ, всех сотрудников условно делят на три группы: руководящую; управляющую; исполнительскую.

Также различают группы: мужскую и женскую, сотрудников пенсионного возраста и несовершеннолетних, находящихся в отпуске или на рабочем месте, трудоустроенных в центральном отделении или филиалах.

Для проведения качественного анализа, сотрудников различают по уровню образования, опыту работы, наличию квалификации и так далее.

Степень текучести кадров считается наиболее ценным показателем, при помощи которого оценивают успешность адаптационных мероприятий, «свежесть» существующего коллектива.

Для того чтобы оценить гибкость стратегии, изучаются ее характеристики: стабильность или динамичность. Успешная кадровая стратегия должна иметь развитие, то есть динамику для того, чтобы подстраиваться под существующие внешние факторы.

Для того чтобы улучшить работу кадровых работников проводят несколько мероприятий [36]:

Усиление системности в подборе сотрудников. Оптимизация процедуры выдвижения – сведений о вакантных местах, кандидатах, процедура отбора кандидатов, их назначения и введения в должность.

Планирование на долгосрочный период – позволяет добиться стабилизации деятельности предприятия в целом.

Мониторинг и изучение факторов внешней среды.

Прогнозирование спроса и предложения на рынке труда.

Оптимизация систем подготовки и развития сотрудников, отношений внутри коллектива, а также между руководителями и подчиненными.

Усовершенствование систем мотивации и оплаты труда.

Формирование резерва трудовых ресурсов.

Основным объектом всей кадровой политики являются кадры или работники предприятия. Именно они считаются главным и решающим фактором производства, производительной основной мощью. Исходя из этого, можно с уверенностью сказать, что успешная работа кадровой службы и их грамотная политика – это главный фактор в развитии и процветании всей организации [65/66].

Термин «государственная служба» сформировалось в России в 90-е годы. Тогда впервые стали приниматься документы, в которых упоминался данный термин. До этого, данный термин характеризовал всех служащих, которые работают в учреждениях и организациях государства. В некоторых странах такое понимание осталось и до сих пор [30].

Современное определение формировалось из года в год, претерпевало различные изменения, пока не пришло в сегодняшнюю форму. За эти годы было создано масса нормативным документов, основных из которых было Положение о государственной службе и Закон «Об основах государственной службы». Именно после принятия данных документов, стали развиваться отношения в области работы органов государственной службы [4].

Согласно законам, государственная служба – это деятельность граждан России по обеспечения полномочий: государства Российская Федерация в целом; органов власти; субъектов России; лиц, которые заменяют должности, установленные в правовом порядке Конституцией.

Обеспечение полномочий, в данном определении обозначает непосредственный смысл самой организации и включает в себя организацию, управление, планирование и контроль всех мероприятий.

Итак, исходя из всего вышесказанного, государственная служба подразумевает: значимую для государства деятельность; это лишь сектор государственной деятельности, которая обеспечивает выполнений нормативных полномочий; к субъектам этой деятельности предъявляют специфические требования, характеризующие государственную политику.

Когда говорится о государственной службе, то необходимо понимать, что это служба государству и конкретным его интересам. Выполняются государственные задачи, осуществляются функции людьми, которые являются штатными единицами в государственных органах. За исключением обслуживающего персонала.

Законодательство показывает: федеральную государственную службу и государственную службу субъектов, которые находятся в ведении России (рисунок 1.1).

Федеральная государственная служба – деятельность служащих, которые реализовывают государственный и правовой статус, имеют определённые

полномочия, и их компетенция распространяется в пределах Конституции РФ. Осуществляется в системе органов судебной и исполнительной власти. К этим органам относят: Аппарат Правительства, Администрацию Президента, палаты Федерального собрания, Верховный Суд, Счётная палата, и другие [5].

Государственная служба субъектов подконтрольна законам, которые принимаются органами законодательной власти каждого из субъектов. Поэтому, чтобы понять суть государственной службы каждого субъекта, необходимо изучать каждый субъект в отдельности.

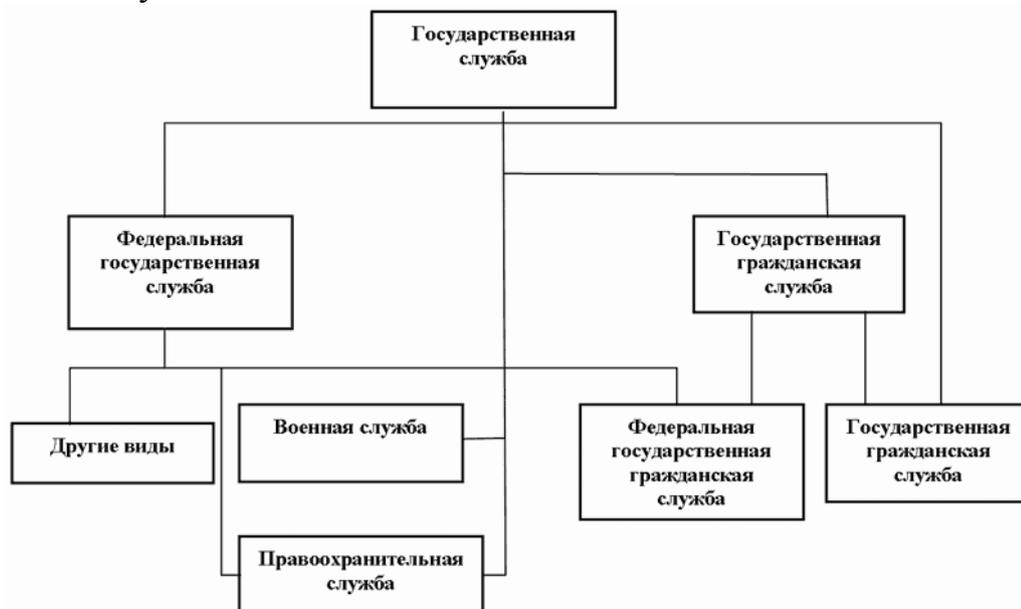


Рисунок 1.1 – Виды государственной службы

Есть и другие классификации видов. Также государственная служба может быть гражданской и милитаризованной.

Гражданская служба бывает общей и специальной. Общая служба осуществляет общие функции, которые не отличаются специальными факторами. В свою очередь, специальная гражданская служба реализует конкретные установленные цели, имеющие отраслевую принадлежность.

Милитаризованная государственная служба – служба в вооружённых силах, в органах внутренних дел, отделах правительственной связи, налоговой полиции, и прочих силовых ведомствах. Она отличается от гражданской государственной службы следующими аспектами:

- у неё есть особые уставы, различные дисциплинарные положения;
- служащие этих служб должны соответствовать специализированным условиям.

Принципы государственной службы – это смысловой комплекс, который устанавливает различные правила и законы, задачи и функции, полномочия для субъектов, деятельность которых связана с государственной службой. Принципы определяют сущность взаимоотношений в области государственной службы [66].

Современные аспекты государственной службы отслеживаются в различных документах и реализуются служащими, путём выполнения профессиональной

повседневной деятельности. Их можно разделить на конституционные принципы и организационные.

Конституционные принципы отражаются в нормативных актах, документах, постановлениях. К ним относятся такие принципы [20]:

- принцип главенства Конституции, как основного документа государства;
- принцип первенства и значимости прав и свобод граждан;
- принцип комплексности и системности государственной службы;
- принцип разграничения трёх векторов власти (законодательной, исполнительной, судебной);
- принцип равноправия граждан при принятии на работу в органы государственной службы.

Организационные принципы включают в себя способы создания и функционирования государственной службы, обеспечивают её эффективность и направленность. К ним относятся следующие принципы [20]:

- принцип подчинённости и исполнительности одних работников государственной службы, перед другими работниками, которые находятся выше по должностной иерархии;
- принцип общности основных правил и требований, присущих государственной службе;
- принцип высокой квалификации и профессионализма работников государственной службы;
- политика гласности, осуществляемая государственной службой;
- принцип постоянства кадров, которыми располагает государственная служба.

Когда речь идёт о функциях государственной службы, то подразумевается непосредственная деятельность государственных служащих. Данная деятельность включает в себя следующие функции [15]:

- правомерная функция – заключается в осуществлении полномочий регулирующего и распределительного смысла, исполнение государственных полномочий от лица государства, либо органа государственного правления;
- правообразующая функция – состоит в создании и развитии нормативно-правовых актов, создание и использование законов и прочих важных документов;
- регулятивная функция – основана на развитии и выполнении политики государства во всех сферах жизни, реализация юридических полномочий, использование системы государственного принуждения к лицам и обеспечения их интересов;
- организационная функция – включает в себя реализацию компетенции и правомерности государственных органов, выполнение организационных мер и технических операций, которые способствуют организационным процессам;
- правовая функция – состоит из осуществления мероприятий, которые способствуют обеспечению прав граждан, выполнение обязательств перед государством.

Можно сказать, что государственная служба состоит из деятельности

государственных служащих, которая заключается в реализации всех ветвей государственной власти в различных сферах общества, с целью осуществления принципов, задач и функций государства.

Основами правовой политики и функциональности государственной службы выступают Конституция РФ, законы, указы, постановления, распоряжения и прочие нормативно-правовые акты. Конституция в своём виде не может вобрать в себя все аспекты, которые позволят регулировать деятельность государственной службы, поэтому существует масса других документов, позволяющих усовершенствовать этот процесс.

Государственная кадровая политика направлена на повышение эффективности государственной службы. В настоящее время идет процесс реформирования работы с кадрами. Государство продолжает повышать требования к государственным служащим, чтобы свести к минимуму число низко квалифицированных и случайных кадров. Однако до совершенства еще очень далеко [31].

Государственная кадровая политика является насущной необходимостью адекватного функционирования любого государства. Особое внимание в данном аспекте следует уделить трактовке кадровой политики государства, как научного термина. В современной науке управления признано следующее понимание термина: Государственная кадровая политика – совокупность ценностей, принципов и обеспечивающих механизмов развития и эффективного использования всех кадров России.

Государственная кадровая политика основана на главном потенциале любого государства здоровых, образованных и работоспособных гражданах. В настоящее время, исходя из трактовки термина «государственная кадровая политика», следует выделить ключевой компонент новой кадровой политики [26]. Прежде всего, это то, что управление персоналом государственной службы предполагает выполнение определенного алгоритма действий: планирование и прогнозирование численной потребности государственных органов в квалифицированных кадрах; составление заказов для образовательных учреждений; разработка приоритетов в квалификационных и морально-этических требованиях для кандидатов на должности, по их профессиональной подготовке, обучению и отбору; проведение мероприятий технологий и методов оценки служебной деятельности; ведение реестров и составление резервов кадрового состава государственных органов; улучшение статистического учета и отчетности [6].

Целью государственной кадровой политики, несомненно, является повышение эффективности государственного управления как института. Для этого государство следует системе основообразующих целей: реализация целей и функций государства по обеспечению высокого качества жизни граждан; организация эффективной высокопрофессиональной трудовой деятельности населения России; развитие человеческого потенциала [35]. Государственная кадровая политика направлена на то, чтобы управление государством на каждом этапе реализации было эффективным. В российском государстве основу кадровой

политики составляет соответствие следующим требованиям: подбор кадров не только по деловым, профессионально-квалификационным критериям, но и по нравственным качествам на основе всесторонней и непредвзятой оценки; открытость и гласность в решении всех кадровых вопросов с учетом общественного мнения; сбалансированное сочетание необходимости обновления кадров с сохранением их преемственности [10].

Несмотря на постоянное реформирование, государственная кадровая политика реализуется с опорой на систему устоявшихся принципов. Они называются базисными. Базисные принципы государственной кадровой политики сформированы достаточно давно. Однако существуют и иные принципы, которые принято называть специальными. Они направлены на процесс организации кадровой работы в государственном аппарате, а именно: отбор кадров на государственную службу по профессиональным, деловым и духовно-нравственным качествам; оценка кадров на государственной службе с позиции законности, демократизма, гуманизма, гласности; социальное равенство при поступлении на государственную службу; сочетание на государственной службе преемственности и обновляемости, молодых и опытных работников; соотношение инноваций и стабильности на государственной службе; контроль и подотчетность кадров государственной службы [49].

Общее руководство кадровой деятельностью государственных органов осуществляют их руководители – Президент РФ, Председатель Правительства РФ, председатели палат Парламента РФ, председатели судов РФ, министры и другие руководители федеральных органов власти, а на региональном уровне – руководители субъектов РФ, главы органов законодательной и исполнительной власти. Именно они принимают участие в создании государственной кадровой политики. Основные направления государственной кадровой политики Российской Федерации нашли отражение в программе «Основные направления развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 – 2018 годы». Она утверждена Указом Президента РФ от 11 августа 2016 № 403. Программа содержит в себе направления, отраженные на рисунке ниже [62].



Рисунок 1.2 – Направления развития государственной гражданской службы

В процессе совершенствования необходимо улучшить работу кадровых служб. Следует повысить эффективность выполнения ими следующих ключевых задач:

- проведение конкурсов и аттестаций;
- оформление решений, связанных с прохождением государственной службы, ведение личных дел;
- консультирование;
- анализ и прогнозирование кадровых ситуаций;
- организация профессиональной подготовки или переподготовки и повышение квалификации;
- организация практики и стажировок государственных служащих [41].

Несмотря на попытки повысить эффективность государственной службы – проблемы остаются. Одна из них – это проблема кадрового резерва. Очевидно, что кадровые ресурсы самой государственной гражданской службы недостаточны. Следует сконцентрироваться на привлечении на государственную службу наиболее профессиональных, граждански мотивированных, целеустремленных специалистов. Это позволит постепенно избавиться от кумовства и непрофессиональных кадров на государственной службе.

Важным фактором успешного развития национальной экономики и повышения уровня жизни в стране является совершенствование системы управления развитием кадрового потенциала государственной службы [42].

В последние годы государственная власть часто допускает ошибки в разработке и принятии решений, влияющих на общую ситуацию в стране. Эффективность государственной и муниципальной службы обусловлена качественным развитием кадрового потенциала и научно-методическим обеспечением его функционирования.

В современных научных исследованиях, посвященных проблемам государственной и муниципальной службы, все более четко формулируется идея применения инновационных технологий управления кадровыми процессами, включая профессиональное развитие [51].

Однако в науке и управленческой практике еще не выработаны достаточно обоснованные критерии комплексной оценки качества кадровой политики, отсутствует концептуальная основа современных кадровых технологий профессионального развития и усвоения государственными и муниципальными служащими профессиональных и этических ценностей, норм и правил кадровой культуры.

Понятие «кадровый потенциал» отражает ресурсный аспект социально-экономического развития общества. При этом кадровый потенциал можно определить, как совокупность способностей всех людей, которые заняты и решают определенные задачи в организации.

Таким образом, кадровый потенциал государственной службы – это совокупность профессиональных способностей сотрудников государственных организаций, целью которых является решение задач по улучшению социально-экономического уровня жизни населения страны.

На развитие кадрового потенциала государственной и муниципальной службы России оказывает влияние система факторов (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Особенности формирования и использования кадрового потенциала государственной службы

Проведенное нами исследование позволяет обозначить ряд проблем, связанных с развитием кадрового потенциала государственной службы России и ее регионов [17]:

- низкий уровень эффективности работы с кадровым резервом на государственной службе;
- недостаточный уровень мотивации труда государственных служащих к развитию своей профессиональной компетенции;
- отсутствие научно-обоснованных критериев результативности деятельности государственных служащих;
- отсутствие эффективной системы адаптации управленческих кадров, государственных органов власти;
- низкий уровень эффективности внедрения конкурсного этапа при приеме на работу в государственные службы.

Интересным представляется опрос, проведенный на сайте Федерального портала управленческих кадров: «Какой, на Ваш взгляд, наиболее значимый фактор может препятствовать результативной работе государственных служащих?» [69]. Его результаты, следующие:

- 30,5 % низкий уровень оплаты труда;
- 26,9 % общий низкий уровень государственных служащих;
- 18,8 % отсутствие привязки оплаты труда к фактическим результатам государственной службы;

- 10,6 % ограниченные возможности карьерного роста.

Опрос показал, что ключевые проблемы кадрового потенциала государственной службы – это мотивационная часть, которая приводит ко всем остальным последующим проблемам, перечисленным выше. В первую очередь, российская государственная служба сталкивается с низким уровнем оплаты труда, а также «стандартной» системой мотивации труда, которая состоит лишь из фиксированного оклада. Вследствие низкой оплаты труда, многие потенциальные кадры уходят из государственной службы в корпоративный и частный сектора.

Для решения перечисленных проблем необходимо использование научных подходов к развитию кадрового потенциала государственной службы. Так, Щетинина М.С. приводит примеры развитых стран, которые используют социокультурный подход к развитию кадрового потенциала государственной службы через использование властями следующих технологий [65]:

- ориентация рабочего персонала на потребителей, что предполагает качественное обслуживание населения по всему ряду вопросов, включая внедрение информационной открытости организации и деятельности государственной службы;
- децентрализация исполнительной власти, что предполагает в себе делегирования полномочий на низовые уровни управления местной власти;
- создание общегосударственной базы системы образования через специализированные центры для обучения и развития компетенций государственных служащих;
- реорганизация системы взаимодействия государственных служб с населением, включение в обязательства работу со СМИ, гражданскими организациями и т.д.

Применяемые технологии позволяют более активно вовлекать государственных служащих в процессы принятия решений, что в свою очередь повышает удовлетворенность служащих своим положением.

По мнению Грушевской Е.А. действенными инструментами решения проблем, развития кадрового потенциала могут быть [21]:

- постоянное накопление профессиональной компетентности через регулярную обратную связь и оценку результатов;
- формирование эффективной системы мотивации для работников государственной и муниципальной службы;
- поощрение обновления профессиональных знаний через инструменты системы мотивации.

Согласимся с Винокуровой А.Ю., что для совершенствования механизма формирования кадрового потенциала государственной службы необходимо [12]:

- создание академий государственной службы при Администрации президента РФ, оставив там лишь одну специальность: государственное и муниципальное управление;
- выработать количественные и качественные показатели при оценке результатов государственных служащих;

- связывать результативность работы с материальным вознаграждением.
Таким образом, главными направлениями развития кадрового потенциала государственной службы должны стать:
 - Количественное развитие персонала, которое реализуется через технологии подбора, отбора и найма сотрудников в соответствии с требованиями, предъявляемыми к государственным служащим. На этом направлении важным является разработка обоснованных критериев отбора и процедур первичной адаптации.
 - Обучение, повышение квалификации и переподготовка. Необходимо определить, какие профессиональные знания и навыки следует формировать, а также, какие технологии обучения и развития будут наиболее эффективны.
 - Развитие карьеры должно выступать стимулом для госслужащих.
 - Совершенствование оплаты труда государственных служащих. Фактором мотивации может стать формирование системы вознаграждения за труд, построенной на понятной сотрудникам связке «результат – вознаграждение».
 - Непрерывное развитие профессиональных и личных качеств сотрудников как способ повышения самооценки и удовлетворения потребности в саморазвитии.
- Решая проблемы развития кадрового потенциала, следует помнить о том, что это систематический процесс, ориентированный на измеримое улучшение показателей функционирования государственной и муниципальной службы.

1.2 Регламент кадровой работы в органах государственного управления

Одним из условий развития государственной гражданской службы Российской Федерации является совершенствование формирования его кадрового состава [2]. Это связано с тем, что деятельность каждого органа государственной власти зависит, в частности, от выстроенных кадровых процессов. Сам принцип профессионализма и компетентности государственной службы, установленный в Федеральном законе от 27 июля 2004 года № 79–ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [63], является показателем эффективного функционирования органов государственной власти.

Обеспечение государственной гражданской службы РФ высококвалифицированными кадрами возможно посредством эффективного применения и совершенствования кадровых технологий. Как отмечается в литературе, применяемые кадровые технологии позволяют определять соответствие государственного гражданского служащего замещаемой должности, оценивать эффективность исполнения возложенных на него обязанностей, а также профессиональные и личные качества и то, насколько они отвечают потребностям органа государственной власти [9].

В органах государственной власти активно используются такие традиционные кадровые технологии, как конкурс, аттестация, квалификационный экзамен, формирование и использование кадрового резерва и т.д.

Вместе с тем, внедрение новых принципов кадровой политики предполагает использование и инновационных методов и приёмов кадровой работы. Именно поэтому руководством страны принимаются меры по совершенствованию системы кадровых технологий на государственной гражданской службе РФ. В результате наблюдается ряд устойчивых тенденций. Во-первых, происходит формирование единой методической базы кадровых технологий. Так, в соответствии с Указом Президента РФ от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» Министерством труда и социальной защиты РФ были организованы и реализованы пилотные проекты, по итогам которых разработаны методические инструментари [59]:

- по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы;
- по установлению квалификационных требований к должностям гражданской службы;
- по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку);
- по применению наставничества на государственной гражданской службе.

Можно предположить, что в дальнейшем положения данных инструментариев будут закреплены в законодательстве о государственной гражданской службе Российской Федерации.

Во-вторых, происходит информатизация государственной гражданской службы, в том числе путём создания и использования федеральной государственной информационной системы «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров» (Портал). Это позволяет, например, осуществлять приём документов в электронном виде, дистанционное тестирование кандидатов и т.д.

Заметим, что пилотная версия Портала была размещена в сети Интернет 1 апреля 2009 года и за годы функционирования он себя положительно позиционирует как важное средство информационного обеспечения системы, государственной службы Российской Федерации.

Приведём статистические данные о деятельности Портала по состоянию на 11 декабря 2018 г. [69]:

- всего посетителей – 9 183 793;
- среднее количество посетителей за последнюю неделю – 124 455;
- количество граждан, разместивших анкету – 112 582.

По состоянию на 12 июля 2018 года количество лиц, включенных в федеральный резерв управленческих кадров, составляет 1959 человек; количество лиц, включенных в резерв управленческих кадров субъектов Российской Федерации, составляет 8724 человека.

Представленная статистическая информация, на наш взгляд, свидетельствует о востребованности и функциональности Портала в информационном обществе.

В-третьих, внедрение в системе государственной службы кадровых технологий, традиционно применяемых в коммерческом секторе. Например, компетентностный подход (для формирования квалификационных требований, для выработки показателей эффективности гражданских служащих при оплате труда и т.д.), институт наставничества (при прохождении испытания на государственной гражданской службе, при профессиональной переподготовке и т.д.).

Применение компетентностного подхода для разработки квалификационных требований отличается тем, что квалификационные требования разрабатываются на основе особенностей профессиональной служебной деятельности в соответствии с системой профессионально-функциональных групп.

Особенностью является и то, что использование компетентностного подхода позволяет сделать акцент на ориентацию на компетенции, т.е. на уровень подготовки, совокупность способностей, свойства личности государственного гражданского служащего, которые необходимы для исполнения возложенных на него обязанностей [10].

В настоящее время использование компетентностного подхода можно наблюдать в разработанном Министерством труда и социальной защиты РФ Методическом инструментарии по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы, а также в справочнике квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, необходимым для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.

Для внедрения института наставничества Министерством труда и социальной защиты РФ также разработан соответствующий Методический инструментарий. Вопрос об институте наставничества является актуальным, вследствие чего получил свое осмысление в работах отечественных ученых [13].

Наставник – это опытный в профессии и в органе государственной власти сотрудник, обеспечивающий профессиональную и организационную поддержку, консультирующий по карьере, а также тот, кто вводит молодого сотрудника в курс деятельности органа [11].

Для молодых гражданских служащих имеет особое значение начало работы под руководством профессионала, так как это способствует получению профессиональных навыков, изучению норм морали и уяснению служебного распорядка и правил поведения в конкретном органе государственной власти.

Заметим, что наставничество может применяться не только к вновь принятым в организацию сотрудникам, но и к уже работающим, квалификацию которых по различным причинам необходимо изменить [12].

В-четвертых, процесс оценки эффективности и результативности деятельности государственных служащих постепенно получает своё методологическое обоснование посредством разработки Министерством труда и социальной защиты РФ Методического инструментария по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских

служащих (включая общественную оценку).

Комплексная оценка государственного гражданского служащего представляет собой интегральную оценку квалификации гражданского служащего, его профессиональных качеств, а также эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего. Эффективность государственных гражданских служащих оценивается, когда проводится аттестация, определяется размер премиальных выплат, организуется профессиональное развитие, происходит назначение на должность гражданской службы в порядке должностного роста и т.д. [8].

Считаем, что активное внедрение системы комплексной оценки на государственной гражданской службе будет способствовать оптимизации кадровых процессов, выявлению эффективности работы каждого государственного гражданского служащего в органе государственной власти, а также развитию системы мотивации.

В-пятых, успешному формированию и использованию кадрового резерва будет способствовать принятый Указ Президента РФ от 1 марта 2017 года № 96 «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа».

Несмотря на закрепление в Федеральном законе от 27 июля 2004 года № 79–ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [63], многие годы вопрос правового закрепления порядка формирования кадрового резерва и работы с ним оставался нерешенным. В 2017 году разрешился вопрос о федеральном кадровом резерве, следовательно, в дальнейшем следует ожидать принятия соответствующих положений о кадровом резерве субъекта РФ.

В соответствии с обозначенными тенденциями считаем, что в дополнение к методическим инструментариям для определения высокопрофессиональных гражданских служащих и повышения эффективности использования кадровых процедур было бы целесообразно разработать типовое положение о комплексном использовании кадровых технологий на государственной гражданской службе, предусматривающее [18]:

- утверждение организационных основ системы регламентации, деятельности для государственных гражданских служащих;
- учёт эффективности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих;
- повышение объективности и прозрачности процедур проведения конкурса, аттестации и квалификационного экзамена;
- оценку государственных гражданских служащих, учитывающую их заслуги на протяжении всей служебной деятельности по исполнению полномочий в государственных органах.

Результатом разработки типового положения о комплексном использовании кадровых технологий на государственной гражданской службе должно стать:

- эффективное применение кадровых технологий на государственной гражданской службе;

- определение наиболее высокопрофессиональных служащих;
- мотивация государственных гражданских служащих к результативной работе в связи с учётом поощрения их заслуг;
- формирование типа государственных гражданских служащих, обладающих соответствующей профессиональностью и компетентностью; усовершенствование работы кадровых служб.
- Таким образом, научно-методическое и информационно-технологическое обеспечение современных процессов и процедур кадровой деятельности в органах государственной власти способствуют дальнейшему развитию государственной гражданской службы РФ.

Важнейшим механизмом реализации государственной кадровой политики является кадровая работа органов государственной службы. «Кадровая работа в системе государственной службы представляет собой особый вид деятельности органов управления и кадровых служб, направленный на практическую реализацию принципов и целей государственной кадровой политики» [42]. Кадровая работа включает основные направления и технологий работы с государственными служащими и осуществляется кадровой службой государственного органа. На сегодняшний день сложилась целая система нормативно-правовых актов различных уровней, регулирующих деятельность кадровых служб. Важно отметить, что законодательство в данной сфере достаточно динамично, и в ходе реформирования и развития государственной службы Российской Федерации происходит его постоянное изменение и совершенствование, а функции, возложенные на кадровые службы государственных органов, значительно расширяются.

Первым нормативно-правовым документом, закрепляющим основы кадрового управления и кадровой работы в системе государственного управления, принято считать Федеральный закон №119 «Об основах государственной службы Российской Федерации» от 31 июля 1995 года.

Статья №28 ФЗ–119 определяла лишь 4 направления деятельности кадровых служб:

- Обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных государственных должностей государственной службы, аттестаций, прохождения государственных служащими испытания при замещении государственных должностей государственной службы;
- Оформление решения государственных органов, связанных с прохождением государственных служащими государственной службы, ведение личных дел трудовых книжек государственных служащих;
- Консультация государственных служащих по вопросам их правового положения, соблюдения ограничений, связанных с государственной службой;
- Анализ уровня профессиональной подготовки государственных служащих, организация переподготовки (переквалификации) и повышения квалификации государственных служащих.

Основными причинами разработки и принятия данного Федерального закона

стало несовершенство нормативно-правовой базы, регламентирующей систему государственной службы, необходимость организации мероприятий по борьбе с коррупцией, а также низкая эффективность профессиональной деятельности государственных служащих и государственных органов в целом.

В период с 1995 по 2000 год не было предпринято значительных попыток реформирования системы государственной службы, как и кадрового управления в рамках данной системы. Таким образом, следующим этапом кадровой реформы в государственной службе стала разработка и дальнейшая реализация Федеральной программы «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003–2005 годы)», утвержденной Указом Президента Российской Федерации №1336 от 19 ноября 2002 года.

Одним из важнейших шагов, предпринятых в ходе реализации данной программы, стало принятие Федерального закона от №79 «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004. Данный закон представляет собой один из первых нормативно-правовых актов, включающий в себя большинство инноваций кадровой работы, которые используются в современном кадровом менеджменте в системе государственной службы. ФЗ–79 закрепляет основы осуществления кадровой работы в системе государственной службы, ее содержание и полномочия кадровых служб. Анализ 44 статьи данного Федерального закона позволяет заметить, что набор функций кадровой службы значительно расширился, от прописанных в ФЗ–119 четырех до девятнадцати. Так, статья 44 ФЗ–79 устанавливает следующие функции кадровой службы государственного органа [63]:

- Формирование кадрового состава для замещения должностей гражданской службы.
- Подготовка предложений о реализации положений настоящего Федерального закона, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов о гражданской службе.
- Подготовка проектов актов государственного органа, связанных с поступлением на гражданскую службу, ее прохождением, заключением служебного контракта, назначением на должность гражданской службы, освобождением от замещаемой должности гражданской службы, увольнением гражданского служащего с гражданской службы и выходом его на пенсию за выслугу лет, и оформление соответствующих решений государственного органа.
- Ведение трудовых книжек служащих.
- Ведение личных дел служащих.
- Ведение реестра гражданских служащих.
- Оформление и выдача служебных удостоверений служащих.
- Обеспечение деятельности комиссии по урегулированию конфликтов интересов.
- Организация и обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение гражданских служащих в

кадровый резерв.

- Организация и обеспечение проведения аттестации служащих.
- Организация и обеспечение проведения квалификационных экзаменов служащих.
- Организацию заключения договоров о целевом приеме и договоров о целевом обучении.
- Организация профессионального дополнительного образования служащих.
- Формирование кадрового резерва, организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование.
- Обеспечение должностного роста служащих.
- Организация проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных при поступлении на гражданскую службу, оформление допуска к сведениям, составляющим государственную тайну.
- Организация проведения служебных проверок.
- Организация проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера.
- Консультирование гражданских служащих по правовым и иным вопросам гражданской службы.

Список функций, осуществление которых возложено на кадровые службы согласно ФЗ–79, является очень обширным, однако не совсем полным. Так, в зависимости от решения представителя нанимателя кадровые службы могут выполнять ряд дополнительных работ, таких как [63]:

- разработка и ведение штатного расписания;
- проведение совещаний с гражданскими служащими, задействованными в работе кадрового отдела;
- контроль над реализацией законодательства Российской Федерации по вопросам кадровой политики;
- рассмотрение обращений граждан, относящихся к компетенции кадровой службы.

Таким образом, на сегодняшний день работники кадровых служб обязаны выполнять широкий спектр различных функций. Помимо исключительно кадровых вопросов, связанных с подбором и расстановкой кадров, ведением документации и подготовкой приказов о приеме на государственную службу и ее прохождении, на них возлагается решение вопросов организации государственной службы и управления персоналом в рамках конкретного государственного органа.

Нормативно-правовое регулирование кадровой политики и, как следствие, кадровой работы в органах исполнительной власти осуществляется на двух уровнях: на уровне Российской Федерации и на уровне субъекта Российской Федерации. Также выделяется ряд вопросов, относящихся к предметам совместного ведения Российской Федерации и ее субъекта. Далее будут кратко изложены основные аспекты кадровой работы, регулируемые законодательством на каждом из выше обозначенных уровней.

Так, к исключительной компетенции Российской Федерации по вопросам кадровой политики относятся следующие функции:

- определение прав и обязанностей государственного гражданского служащего;
- регулирования процесса поступления на службу и замещения должностей государственной службы;
- определение предельного возраста государственных служащих, имеющих право осуществлять профессиональную служебную деятельность;
- формирование федерального кадрового резерва;
- разработка принципов организации, управления и функционирования государственной службы.

К предметам совместного ведения Российской Федерации и ее субъекта относятся:

- реализация мер, направленных на подготовку к прохождению государственной службы граждан РФ;
- порядок формирования и установления размера оплаты труда государственных служащих и лиц, замещающих должности, не относящиеся к должностям государственной службы субъекта РФ;
- условия предоставления иных выплат;
- организация профессионального развития государственных служащих (повышение квалификации, профессиональная переподготовка, стажировки);
- система оценивания государственных служащих (порядок проведения аттестации, квалификационного экзамена, присвоения классного чина, назначения на должности государственной службы);
- развитие системы государственной службы субъекта РФ;
- порядок организации, ведения и хранения личных дел государственных служащих, а также прочих документов, содержащих персональные данные;
- порядок предоставления сведений о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера.

Наконец, в соответствии с ФЗ–79, к вопросам исключительной компетенции субъекта Российской Федерации в сфере кадровой политики можно отнести:

- установление квалификационных требований к опыту работы по специальности или стажу службы для государственных гражданских служащих;
- утверждение Положения о кадровом резерве государственных гражданских служащих субъекта РФ;
- утверждение плана проведения ротации и перечня должностей, предусматривающих ротацию государственных гражданских служащих;
- разработка Реестра должностей, государственной гражданской службы субъекта РФ.

Подводя итог, можно сказать, что перечень функций, возложенных на кадровые службы государственных органов, постоянно расширяется. Происходит это по причине развития государственной службы, изменения законодательства и подходов к пониманию сущности и места кадровой политики в системе

государственной гражданской службы. На данный момент кадровая работа включает в себя не только ведение документации, подготовку приказов, отчетов и прочую «бумажную» работу, но и активное участие сотрудников кадровых служб в планировании профессионального развития сотрудников, организации их обучения, обеспечение контроля за качеством профессиональной служебной деятельности государственных служащих [19].

В рамках Федеральной программы развития государственной гражданской службы РФ происходит постепенный переход от кадровой работы к управлению персоналом. Таким образом, в результате проведенных реформ, работники кадровых служб государственных органов стали основными фигурами в обеспечении эффективного функционирования органа исполнительной власти.

Таким образом, на сегодняшний день сформировалась достаточно обширная нормативно-правовая база, с опорой на которую происходит реализация кадровой политики государства в органах государственной гражданской службы.

1.3 Особенности формирования кадрового потенциала

Понятием «кадровый потенциал» отражается ресурсный аспект развития социально-экономической направленности. Определить кадровый потенциал можно в качестве совокупности способностей всего числа людей, занятых в данной организации и решающих определенные задачи [55].

Кадровый потенциал заложен именно в тех функциях, которые исполняются человеком как профессионалом, и основываясь на свои способности, знания опыт им обеспечивается эффективное функционирование производства. Соответственно проводить анализ кадрового потенциала необходимо при учете экономических предпосылок и в тесной связи с производственным, трудовым и научно-техническим потенциалом, оказывающими влияние и на качественные, и на количественные параметры кадрового потенциала, закономерность его развития и эффективное использование [21].

От степени качества человеческого ресурса и иных объективных факторов зависит и состояние государственной управленческой системы, и результативность функционирования государственного аппарата страны. В конечном итоге этим определяется эффективность функционирования всех секторов экономической и социальной сферы, так как в развитых странах современная экономика не является чисто рыночной, а имеет, вместе с рыночной идеологией и психологией, административно-исполнительные регулятивы [29].

При непроведении постоянных обновлений кадровой политики, освобождений от искажений кадровой работы трудно рассчитывать на успешность реформирования экономики и общества [12]. Под кадровой политикой государственного органа понимается система основных направлений в деятельности субъектов управления формирования и рационального использования кадрового потенциала в государственной службе и государственном управлении.

Направлена кадровая политика на создание основного ресурса по государственному управлению – работоспособного, профессионального, интеллектуального, высоконравственного, действующего на правовой основе аппарата России [56].

Рассмотрим кадровый состав органов государственной власти (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Численность работников государственных органов и органов местного самоуправления РФ по ветвям власти и уровням управления, 2011–2017 гг., тыс. чел. [68]

Уровень власти	2010 г.	2011 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
В государственных органах, органах местного самоуправления и избирательных комиссиях муниципальных образований Российской Федерации					
Всего	1648,4	1603,7	2176,4	2146,3	2172,9
На региональном уровне	1600,9	1557,7	2127,2	2097,2	2123,2
В федеральных государственных органах					
Всего	868,8	835,9	1434,1	1409,7	1438,4
На федеральном уровне	47,5	46,0	49,1	49,0	49,7
На региональном уровне	821,4	789,8	1384,9	1360,7	1388,8
Другие					
В государственных органах субъектов РФ	272,6	265,9	261,9	259,3	262,2
В органах местного самоуправления	507,9	501,9	480,4	477,2	472,2

Источник: Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

Основываясь на анализ состава кадров в государственных органах, органах местного самоуправления и в избирательных комиссиях муниципальных образований РФ за последние три года (2015–2017 гг.) видно, что количество занятых на государственной службе осталось практически неизменным, и на федеральном, и на региональном уровнях, а в некоторых случаях даже уменьшилось (например, в органах местного самоуправления и избирательных комиссиях муниципальных образований).

Тем не менее, в сравнении с 2010–2011 гг., количество государственных служащих увеличилось практически в 1,5 раза, а в некоторых случаях и более. Однако в рамках 2010–2011 гг. можно увидеть, что исторически численность работников сокращалась, и, в первую очередь, благодаря принятию Указа Президента РФ от 31.12.2010 года № 1657 «Об оптимизации численности федеральных государственных гражданских служащих и работников федеральных государственных органов» [58].

Если рассматривать кадровый состав по гендерному признаку, то, согласно данным Росстата, женщины занимают порядка 60–80 % от всей численности служащих (рисунок 1.4).

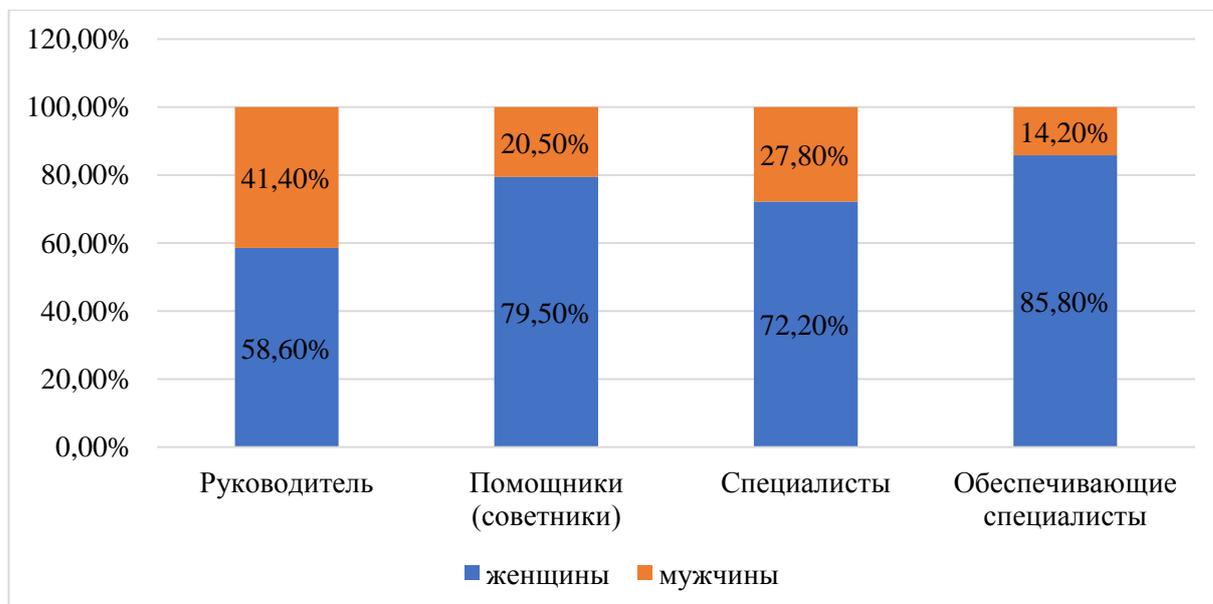


Рисунок 1.4 – Состав работников гражданской службы по полу и категориям должностей на 1 октября 2016 г., % от общей численности [68]

Таким образом, традиционно в органах государственной власти существует определенная гендерная асимметрия структуры кадрового состава, женщины преобладают во всех ветвях власти.

На государственной службе возрастной фактор играет достаточно важную роль в регулировании кадровой политики органов власти государства. Структура численности работников, которыми замещались должности государственной гражданской службы, по возрастным группам на 1 октября 2016 г. выглядит следующим образом (рисунок 1.5).

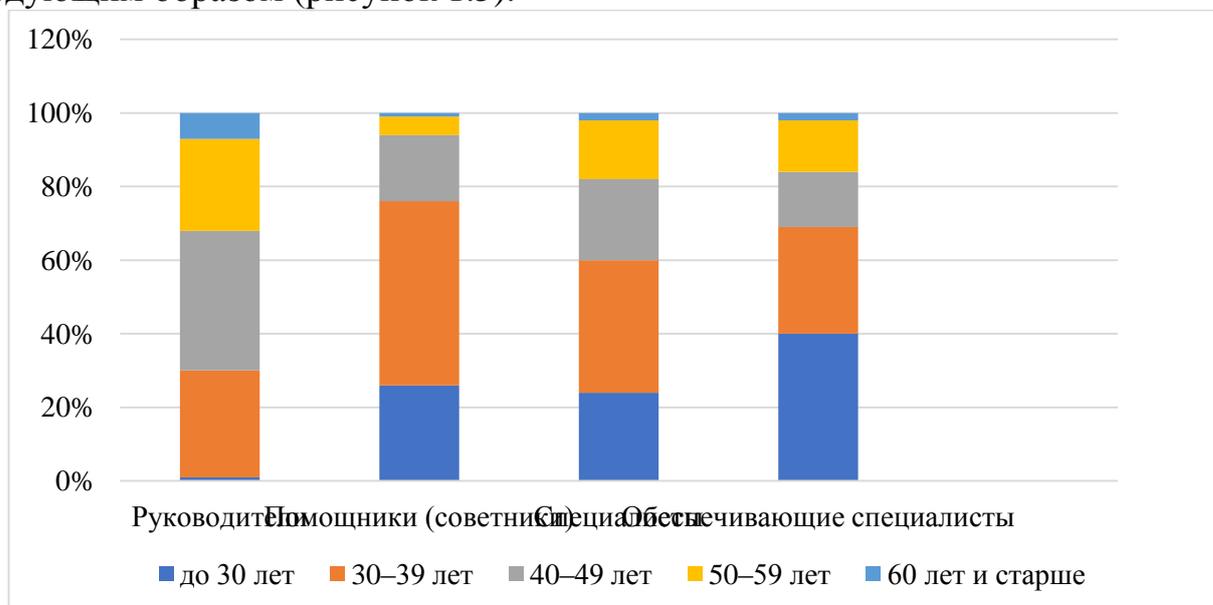


Рисунок 1.5 – Состав работников гражданской службы по возрасту и категориям должностей, % от общей численности [68]

При этом, если рассматривать в динамике, то в последние годы наблюдается увеличение числа специалистов в возрасте 30–39 лет, относительный прирост данной категории составил 3,9 %. При этом количество государственных гражданских служащих в возрасте от 40 до 49 лет так же увеличилось на 4,8 %.

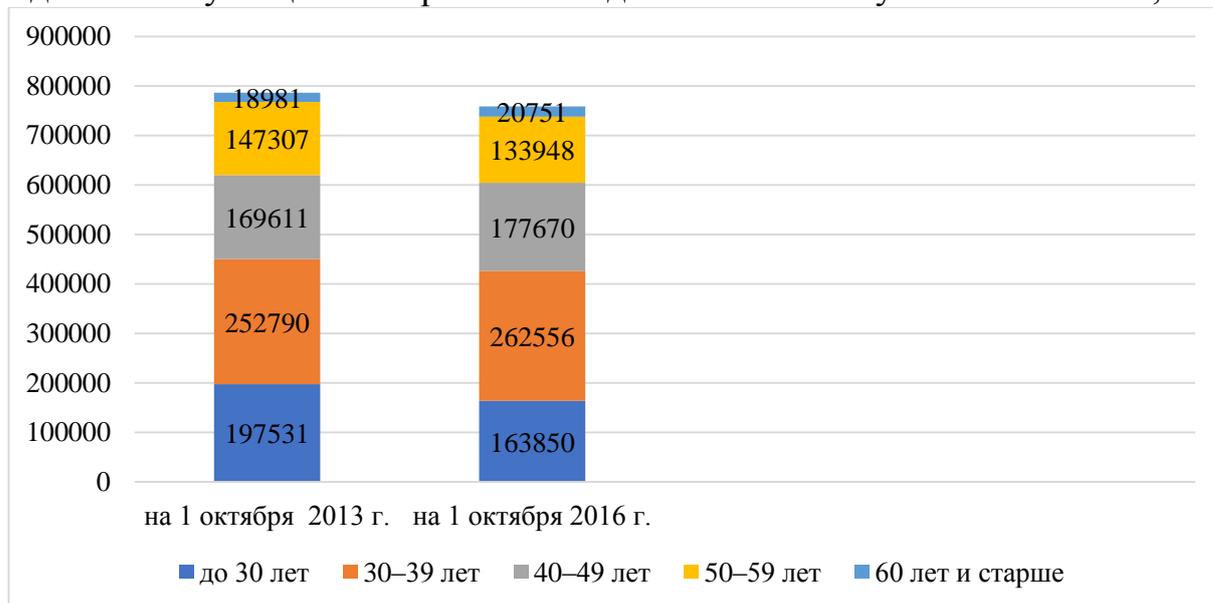


Рисунок 1.6 – Динамика возраста работников, по должностям, 2013–2016 гг.

Таким образом, возраст работников варьируется в зависимости от должности – руководители имеют возраст, в основном, 40–49 лет, а значит и больше опыта. Следует отметить, что законодательно закрепленная возможность замещать должность после достижения 60 лет, то есть предельного возраста, на условиях срочного служебного контракта дает возможность сохранения наиболее опытных кадров.

Еще одной важной характеристикой состава кадров в органах государственной власти является стаж государственной гражданской либо муниципальной службы (рисунок 1.7).

Как видно, произошли определенные изменения в структуре кадрового состава в органах государственной власти по стажу государственной гражданской либо муниципальной службы. Отмечается некоторое снижение притока работников, не имеющих стажа государственной или муниципальной службы, в органы государственной власти. Кроме того, наблюдается тенденция к уменьшению числа лиц, которые проработали в государственных органах меньше 5 лет. При этом отмечается некоторый прирост кадров, имеющих стаж свыше 5 лет. Следует отметить, что с повышением стажа службы соответственно возрастает набор государственных гарантий, реализация которых предполагает обеспечение служащему определенного материального и социального благополучия. Так, например, от стажа государственной гражданской службы зависит сумма ежемесячной надбавки к должностному окладу государственного гражданского служащего, продолжительность дополнительного оплачиваемого отпуска, предоставляемого ежегодно за выслугу лет, размер пенсии, возможность

замещения определенных групп должностей государственной гражданской службы.

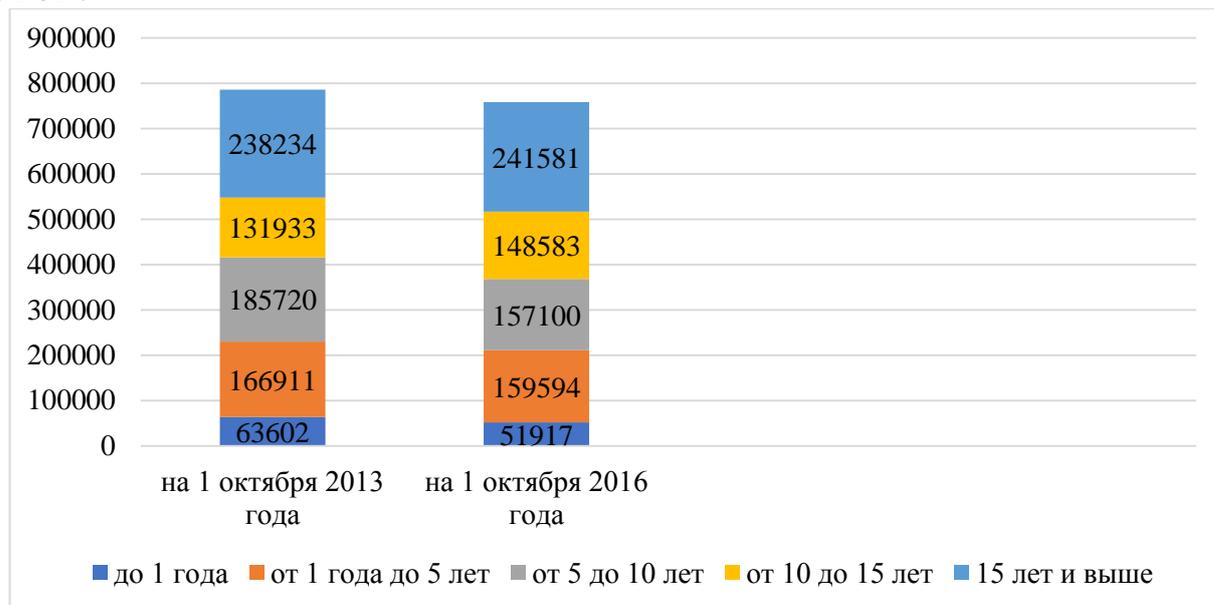


Рисунок 1.7 – Динамика количества работников по стажу, 2013–2016 гг. [68]

Следует отметить, что происходит постепенное снижение численности работников, замещающих должности государственной гражданской службы, при этом отмечается усиление кадрового состава органов государственной власти как с точки зрения профессиональной подготовки, так и опыта работы. Тенденции, которые можно наблюдать в динамике кадрового состава государственных гражданских служащих, в целом имеют положительную направленность, обеспечивают стабильность кадрового состава и преемственность на государственной службе.

Таким образом, в отношении государственной кадровой политики следует сказать, что ее стратегическая цель формирования высокопрофессионального, оптимально сбалансированного кадрового корпуса, не должна подменяться другими, повседневными задачами [52].

Несмотря на качественные изменения, произошедшие в отношении формирования кадрового потенциала в органах государственного управления, цель государственной кадровой политики должна достигаться повышением эффективности кадровой работы, а также сохранение стабильного кадрового ядра, который обладает богатым опытом, сохранение компетентных, надежных кадров.

Выводы по главе

В рамках Федеральной программы развития государственной гражданской службы РФ происходит постепенный переход от кадровой работы к управлению персоналом. Таким образом, в результате проведенных реформ, работники кадровых служб государственных органов стали основными фигурами в обеспечении эффективного функционирования органа исполнительной власти. Каждый из аспектов кадровой работы в органах исполнительной власти

регулирується нормативно-правовими актами різних рівнів, такими як Конституція РФ, Федеральні закони РФ, укази Президента, постановлення Правительства, програми реформування і розвитку державної служби, а також державної громадянської служби суб'єкта РФ і іншими нормативно-правовими актами і законами суб'єкта РФ. Таким образом, на сьогоднішній день сформувалась достатньо обширна нормативно-правова база, з опорою на яку відбувається реалізація кадрової політики держави в органах державної громадянської служби.

В відношенні державної кадрової політики слід сказати, що її стратегічна мета формування високопрофесійного, оптимально збалансованого кадрового корпусу, не повинна замінюватися іншими, повсякденними завданнями.

Незважаючи на якісні зміни, що відбулися в відношенні формування кадрового потенціалу в органах державного управління, мета державної кадрової політики повинна досягатися підвищенням ефективності кадрової роботи, а також збереження стабільного кадрового ядра, який володіє багатим досвідом, збереження компетентних, надійних кадрів.

2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ РАБОТЫ И КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОВМ УМВД РФ ПО ГОРОДУ НИЖНЕВАРТОВСКУ

2.1 Общие сведения

Среди множества государственных услуг, которые предоставляют гражданам различные федеральные учреждения и ведомства, особое место занимает деятельность миграционной службы. Территориальные подразделения ФМС являются составной частью единого механизма МВД РФ, и призваны реализовывать государственную политику страны в области миграции населения.

Территориальное подразделение в г. Нижневартовске ежедневно решает текущие вопросы, связанные с различными направлениями миграционной политики, рассматривая личные обращения и письменные заявления граждан, а также жителей зарубежных государств.

Отдел по вопросам миграции является структурным подразделением УМВД по г. Нижневартовску, обеспечивающим и осуществляющим в пределах своей компетенции правоприменительные функции по контролю, надзору и оказанию государственных услуг в сфере миграции, и находится в непосредственном подчинении начальника УМВД России по г. Нижневартовску.

Отдел по вопросам миграции в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, общепризнанными принципами и нормами международного права, международными договорами Российской Федерации, Федеральными конституционными законами, Федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства российской Федерации, нормативными правовыми актами МВД России, правовыми актами УМВД России по Ханты-Мансийскому автономному округу – Югре, Положением об отделе по вопросам миграции УМВД РФ по городу Нижневартовску.

Отдел по вопросам миграции в установленном порядке осуществляет взаимодействие по вопросам своей деятельности с органами, организациями, подразделениями системы МВД России, территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, государственными органами субъекта РФ, органами местного самоуправления, общественными объединениями, организациями.

В структуре отдела по вопросам миграции входит отделение иммиграционного контроля, который осуществляет комплекс мероприятия в целях обеспечения государственного регулирования миграционных потоков при въезде на территорию РФ иностранных граждан и лиц без гражданства, и обеспечения защиты интересов государства и соблюдения законных прав вынужденных мигрантов.

Важность иммиграционного контроля обусловлена тем, что нелегально прибывшие граждане за счет незнания языка и норм права в России, взаимодействуя с обществом, становятся причиной массы проблем.

По статистическим данным, за последние несколько лет возросло число

преступлений, которые совершили именно выходцы из других иностранных государств на нашей территории. Сюда относят мошенничество, хулиганство, кражи и несоответствие миграционных документов. Именно поэтому возникла необходимость более жесткого контроля граждан и перемен в законодательной базе.

Сложившаяся геополитическая обстановка в мире создала новые условия формирования и реализации государственной миграционной политики в Российской Федерации. Новые для России приоритеты в сфере миграции были сформулированы и изложены в Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на период до 2025 года, утвержденной 13 июня 2012 года Президентом Российской Федерации В. В. Путиным. Именно Концепция определила «цели, принципы, задачи, основные направления и механизмы реализации государственной миграционной политики Российской Федерации», а также «должна способствовать разрешению проблем, препятствующих эффективному регулированию миграции и снижению социокультурных, экономических и политических рисков, связанных с притоком миграции» [70].

В то же время деятельность отдела по вопросам миграции организуется в соответствии с принципами уважения прав и свобод человека и гражданина, равенства всех граждан перед законом, законности, гуманизма, гласности, на основе планирования использования передового опыта, сочетания единоличия в решении вопросов служебной деятельности и коллегиальности при их обсуждении, персональной ответственности каждого сотрудника органов внутренних дел РФ, федерального государственного гражданского служащего и работника подразделения по вопросам миграции за выполнение возложенных на них обязанностей [38].

Основными задачами отдела по вопросам миграции являются помимо обеспечения реализации государственной политики в сфере миграции, производство по делам о гражданстве РФ, но и оформление и выдача документов, удостоверяющих личность гражданина РФ, обеспечение регистрационного учета граждан РФ по месту пребывания и по месту жительства в пределах РФ, контроль по соблюдению гражданами и должностными лицами правил регистрации и снятия с регистрационного учета граждан РФ.

Отдел по миграции должен осуществлять профилактику правонарушений, выявление преступников и лиц, находящихся в розыске. Для этого отдел по вопросам миграции взаимодействует с другими территориальными органами федеральных органов исполнительной власти и реализуют меры по предупреждению и пресечению незаконной миграции. Вопросы, касающиеся беженцев и вынужденных переселенцев, предоставление убежища иностранным гражданами и лицам без гражданства также исполняет отдел по вопросам миграции.

В пределах компетенции и установленном порядке отдел по вопросам миграции имеет право использовать базы данных МВД России, УМВД России по городу Нижневартовску и иные информативно – справочные системы.

Перед отделом по вопросам миграции поставлена задача по достижению ежегодной оценки гражданами эффективности деятельности с учетом качества предоставления государственных услуг в 2018 году и последующие годы – не менее 90 процентов от общего числа оказанных государственных услуг, предоставленных гражданам. Применение результатов указанной оценки может быть основанием для принятия решений о досрочном прекращении исполнения соответствующими руководителями своих должностных обязанностей [61/62].

Наиболее актуальным на сегодняшний день является вопрос профессиональной подготовленности сотрудников отдела по вопросам миграции. Подготовка кадров должна совершенствоваться с учетом государственной задачи по необходимости формирования высокопрофессионального и эффективного кадрового состава [54].

Исследования показали устойчивую зависимость между положительным отношением сотрудников миграционной службы к своей профессии и уровнем их профессиональной подготовленности. Чем выше уровень профессионализма, тем выше активность в профессиональной деятельности, устойчивее положительное отношение к профессии сотрудника миграционной службы. Здесь нельзя не отметить роль руководителя подразделения. Именно от его умения поддерживать благоприятный психологический климат в коллективе и создавать условия для самообразования сотрудников, часто на практике зависит результат самообразования и самовоспитания.

В связи с этим начальнику отдела по вопросам миграции устанавливается широкий спектр квалификационных требований и должностных обязанностей. Квалификационные требования включают в себя наличие высшего образования, стаж государственной гражданской службы не менее двух лет или не менее четырех лет стажа работы по специальности, направлению подготовки. Предполагают наличие профессиональных знаний Конституции РФ, Федеральных конституционных законов, федеральных законов, указов Президента РФ и постановлений Правительства РФ, законодательства о государственной гражданской службе и о противодействии коррупции, иных нормативных правовых актов и служебных документов, регулирующих вопросы, относящиеся к компетенции МВД России.

Начальник отдела по вопросам миграции должен уметь организовывать и обеспечивать выполнение задач, оперативно принимать и реализовывать управленческие решения, планировать работы, вести деловые переговоры, владеть приемами межличностных отношений и мотивации подчиненных, стимулирования достижения результатов, эффективно планировать рабочее время, владеть конструктивной критикой, учитывать мнение коллег и подчиненных, оптимально подбирать и расставлять кадры, делегировать полномочия подчиненных, пользоваться современной оргтехникой и программными продуктами и т.д.

В обязанности начальника ОВМ УМВД России по городу Нижневартовску входит предоставление годового отчета о профессиональной служебной деятельности, содержащий сведения о выполненных поручениях и

подготовленных проектах документов; не разглашать сведения, составляющие государственную и иную охраняемую законом тайну; сообщать о своих доходах, расходах об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также о доходах, расходах об имуществе и обязательствах имущественного характера членов своей семьи и т.д. [63].

Опрос, проведенный среди государственных гражданских служащих отдела по вопросам миграции УМВД по г. Нижневартовску, уволившихся в текущем году, показал, что основной причиной увольнения является несоответствие выполняемой работы и уровня ответственности предлагаемой заработной платой. Тогда как уровень оплаты труда сотрудника федеральной миграционной службы должен обеспечивать ему необходимую конкурентоспособность на рынке труда и, в частности, соответствовать уровню оплаты труда специалистов, занятых в коммерческом секторе экономики. При этом около третьей части всех опрошенных назвали работу, выполняемую ими в отделе интересной, а коллектив подразделения, в котором они работали, дружным и доброжелательным.

Так как замещение должностей государственной гражданской службы осуществляется по результатам конкурса, а проведение конкурсных процедур требует определенных временных затрат, наличие в течение продолжительного времени вакансий не может не отражаться на показателях профессиональной деятельности отдела [60].

Действенной мерой в решение проблемы текучести кадров на государственной гражданской службе может стать формирование и рациональное использование кадрового резерва [51].

Подводя итоги отметим, что современная система регулирования миграционных процессов малоэффективна, содержит ряд коррупционных факторов и не прозрачна для населения, она нуждается в изменении. В настоящий момент основные изменения миграционного законодательства направлены, прежде всего, на изменение мер административно-правового принуждения. Сами эти меры вторичны, так как являются следствием нарушения мигрантами, работодателями и должностными лицами миграционного режима. Следовательно, современное закрепление норм административной ответственности за нарушение миграционного законодательства далеко от идеала. При этом сферу миграционных отношений регулирует большое число нормативных актов, нередко противоречащих друг другу. Упорядочить правоотношения в сфере миграции может разработка кодифицированного законодательного акта – Миграционного кодекса Российской Федерации.

2.2 Анализ кадровой политики

Кадровая политика на государственной гражданской службе представляет собой стратегическую линию государства по формированию требований к государственным служащим, по их подбору, подготовке и рациональному использованию, проведению обучающих мероприятий по вопросам профилактики

и противодействия коррупции. Основные ориентиры кадровой политики в данном случае определяются государством как единственным работодателем государственных служащих с учетом состояния и перспектив развития государственного аппарата, прогнозов о количественных и качественных потребностях в кадрах.

Однако, на сегодняшний день одной из самых острых и первостепенных проблем государственной службы является коррупция и протекционизм. Коррупция в органах государственной власти представляет социальную угрозу: она влияет на общественные ценности, мораль и государственные устои [39]. Развитию коррупции способствует то, что взятки зачастую ускоряют принятие решений или рассмотрение вопросов, то есть для гражданина дача взятки – это средство заставить власть служить обществу, ускорить получение каких-либо услуг, точнее – конкретному его представителю, покупающему те самые услуги чиновника. В некоторых случаях коррупционные методы используются для проникновения в органы власти представителей криминальных структур, желающих организовать «прикрытие» своему бизнесу. Для политика коррупция – это не только постоянный заработок, но и инструмент политической борьбы, движение вверх к верхушке власти. Каждый год Правительством РФ принимаются новые программы и планы по противодействию коррупции, служащие и работники государственных учреждений проходят обучение по профилактике коррупционных правонарушений [22].

Столь же остро на сегодняшний день стоит проблема привлечения и закрепления в органах государственной власти высококвалифицированных, компетентных, этичных специалистов, а также обеспечение рационального использования их человеческого потенциала [14]. Немногие из действующих государственных гражданских служащих получили образование по направлению их профессиональной деятельности, к примеру, «государственное и муниципальное управление». В основном должности в аппарате органов государственной власти замещают специалисты гуманитарных, социальных и смежных направлений: экономисты (треть от общего числа), педагоги, социологи, психологи и т.д. Часто среди служащих встречаются специалисты, далекие по своему профессиональному образованию от управленческой сферы.

Современные исследователи констатируют кризис в системе управления и расхождение между реальным и идеальным образом государственного служащего. Причем, это расхождение касается не только профессиональной составляющей, но и поведенческих моментов, в частности, служебной этики [31]. Так, для сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации является профессионально-нравственным руководством, обращённым к сознанию и совести сотрудника – Кодекс профессиональной этики, но при этом для государственных (муниципальных) служащих отдельно разработан свод общих принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения – Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих. Соответственно, целесообразно будет принять единый кодекс этики на федеральном уровне,

учитывающий специфику отдельных направлений [2].

Учитывая накопленный опыт в процессе реформ российской государственной службы, а также исходя из современных реалий и потребностей, необходимо выстроить четкую стратегию кадровой политики, которую можно было бы постепенно внедрять в практику работы с персоналом на государственной службе. Такие ориентиры отражены в Проекте постановления Правительства Российской Федерации «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по реализации основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 годы».

Проведя анализ основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 годы, обозначенных в данном Проекте, можно сформулировать ключевые задачи в области кадровой политики [3]:

- совершенствование управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации и повышение качества его формирования;
- внедрение в систему управления государственной гражданской службой Российской Федерации современных принципов управления персоналом;
- отбор кандидатов на должности гражданских служащих по строгим критериям с учетом квалификационных требований;
- совершенствование механизмов комплексной оценки гражданских служащих;
- обучение гражданских служащих и обеспечение их непрерывного профессионального развития;
- совершенствование системы мотивации и стимулирования гражданских служащих;
- формирование нового имиджа и повышение престижа гражданской службы;
- противодействие коррупции, в том числе с применением кадровых технологий;
- обеспечение роста информационной открытости гражданской службы и общественного участия.

Согласно статье 44 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79–ФЗ перед кадровыми службами государственного органа стоит целый ряд задач, среди них [63]:

- формирование кадрового состава для замещения должностей гражданской службы;
- организация и обеспечение проведения аттестации гражданских служащих;
- организация и обеспечение проведения квалификационных экзаменов гражданских служащих;
- организация заключения договоров о целевом приеме и договоров о целевом обучении;
- организация дополнительного профессионального образования гражданских служащих;
- формирование кадрового резерва, организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование;

- обеспечение должностного роста гражданских служащих.

Эффективное решение комплекса этих задач возможно при наличии четких ориентиров в области кадровой политики. Анализ последних государственных решений в этой области позволяет сделать некоторые обобщения и выводы. Организационный механизм работы с персоналом предполагает набор определенных методов и инструментов, благодаря которым оказывается управляющее воздействие на сотрудников и достигаются желаемые цели [45].

Во-первых, это акцент на качество отбора граждан, претендующих на замещение должностей гражданской службы. Формирование квалификационных требований к кандидату на должность – это стандартная процедура для многих организаций, как государственных, так и негосударственных [65]. Но если, например, в коммерческом секторе, разработка должностной инструкции, включающей в себя в том числе и квалификационные требования к кандидату на должность - дело частное, а то и вовсе, как считают некоторые работодатели, необязательное, то государственная служба требует совершенно четкое понимание того, кто именно может претендовать на должность и каким требованиям он должен соответствовать. Квалификационные требования к знаниям и умениям, которые необходимы для исполнения должностных обязанностей, устанавливаются в зависимости от области и вида профессиональной служебной деятельности муниципального служащего. Это означает, что каждый служащий должен заниматься своим делом по тому профилю, в котором он является специалистом. Именно такой подход к формированию кадрового состава как государственных органов, так и органов местного самоуправления востребован в современных условиях, когда важность человеческого ресурса особенно возрастает [1].

Во-вторых, это акцент на непрерывное обучение гражданских служащих. Понимание того, что обучение – это непрерывный процесс, важный шаг к качеству персонала. В информационном обществе знания становятся организационным ресурсом и определяют успешное функционирование организации. Современное общество уже называют обществом знаний, подчеркивая роль и значение обучающейся организации, умеющей интегрировать индивидуальное и коллективное знание. В современном мире скорость изменений такова, что знания устаревают раньше, чем мы успеваем их применить на практике. Отсюда следует непреложное правило для всех: постоянное обучение и самосовершенствование. Постановлением Правительства РФ от 6 мая 2008 г. № 362 были утверждены государственные требования к профессиональной переподготовке и повышению квалификации государственных гражданских служащих Российской Федерации. В июне 2016 года Постановлением Правительства РФ были внесены существенные изменения и дополнения в эти требования, касающиеся содержания, сроков, форм, объемов освоения программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации для гражданских служащих. Все эти меры направлены на то, чтобы процесс обучения для гражданских служащих не стал простой формальностью, а обеспечивал реальные знания и профессиональную компетентность.

В-третьих, это акцент на необходимость формирования кадрового резерва для его дальнейшего использования. Одним из инструментов кадровой политики является резерв управленческих кадров. Ключевым механизмом отбора в резерв является лично-профессиональная диагностика, которую проводит Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Кадровый резерв в системе гражданской службы выполняет ряд важных функций: регулирования, развития, стабилизации, непрерывности деятельности государственного аппарата [40]. Формирование и использование кадрового резерва на гражданской службе является необходимым условием наращивания и оптимизации кадрового потенциала, преемственности и развития кадрового корпуса гражданских служащих, что, в свою очередь, обеспечивает стабильность всего государственного аппарата. Создание кадрового резерва – это возможность будущего выбора лучших из лучших: наиболее квалифицированных, инициативных и перспективных представителей резерва. Принципиальным моментом здесь является выработка единых подходов к формированию кадрового резерва [6].

Из содержания Федеральной Программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010–2018 годы)» следует, что одной из важнейших задач по формированию резерва управленческих кадров является проведение целенаправленной работы по повышению профессионального уровня лиц, включенных в резерв.

Результаты реализации Федеральной программы объединены в пять блоков:

- создание условий профессиональной коммуникации и обмена успешным управленческим опытом между участниками Программы (показатель результативности – количество очных и дистанционных коммуникационных мероприятий);
- создание условий для отработки на практике полученных знаний и навыков (показатель результативности – количество зарубежных стажировок);
- повышение уровня навыков и знаний участников программы в сфере управления (показатель результативности – не менее 10 % прироста управленческих знаний у участников программы);
- внедрение современных методов обучения (показатель результативности - количество сквозных проектных работ, объем индивидуального консультирования, использование информационных технологий);
- реализация мероприятий по профессиональному развитию участников Программы в соответствии с их индивидуальными планами развития.

С точки зрения главного приоритета кадровой политики – формирования профессионально подготовленного кадрового состава – все большую актуальность приобретают аттестационные и адаптационные программы для лиц, впервые поступающих на госслужбу, стажерские программы для молодых специалистов, наставнические формы обучения [16].

В-четвертых, это комплексная оценка гражданских служащих. Оценка

персонала традиционно служит нескольким целям. Административная цель оценки заключается в возможности принять решение о соответствии или несоответствии занимаемой должности. Мотивационная цель оценки заключается в возможности адекватного вознаграждения [50]. Информационная цель оценки является основой для принятия решения о необходимости профессионального совершенствования, а возможно, и смене рода деятельности.

Внесенные в феврале 2015 года изменения в Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» устанавливают периодичность аттестация гражданского служащего – один раз в три года [61].

Важно, чтобы процедура аттестации была ясной, понятной и результативной, а главное, непредвзятой. Состав аттестационной комиссии формируется таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликтов интересов, которые могли бы повлиять на принимаемые аттестационной комиссией решения. Объектом проверки являются теоретические, практические знания и навыки служащего по занимаемой должности, а также его личностные качества, имеющие значение для прохождения государственной службы.

В настоящее время используются разнообразные формы проведения аттестации госслужащих, при этом в Законе данные формы не определены. Этот вопрос находится в ведении государственных органов, в которых проводится аттестация. Практика показывает, что чаще всего аттестация проводится в трех формах: собеседования, экзамена (с экзаменационными билетами) и тестирования [46]. Возможными критериями оценки соответствия занимаемой должности госслужащим могут стать следующие: базовые (требования к уровню образования, стажу гражданской службы, профессиональным качествам и т.д.) и функциональные (требования к конкретной специальности и направлению, а также личные характеристики). В последние годы все чаще стали говорить о необходимости профессионально-общественной аттестации государственных служащих в дополнение к установленной на законодательном уровне государственной аттестацией. Таким образом, в органах власти будут трудиться не только те сотрудники, которых государство отобрало для себя само, но и те, чей добросовестный труд признан обществом, во благо которого они и осуществляют свою профессиональную деятельность [7].

Большое значение в процессе воспроизводства кадров имеет их текучесть. Выбытие государственных служащих центрального аппарата по федеральным органам исполнительной власти связано с двумя основными факторами: выбытием в связи с сокращением численности центрального аппарата и выбытием по собственному желанию. Во многих госструктурах имеет место значительный удельный вес выбытия кадров по собственному желанию (текучесть кадров). В показателе текучести кадров отражаются социально-экономические проблемы государственной службы: так, возрастают требования, с

одной стороны, к государственному служащему, с другой — государственного служащего.

Высокая текучесть кадров отрицательно сказывается на эффективности работы государственных структур. Это свидетельствует о том, что происходят сбои в механизме соотношения (соответствия) потребностей государственного служащего и возможностей государственного органа (денежное содержание; материальное вознаграждение; социальная защита, адекватная характеру и содержанию служебной деятельности государственного служащего; социально-психологическая обстановка в коллективе и т. п.) [67]. Низкая текучесть приводит к застою кадров, замедляя приток молодых государственных служащих. Высокая текучесть не способствует стабильности кадровой ситуации, в результате нарушается преемственность, возникают сложности с повышением профессионализма государственных служащих.

Анализируя вышесказанное, следует в целях повышения эффективности работы с кадрами целесообразно разработать кадровую политику, предусмотрев в ней:

- комплектование органов власти всех уровней, закрепление государственных служащих, стимулирование профессионального роста, карьеры и эффективного исполнения государственных должностей, укрепления государственной дисциплины;
- обоснование стимулов и форм ответственности за выполнение должностных функций и демократических процедур их применения, осуществление качественного подбора, конкурсного отбора и аттестации, перемещения, продвижения и оценки деятельности государственных служащих;
- формирование кадрового резерва существующих государственных должностей и перспективы развития органов государственной службы, а также образовательных и возрастных изменений.

Также совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения профессиональной квалификации государственных гражданских служащих и должностных лиц, внедрять передовые методики, программы, технологии. Формат обучения должен быть самым разнообразным: полноценные образовательные программы, курсы, семинары, тренинги, правовые консультации, стажировки. Важно уделять особенное внимание практической части обучения.

Государство должно быть заинтересовано в создании благоприятных трудовых условий в органах государственной власти, чтобы привлекать компетентных специалистов, равно как и условия обучения, способные оценить состояние нынешней обстановки в том числе в административно-управленческой сфере, формировать базу для эффективного исполнения сотрудниками органов государственной власти своих должностных обязанностей [43]. Тем не менее, одной из главенствующих задач остается повышение авторитета и престижа государственной гражданской службы для привлечения наиболее перспективной молодежи в сферу государственного управления и, главное, на стадии выбора профессии.

Формирование кадрового потенциала следует рассматривать как планомерный процесс, обеспечивающий постоянное и непрерывное обновление профессиональных знаний государственных служащих, развитие творческих способностей и всестороннее развитие государственного служащего как личности. Процесс воспроизводства кадрового потенциала государственной службы должен обеспечить органы государственного управления необходимым количеством государственных служащих с соответствующим уровнем профессиональных знаний и практическим опытом. Он предусматривает всестороннее развитие государственных служащих с учетом квалификационных требований по конкретной должности.

2.3 Исследование кадрового состава и структуры

Что бы провести исследование кадрового состава и структуры сотрудников ОВМ УМВД России по городу Нижневартовску необходимо рассмотреть штатную численность, стаж работы в сфере миграции, распределение сотрудников по возрасту и половому признаку.

Особенностью кадрового состава и структуры ОВМ УМВД России по городу Нижневартовску является то, что часть сотрудников являются государственными гражданскими служащими (ГГС) и выполняют функции делопроизводителей, секретарей, юристов и другие. Причем, трудовой контракт является бессрочным.

Другая же часть сотрудников относятся к органам внутренних дел (ОВД) и заключают срочный контракт, а также работают с данными, относящимися к секретным.

Третья категория сотрудников – это вольнонаемные работники, выполняющие аналитические функции.

Данные о стаже сотрудников и фактической численности сотрудников ОВМ УМВД России по г. Нижневартовску представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Информация о кадровой составляющей ОВМ УМВД России по г. Нижневартовску

Штатная численность ОВМ			Стаж работы в сфере миграции				
ОВД	ГГС	В/Н	До 1 года	До 3 лет	Более 3 лет	Более 5 лет	Более 10 лет
28	11	8	17	5	10	5	10

Проведя количественный анализ состава сотрудников ОВМ УМВД России по г. Нижневартовску, можно сделать вывод, что штат укомплектован и фактически составляет в 2018 году – 47 человек, из них сотрудники ОВД – 28 человек, государственных гражданских служащих – 11 человек, и вольнонаемных – 8 человек. На рисунке 2.1 продемонстрирована штатная численность ОВМ УМВД России по городу Нижневартовску в процентном соотношении. И так из общей

численности сотрудников большую часть составляют сотрудники ОВД – 60 %, государственные гражданские служащие – 23 % и вольнонаемные сотрудники – 17 %.



Рисунок 2.1 – Штатная численность ОВМ

Существует прямая связь между сроком трудоустройства сотрудника в организации и результатами его деятельности, так при наличии большого стажа он знает тонкости работы, а поэтому показывает более высокую эффективность и результативность. На рисунке 2.2 продемонстрирован стаж работы в сфере миграции в процентном соотношении.

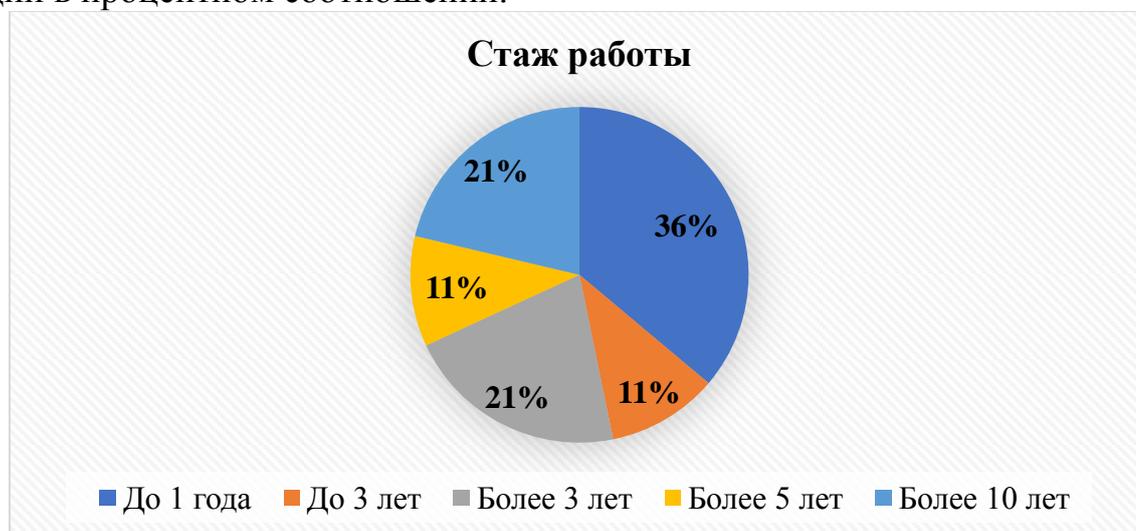


Рисунок 2.2 – Стаж работы в сфере миграции

И так из общей численности сотрудников ОВМ УМВД России по городу Нижневартовску наибольший удельный вес составляют сотрудники со стажем работы до 1 года – 36 %, в равном соотношении более 3 лет и более 10 лет – 21 %, наименьшее количество сотрудников со стажем до 3 лет и более 5 лет.

Таким образом, на основании представленных данных можно сделать вывод, что основная масса сотрудников – это люди, отработавшие менее одного года.

Учитывая возрастные особенности коллектива можно выработать

определенные методы успешного функционирования отдела. Также преобладание старшего поколения в структуре персонала может оказывать негативное влияние на такие характеристики, как приспособление к инновациям или же скорость выполнения предоставляемых задач.

В связи с этим и многим другим необходимо рассмотреть распределение сотрудников по возрасту (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Распределение сотрудников ОВМ УМВД России по г. Нижневартовску по возрасту

Распределение сотрудников по возрасту				
		ОВД	ГГС	В/Н
Распределение по возрасту	До 27 лет	15	5	5
	От 27 до 45 лет	11	2	3
	От 45 лет	2	4	0
Всего		28	11	8

На основании данных, представленных в таблице, можно сделать вывод, что наибольшее число сотрудников находятся в возрасте до 27 лет, категория от 45 лет находится в наименьшем значении распределения по возрасту. Из этого можно сделать вывод о том, что коллектив в основном, молодой. На рисунке 2.3 наглядно продемонстрировано распределение сотрудников по возрасту, учитывая категорию.

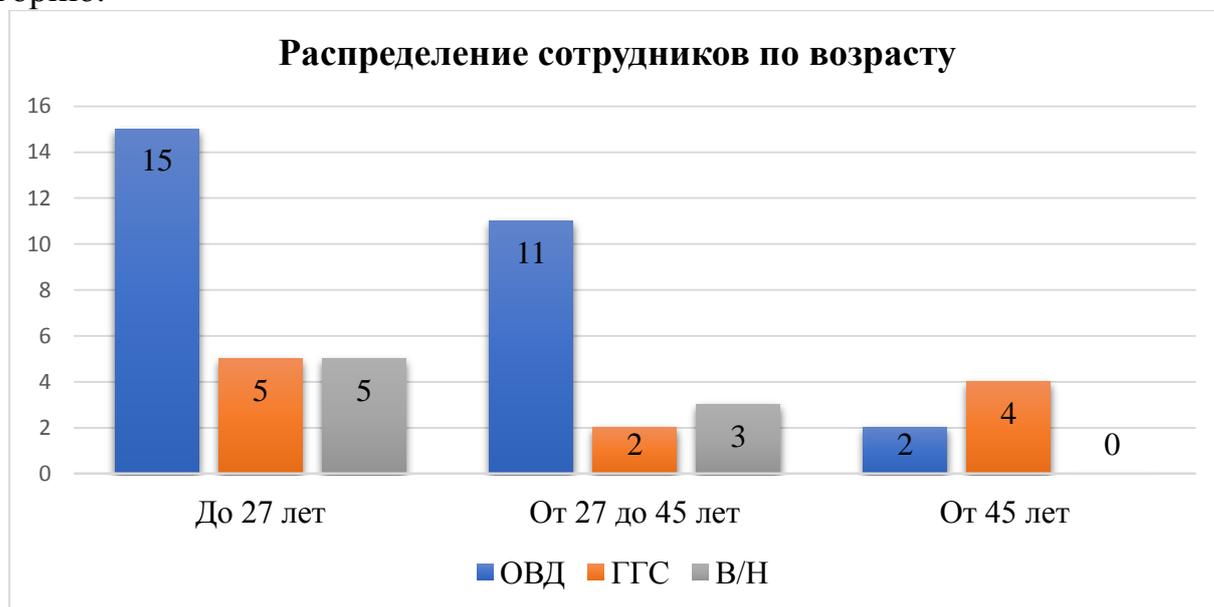


Рисунок 2.3 – Распределение сотрудников по возрасту

На рисунке 2.4 продемонстрировано распределение сотрудников ОВМ УМВД России по городу Нижневартовску по возрасту в процентном соотношении из общей численности.



Рисунок 2.4 – Распределение сотрудников по возрасту в %

И так из общей численности сотрудников ОВМ УМВД России по городу Нижневартовску наибольшую долю составляют сотрудники в возрасте до 27 лет – 53 %, от 27 до 45 лет – 34 %, наименьшее количество сотрудников в возрасте от 45 лет – 13 %.

На рисунке 2.5 продемонстрировано распределение сотрудников по половому признаку, учитывая категорию.

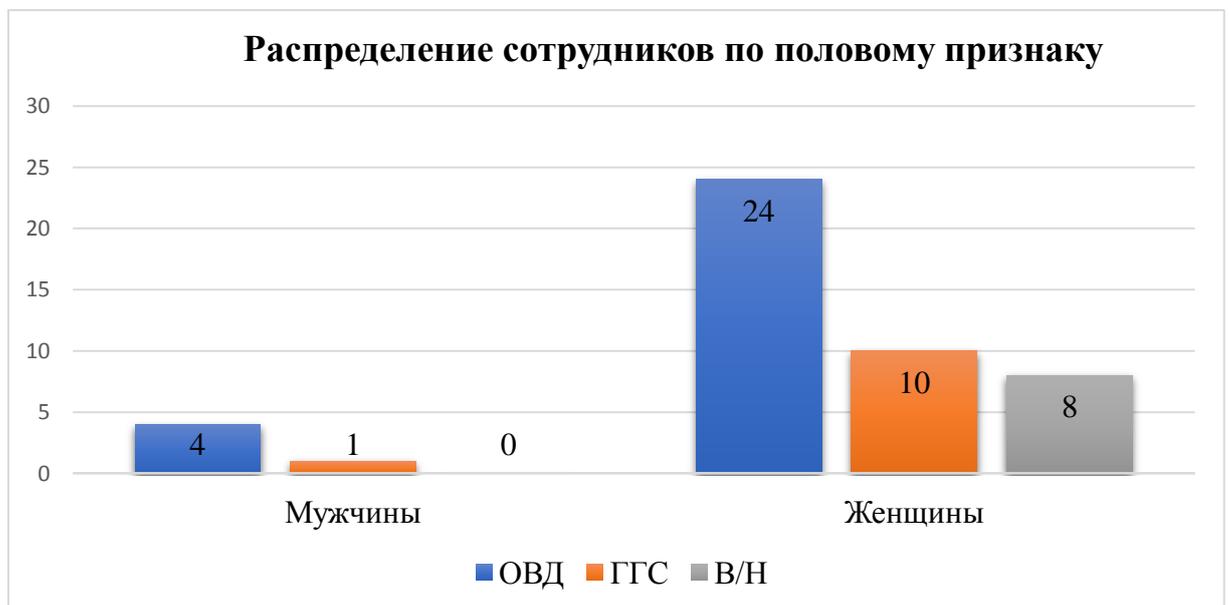


Рисунок 2.5 – Распределение сотрудников по половому признаку

Исходя из представленных данных представленных: сотрудников ОВД – 4 мужчины и 24 женщины, ГГС – 1 мужчина и 10 женщин, вольнонаемных сотрудников составляют лишь женщины. На рисунке 2.6 продемонстрировано распределение сотрудников ОВМ УМВД России по городу Нижневартовску по половому признаку в процентном соотношении из общей численности.

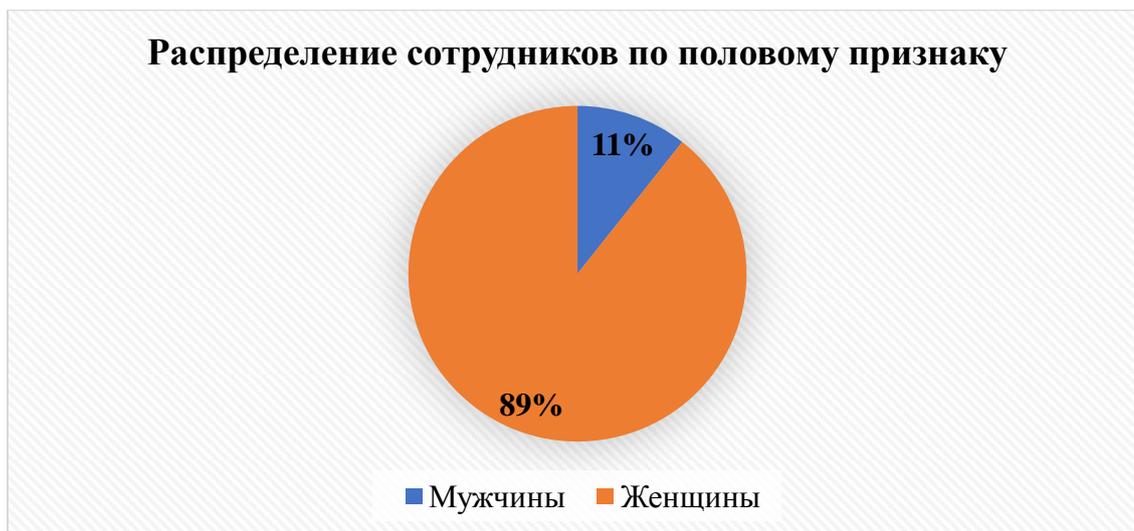


Рисунок 2.6 – Распределение сотрудников по половому признаку в %

И так из общей численности сотрудников ОВМ УМВД России по городу Нижневартовску мужчины составляют 11 %, при этом женщины составляют преимущественное количество – 89 %. Рассмотрим структуру сотрудников по образованию в процентном соотношении из общей численности сотрудников ОВМ УМВД России по городу Нижневартовску (рисунок 2.7).

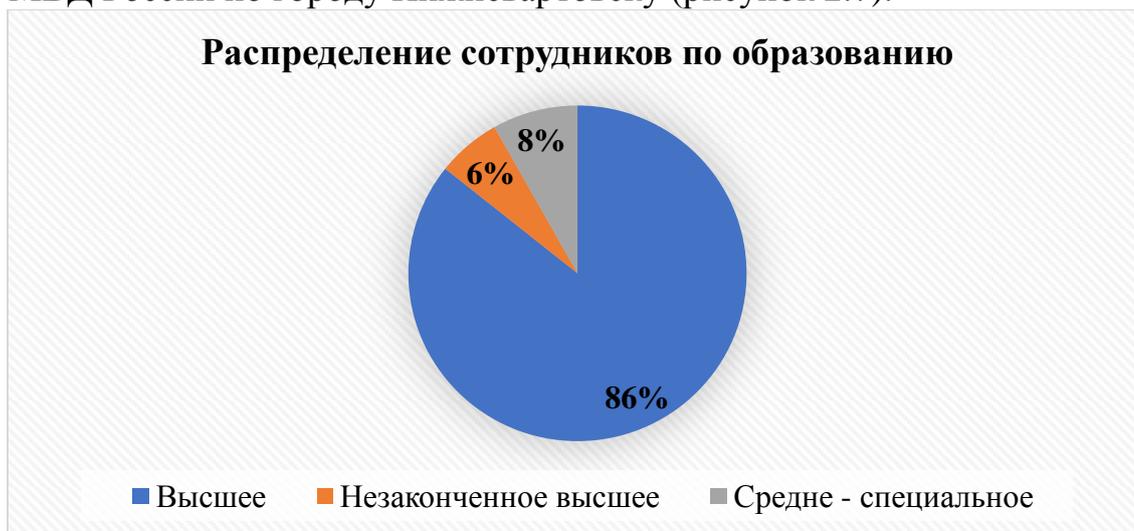


Рисунок 2.7 – Распределение сотрудников по образованию в %

Основная масса сотрудников имеет высшее образование – 42 человека (86 %), что связано с необходимым требованием наличия высшего образования для всех сотрудников, относящиеся к категории ОВД и ГГС. Незаконченное высшее образование имеют 3 сотрудника (6 %), средне-специальное образование у 4 сотрудников (8 %).

Отдел по вопросам миграции УМВД России по городу Нижневартовску характеризуется линейной организационной структурой.

Рассмотрим организационную структуру ОВМ УМВД России по г. Нижневартовску (рисунок 2.8).



Рисунок 2.8 – Структура ОВМ УМВД России по г. Нижневартовску

Во главе подразделения находится начальник отдела, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Заместители начальника находятся в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня. При таком построении в наибольшей степени соблюдается принцип единоначалия: одно лицо сосредотачивает в своих руках управление, подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя [48].

В отделе по вопросам миграции УМВД по г. Нижневартовску нет разграничений по отделам, но есть разграничение обязанностей, которые курируют заместитель начальника отдела и заместитель начальника отдела – начальник миграционного контроля (приложение А).

Использованию кадрового потенциала в обязательном порядке предшествует его оценка, как процесс идентификации способностей и возможностей служащего, а также систематизации личностных и профессиональных характеристик [71].

Вывод по главе

В настоящий момент основные изменения миграционного законодательства направлены, прежде всего, на изменение мер административно-правового принуждения. Сами эти меры вторичны, так как являются следствием нарушения мигрантами, работодателями и должностными лицами миграционного режима.

Следовательно, современное закрепление норм административной ответственности за нарушение миграционного законодательства далеко от идеала. При этом сферу миграционных отношений регулирует большое число нормативных актов, нередко противоречащих друг другу. Упорядочить

правоотношения в сфере миграции может разработка кодифицированного законодательного акта – Миграционного кодекса Российской Федерации.

Формирование кадрового потенциала следует рассматривать как планомерный процесс, обеспечивающий постоянное и непрерывное обновление профессиональных знаний государственных служащих, развитие творческих способностей и всестороннее развитие государственного служащего как личности. Процесс воспроизводства кадрового потенциала государственной службы должен обеспечить органы государственного управления необходимым количеством государственных служащих с соответствующим уровнем профессиональных знаний и практическим опытом. Он предусматривает всестороннее развитие государственных служащих с учетом квалификационных требований по конкретной должности.

Использованию кадрового потенциала в обязательном порядке предшествует его оценка, как процесс идентификации способностей и возможностей служащего, а также систематизации личностных и профессиональных характеристик.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОВМ УМВД РФ ПО ГОРОДУ НИЖНЕВАРТОВСКУ

3.1 Методики оценки кадрового потенциала

Любая организация в своей деятельности опирается на своих сотрудников. В большой степени от того, как выстроена корпоративная культура, какая выбрана организационная структура управления и зависит успешность деятельности всей организации. В современное время рыночных отношений персонал компании принято оценивать с позиций ресурсного подхода. То есть для того, чтобы эффективно управлять всеми процессами в организации необходимо не только иметь чёткую стратегию, источники финансирования, материальные ресурсы и нематериальные активы, но и ясно понимать кадровый потенциал компании.

Под кадровым потенциалом компании принято понимать «весь численный состав постоянных работников организации, обладающий необходимой профессиональной подготовкой и квалификацией, а также личностными особенностями для возможного участия в производственном процессе» [28].

Таким образом, мы видим, что кадровый потенциал организации является совокупной возможностью использования навыков и компетенций всех сотрудников для реализации стратегической цели. При выборе метода проведения, оценки кадрового потенциала компании, прежде всего, необходимо чётко понимать цель такой оценки. Необходимо отметить, что если задача заключается в повышении производительности или эффективности одного отдельного подразделения, то не имеет смысла оценивать всю организацию с высокой степенью декомпозиции. Если же задача проведения оценки заключается в исследовании уровня корпоративной культуры, который сформировался в компании, то необходимо применять такие методы, которые имеют больше социальную направленность, чем производственную [54]. Корректность правильного выбора обусловлена тем фактором, что полученные в результате исследования кадрового потенциала результаты станут основой принятия важных для организации управленческих решений. Эти решения определяют будущую стратегию компании и приводят к сокращениям сотрудников, увеличению штата, изменению в формах оплаты труда, перестройке производственных условий деятельности, кадровым перестановкам и т.п.

Как хорошо известно, такие события в жизни организации на первых этапах встречают внутреннее сопротивление коллектива, тем самым снижая эффективность деятельности всей компании [57]. Однако, не пройдя данный этап, организация не сможет осуществить реинжиниринг своих бизнес-процессов и начать использовать весь свой кадровый потенциал.

Большинство исследователей в области оценки кадрового потенциала компании акцентируют внимание на том факте, что полученные результаты должны, прежде всего, основываться на достоверных источниках информации и содержать полные и корректные выводы. Требуется, чтобы оценка была конкретной, а также предоставляла возможность сравнить её не только с другими

показателями в текущее время, но и с аналогичными показателями в другие периоды деятельности организации [47].

На рисунке 3.1 представлены общепринятые подходы к методам оценки кадрового потенциала компании в современное время. Все используемые методы можно классифицировать по двум направлениям, характеризующимся полученными результатами: количественные и качественные.



Рисунок 3.1 – Методы оценки кадрового потенциала

Количественный метод оценки основывается на проведении результатов проявления кадровых процессов, которые можно оценить в количественных показателях: численность персонала, коэффициент текучести кадров, процент повышения заработной платы в подразделении за исследуемый период и т.п.

Анализ показателей трудовых ресурсов направлен на объективизацию управленческой деятельности на предприятии за счет предоставления достоверной и корректной информации. На основе анализа статистических данных по трудовым ресурсам предприятия и их использованию возможно осуществление мер оперативного характера, предполагающих повышение эффективности использования трудовых ресурсов.

Конкретной прикладной задачей анализа показателей, трудовых ресурсов предприятия является определение проблем, связанных с использованием рабочей силы, а фундаментальной конечной целью – выработка решений, направленных на их устранение и ликвидацию проблемных мест. Рационализация использования трудовых ресурсов позволяет предприятиям повысить эффективность своей хозяйственной деятельности.

Оценка трудовых ресурсов предприятия с применением критериального подхода позволяет осуществлять сбор объективной информации о состоянии трудовых ресурсов предприятия, избегая при этом неточностей и искажений.

На основе полученных результатов возможно принятие обоснованных управленческих решений, основанных на систематизированной и классифицированной информации.

Показатели обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами позволяют оценить наличие кадрового потенциала и его структуры.

Таблица 3.1 – Показатели обеспеченности трудовыми ресурсами

Показатель	Способ расчета
Среднесписочная численность работников	$T_{\text{ср}} = \sum T_{\text{с}} / Д,$ где $T_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность работников; $\sum T_{\text{с}}$ – сумма списочной численности работников за все календарные дни отчетного периода; $Д$ – число календарных дней периода
Средне-явочная численность работников	$T_{\text{яс}} = \sum T_{\text{яв}} / Д_{\text{ф}},$ где $T_{\text{яс}}$ – Средне-явочная численность работников, $\sum T_{\text{яв}}$ – сумма всех явившихся на работу $Д_{\text{ф}}$ – фактическое число дней работы предприятия
Среднее число фактически работавших рабочих	$T_{\text{фс}} = \sum T_{\text{ф}} / Д_{\text{ф}},$ где $T_{\text{фс}}$ – Среднее число фактически работавших, $\sum T_{\text{ф}}$ – сумма всех приступивших к работе, $Д_{\text{ф}}$ – фактическое число дней работы предприятия

Среднесписочная численность также может определяться с помощью средней хронологической или средней арифметической взвешенной. Средняя списочная численность работников определяется по средней из средних списочных чисел за все месяцы. Среднегодовая численность – рассчитывается путем суммирования среднемесячной численности за все месяцы работы с начала и до конца года и делится на 12. Общая численность работающих определяется как сумма численности промышленно-производственного и не промышленного персонала.

Средне-явочная численность работников описывает работников, пришедших на предприятие, независимо от того, приступали они к работе или нет. Среднее число фактически работавших рабочих соответственно описывает работников, которые пришли на предприятие и приступили к работе. Структура трудовых ресурсов предприятия. Структура трудовых ресурсов выражается процентными долями от среднесписочной численности рабочих и определяется по ряду показателей.

Таблица 3.2 – Признаки классификации структуры трудовых ресурсов

Признак	Показатели
Стаж работы сотрудников	- 1 год и менее - 1-2 года - более 2 лет
Возрастной состав сотрудников	- 18-25 лет - 25-30 лет - 30-40 лет - 40-50 лет - более 50 лет
Образование сотрудников	- высшее образование - неоконченное высшее образование - среднее профессиональное - среднее

Продолжение таблицы 3.2

Признак	Показатели
Категория персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Административный персонал - Производственный персонал - Обслуживающий персонал - Вспомогательный персонал - Торговый персонал
Квалификация персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Первый уровень - Базовый уровень - Отсутствие квалификации (в зависимости от методики, принятой на предприятии, могут выделяться иные уровни квалификации)

Показатели структуры и обеспеченности трудовыми ресурсами предприятия позволяют судить о частоте сменяемости персонала, постоянстве состава работников, образовательной структуре и уровне образования, профессиональной квалификации и ее уровне. В совокупности это позволяет оценить достаточность и степень обеспечения предприятия трудовыми ресурсами.

В процессе оценки использования трудовых ресурсов изучается движение персонала, так как любые изменения, происходящие в структуре трудовых ресурсов, отражаются на результатах деятельности всего предприятия. Изменения в списочной численности работников происходят вследствие увольнения работников и приема на работу новых сотрудников. Формирование стабильного состояния трудовых ресурсов предприятия является важным фактором повышения эффективности его хозяйственной деятельности. Оценка движения трудовых ресурсов можно провести на основе совокупности коэффициентов, с помощью которых анализируется динамика их движения.

Таблица 3.3 – Показатели движения трудовых ресурсов

Коэффициенты	Способ расчета
Коэффициент оборота по приему, Кпр	$Кпр = Rп / ССП,$ <p>Rп – количество принятых на работу работников ССП – среднесписочная численность персонала</p>
Коэффициент оборота по выбытию, Кв	$Кв = Rв / ССП,$ <p>Rв – количество выбывших работников ССП – среднесписочная численность персонала</p>
Коэффициент текучести кадров, Кт	$Кт = Ру / ССП,$ <p>Ру – количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины ССП – среднесписочная численность персонала</p>
Коэффициент общего оборота кадров, Коб	$Коб = (Rп - Rв - Ру) / ССП,$ <p>Rп – количество принятых на работу работников Rв – количество выбывших работников Ру – количество работников, уволившихся ССП – среднесписочная численность персонала</p>

Продолжение таблицы 3.3

Коэффициенты	Способ расчета
Коэффициент полного оборота кадров, Кпб	$Кпб = (Рп + Ру) / ССП,$ Рп – количество принятых на работу работников Ру – количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины ССП – среднесписочная численность персонала
Коэффициент замещения, Кз	$Кз = Рп / Ру,$ Рп – количество принятых на работу работников Ру – количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины
Коэффициент постоянства состава персонала на предприятии, Кп	$Кп = Рг / ССП,$ Рг – количество работников, проработавших весь год ССП – среднесписочная численность персонала
Коэффициент стабильности персонала, Кс	$Кс = Рс / ССП,$ Рс – количество работников, проработавших более 2 лет (может применяться более высокое значение) ССП – среднесписочная численность персонала

1. Коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр) рассчитывается как отношение принятых на работу к среднесписочной численности работников. Данный коэффициент характеризует удельный вес принятых работников за период, по которому можно судить о темпах обновления состава трудовых ресурсов. Высокое значение коэффициента обычно является следствием текучести кадров. Низкое значение данного показателя характеризует стабильное состояние внутренней структуры трудовых ресурсов. Кроме того, следует отметить, что в условиях дефицита кадров при одновременном оттоке персонала данный показатель будет стремиться к нулю, что является крайне негативной тенденцией.

2. Коэффициент оборота по выбытию (Кв) определяется отношением выбывших работников к среднесписочной численности персонала. Выбытие персонала обуславливается следующими причинами: выход на пенсию по возрасту или состоянию здоровья, призыв в армию и т.п. Такие причины относят к разряду естественных, поэтому коэффициент показывает естественное сокращение трудовых ресурсов, требующее замещения в виде принятия на работу новых сотрудников. Данный коэффициент не зависит от деятельности предприятия и характеризует специфику объективного изменения состава персонала в конкретный временной период. В динамике значение данного коэффициента не должно быть больше значения коэффициента по приему.

3. Коэффициент текучести кадров (Кт) рассчитывается как отношение суммы уволенных работников и уволившихся по собственному желанию к значению среднесписочной численности персонала. Этот коэффициент дает представление о негативных процессах движения кадров, каждое предприятие должно стремиться к его минимизации на основе повышения эффективности индивидуальной работы с персоналом. Коэффициент текучести кадров отражает неоправданное движение рабочей силы, вызывающее потери рабочего времени на подготовку новых рабочих, освоение ими оборудования и т.д. Следует отметить, что текучесть рабочих снижает эффективность деятельности, уменьшая, в конечном счете, финансово-экономический результат предприятия.

Существует четыре уровня текучести:

Естественная текучесть – 3–5 % в год. Такой уровень характерен для нормального обновления коллектива и способствует его своевременному обновлению. Не требует принятия реактивных мер со стороны предприятия.

Нормальная текучесть – 5–15 % в год. Такой уровень может быть вызван продолжающимся отбором персонала, либо свидетельствовать о преобладании практики испытательного срока перед технологиями подбора и отбора персонала. В любом случае, такой уровень не считается проблемным.

Излишняя текучесть – 15–30 %. Такой уровень приводит к существенным экономическим потерям или убыткам, а также создает трудности организационного, технологического и психологического характера для работников предприятия.

Критическая текучесть – более 30 %. Такой уровень свидетельствует о глубоких структурных проблемах в организации и требует пересмотра процедур кадровой политики. В совокупности, коэффициенты оборота по приему, выбытию и текучести кадров показывают степень обновления и выбытия кадрового состава предприятия, их необходимо анализировать в динамике сопоставлять с аналогичными показателями за базовый период, а также рассматривать соотношение между ними в отчетном году, выявляя преимущественные изменения в численности работников и их причину.

4. Коэффициент общего оборота (Коб) определяется отношением разницы принятых, выбывших и уволенных работников к среднесписочной численности предприятия. Коэффициент общего оборота показывает тенденцию движения трудовых ресурсов на предприятии. Положительное значение показателя свидетельствует о том, что предприятие справляется с оттоком трудовых ресурсов, успешно заменяя новыми сотрудниками выбывших и уволенных работников. В нормальных условиях развития данный показатель должен увеличиваться в динамике, характеризуя общую тенденцию роста предприятия. Отрицательное значение показателя характеризует ситуацию, в которой из фирмы уходит больше человек, чем вновь принимается на работу, какими бы причинами это ни было вызвано. Для предприятий, постепенно сворачивающих свою деятельность или меняющих сферу деятельности на новую область, где меньше потребности в трудовых ресурсах, такая тенденция является объективно обусловленной.

5. Коэффициент полного оборота (Кпб) определяется отношением суммы принятых и уволенных работников к среднесписочной численности персонала предприятия. Коэффициент полного оборота отражает общий уровень интенсивности оборота кадров на предприятии и характеризует долю тех работников, которые, так или иначе, связаны с движением персонала. Этот показатель интерпретируется как доля работников, участвующих в движении персонала. Увеличение коэффициента говорит о нестабильности трудовых ресурсов, а следовательно, о проблемах в кадровой политике и снижении эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

6. Коэффициент замещения (Кз) представляет собой отношение принятых работников к уволенным работникам за данный период. Коэффициент замещения характеризует интенсивность движения рабочей силы. Коэффициент может приобретать значение менее 1, более 1 и быть равным единицы. Если коэффициент замещения меньше единицы, на предприятии имеет место недостаток кадров, штат не укомплектован полностью, имеются вакантные должности вследствие сильного оттока трудовых ресурсов с предприятия. Если коэффициент более единицы, то на предприятии может наблюдаться ситуация избытка персонала, обычно это касается приема на работу большого количества работников на должности нижнего уровня. Если же значение данного показателя превышает единицу вследствие сознательной политики расширения состава кадров предприятия, то это является следствием возросшей потребности в трудовых ресурсах, в результате, например, расширения сферы деятельности, открытия филиалов, представительств компании и т.п. Значение коэффициента замещения рабочей силы, равное единицы, свидетельствует о полном количественном, но не обязательно качественном, возмещении ушедших работников новыми сотрудниками.

7. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кп.с) определяется отношением количества работников, которые проработали на предприятии в течение года, к среднесписочной численности персонала. Высокое значение данного коэффициента обычно свидетельствует о наличии единой сплоченной команды, способной с успехом достигать поставленных целей.

8. Коэффициент стабильности кадров (Кс) рассчитывается как отношение рабочих со стажем работы на предприятии более двух лет к среднесписочной численности персонала. Чем ближе значение этого коэффициента к единице, тем более стабильным является кадровый состав, что положительно характеризует деятельность предприятия в отношении использования трудового потенциала. Таким образом, значение данного коэффициента должно быть как можно ближе к единице. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия и коэффициент стабильности кадров в совокупности характеризуют постоянный состав в структуре трудовых ресурсов предприятия. Постоянные кадры, длительное время работающие на предприятии, совершенствуют свою квалификацию, осваивают смежные профессии, быстро ориентируются в любой нетипичной обстановке, создают определенную деловую атмосферу в коллективе, активно влияя на производительность труда.

Изучение использования рабочего времени на предприятии основано на анализе фонда рабочего времени. Фонд рабочего времени (ФРВ) зависит от среднесписочной численности рабочих (ЧР), среднего количества отработанных дней одним работником за год (Д) и средней продолжительности рабочего дня (П). Показатель фонда рабочего времени рассчитывается как произведение этих показателей: $ФРВ = ЧР * Д * П$.

При этом статистическая оценка использования фонда рабочего времени для предприятий дополняется двумя показателями в соответствии с их экономическим содержанием:

Коммерческая эффективность использования фонда рабочего времени КЭФРВ.

Рентабельность фонда рабочего времени РФРВ.

Эти показатели рассчитываются как отношение соответственно выручки и прибыли к фонду рабочего времени. Экономическое содержание данных показателей заключается в том, что они позволяют оценить средний объем продаж за каждый час рабочего времени и генерируемую в процессе хозяйственной деятельности чистую прибыль. Соответственно увеличение значений данных показателей свидетельствует об интенсификации коммерческой деятельности, а снижение характеризует снижение эффективности использования трудовых ресурсов торгового предприятия. Также составляется баланс рабочего времени, который позволяет сделать вывод о наличии или отсутствии потерь рабочего времени и оценить их размер по отношению к фактически отработанному времени.

Производительность труда представляет собой весьма важный и емкий экономический показатель, который является также одним из важнейших показателей экономической эффективности. Производительность труда – это выработка продукции на одного работающего в единицу времени или затраты труда на производство единицы продукции. Определение эффективности системы труда на предприятии производится на основе показателя производительности труда, так как эффективность использования трудовых ресурсов выражается в изменении производительности труда. Показатель производительности труда является обобщающим показателем работы хозяйствующих субъектов в современных экономических условиях. В данном показателе отражаются как положительные стороны работы, так и все ее недостатки. Производительность труда характеризует результативность и эффективность труда персонала на конкретном предприятии. К важнейшим показателям производительности труда для целей анализа эффективности использования трудовых ресурсов относятся следующие. Выработка продукции в единицу времени одним работником. Трудоемкость продукции.

Выработка – наиболее распространенный и универсальный, показатель производительности труда. В связи с тем, что затраты рабочего времени могут быть выражены количеством отработанных человеко-часов, человеко-дней, средним списочным числом рабочих или всех работников, различают показатели средней часовой, средней дневной и средней годовой выработки на одного

рабочего. Среднегодовая выработка определяется как на одного рабочего, так и на одного работающего.

Основным учетным показателем является среднегодовая выработка:

$$B = C_p / Ч,$$

где B – среднегодовая выработка, C_p – стоимость выполненных работ за год, $Ч$ – среднесписочная численность персонала.

Среднедневная выработка рассчитывается по формуле:

$$B_{дн} = C_p / Ч_p * Д,$$

где $Ч_p$ – численность рабочих предприятия; $Д$ – отработано дней одним рабочим за год.

Среднечасовая выработка рассчитывается по формуле:

$$B_{час} = C_p / Ч_p * Д * Л,$$

где $Л$ – средняя продолжительность рабочего дня.

Показатель трудоемкости продукции является обратным показателем эффективности использования трудовых ресурсов и рассчитывается по формуле:

$$T_{ем} = Ч / C_p,$$

где $T_{ем}$ – трудоемкость продукции.

Очевидно, что оценка эффективности использования трудовых ресурсов во многом связана с фондом заработной платы и фондом рабочего времени. Понятие «заработная плата» охватывает большинство видов выплат, начисленных в денежной и натуральной форме (независимо от источников финансирования), включая денежные суммы, начисленные работникам в соответствии с законодательством за непроработанное время, например, ежегодный отпуск. В рамках оценки эффективности использования трудовых ресурсов, которая связана с фондом заработной платы и фондом рабочего времени, необходимо статистически подтвердить соблюдение следующих принципов:

Принцип повышения уровня оплаты труда на основе эффективности производства

Принцип опережения роста производительности общественного труда по сравнению с ростом заработной платы

Рисунок 3.2 – Принципы эффективности использования трудовых ресурсов

Принцип повышения уровня оплаты труда на основе эффективности производства, который обусловлен, в первую очередь, действием таких экономических законов, как закон повышающейся производительности труда, закон возвышения потребностей. Из этих законов следует, что рост оплаты труда

работника должен осуществляться только на основе повышения эффективности производства.

Принцип опережения роста производительности общественного труда по сравнению с ростом заработной платы, которой вытекает из закона повышающейся производительности труда. Он призван обеспечивать необходимые накопления и дальнейшее расширение производства [20].

В рамках анализа эффективности, использования трудовых ресурсов необходимо также установить соответствие между темпами роста средней заработной платы и производительности труда.

При этом должно соблюдаться условие, при котором на предприятии должен быть более высокий темп роста производительности труда, по сравнению с ростом средней заработной платы, что следует из требования соблюдения экономического закона.

Такое соотношение в темпах обеспечивает экономию себестоимости продукции по элементу заработной платы и соответственно увеличение суммы прибыли.

Изменение среднего заработка работающих за тот или иной отрезок времени (год, месяц, день, час) характеризуется его индексом, который определяется отношением средней зарплаты за отчетный период к средней зарплате в базисном периоде. Аналогично производится оценка изменения производительности труда. Чтобы проанализировать данное соотношение необходимо также рассчитать среднюю зарплату и темп роста или снижения заработной платы.

Таблица 3.4 – Соотношение между темпами роста средней заработной платы и производительности труда для оценки эффективности использования трудовых ресурсов

Расчет	Способ расчета
Расчет средней заработной платы, ЗП	$ЗП = ФЗП / ССП$, ФЗП – фонд заработной платы ССП – среднесписочная численность
Расчет темпа роста средней заработной платы, Тзп	Темп роста рассчитывается отношением фактического уровня средней зарплаты и соответствующего значения предыдущего года: $Тзп = ЗП_{факт} / ЗП_{пред} * 100\%$
Расчет производительности труда (выработки), В	$В = Ср / Ч$, Ср – стоимость выполненных работ за год, Ч – среднесписочная численность персонала
Темп роста производительности труда, Тв	Темп роста производительности труда рассчитывается как отношение фактической выработки и выработки за предыдущий период $Тв = В_{факт} / В_{пред} * 100\%$
Соотношение темпов роста средней заработной платы и производительности труда, К	Определение соотношения темпов роста, средней зарплаты к производительности труда: $К = Тзп / Тв$

Для соблюдения экономического закона превышения, роста производительности труда над ростом зарплаты, данный коэффициент должен

быть меньше единицы. Рекомендуемое значение в пределах 0,85-0,95. Такое соотношение позволяет предприятию использовать резерв по себестоимости продукции, за счет ее экономии по элементу заработной платы, и соответственно увеличение суммы прибыли предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод, что оценка эффективности использования трудовых ресурсов предприятия позволяет объективно оценить их качественное и количественное состояние на конкретном предприятии.

Следовательно, можно судить о том, что в современных условиях, хозяйствующие субъекты, осуществляющие те или иные виды экономической деятельности, заинтересованы в эффективном использовании трудовых ресурсов, находящихся в их распоряжении. Хозяйствующий субъект во всех случаях, когда речь идет об использовании трудовых ресурсов, заинтересован в максимально полном использовании фонда рабочего времени. При этом использование фонда рабочего времени должно быть коммерчески эффективно и рентабельно.

В совокупности с показателем производительности труда и оценкой темпов его роста в сопоставлении с темпами роста средней заработной платы сотрудников, такой подход позволяет объективно оценить эффективность и результативность использования трудовых ресурсов предприятия.

Анализ показателей трудовых ресурсов предприятия предполагает проведение анализа обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, движения трудовых ресурсов, использования рабочего времени, производительности труда и трудоемкости продукции, а также фонда оплаты труда.

Следовательно, изучение трудовых ресурсов предприятия должно носить комплексный характер, чтобы отражать полный спектр показателей. Вместе с тем, выступая основой для администрации предприятия при получении соответствующей информации, результаты оценки трудовых ресурсов предприятия и их использования должны соответствовать административным потребностям и способствовать принятию взвешенных управленческих решений.

Таким образом, оценка показателей трудовых ресурсов предприятия и их использования предполагает проведение статистического наблюдения, сбор статистической информации о трудовых ресурсах и анализ полученной информации. Помимо этого, необходимо осуществить систематизацию полученной информации и классифицировать имеющиеся данные в управленческих целях, чтобы была возможность разработать и реализовать мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов на конкретном предприятии.

Следовательно, анализ показателей трудовых ресурсов предприятия служит, в конечном итоге, улучшению хозяйственно-экономической деятельности предприятия.

Различают формализованные и массовые количественные методы оценки кадрового потенциала.

Формализация в оценке подразумевает то, что сами показатели и их предполагаемый или нормативный уровень уже известен. Например, при исследовании кадрового потенциала всей компании происходит оценка

производственных или финансовых показателей её деятельности. Известными показателями являются такие переменные, как выручка, объём производства и реализации продукции, финансовые коэффициенты и т.п. Исследование массовых показателей подразумевает исследование полученных результатов всей организации без изучения влияния её отдельных организационных структур. Положительная сторона такого метода заключается в том, что происходит понимание того, как существующий персонал решает основную задачу компании, то есть насколько организация экономически эффективна.

Отрицательная сторона заключается в невозможности определить, достигнуты ли показатели экономической эффективности, и какими способами её можно оптимизировать. Именно поэтому на практике достаточно часто применяют оценку, основанную на критериальных показателях результативности и качества живого труда. К таким количественным показателям можно отнести трудоёмкость продукции, потери рабочего времени, нормы выработки и т.п. Таким образом, во время исследования можно оценить не только всю совокупную деятельность организации, но и провести оценку её отдельных подразделений, а, значит, подготовить предложения для принятия управленческих решений, которые позволят целенаправленно улучшить работу отдельно взятой структуры компании. Отрицательной стороной применения данного метода считается тот факт, что не происходит учёт и выявление уровня влияния внешних факторов на деятельность сотрудников организации.

В условиях рыночной экономики зачастую две схожие организации в одинаковых условиях демонстрируют различные результаты своей деятельности. Именно поэтому наряду с количественным методом оценки кадрового потенциала компании используют и качественный метод. Отличительной чертой качественного метода считается тот факт, что качественные показатели в большинстве случаев не формализованы, то есть к ним не устанавливаются нормативные требования. Основным преимуществом проведения качественной оценки является возможность комплексного изучения действующих управленческих процессов в компании. При этом оценивается эффективность деятельности кадровых процессов, методов работы с сотрудниками, уровень корпоративной культуры, существующий микроклимат, степень вовлеченности и лояльности персонала к деятельности всей организации.

В результате, в организации появляется информация о возможности повышения эффективности производства за счёт оптимизации условий труда, психологической совместимости сотрудников, уровня компетенций персонала и т.п. Как и при применении количественного метода, качественный метод позволяет оценить потенциал кадрового ресурса компании и в целом, и по критериальным показателям. При этом акцент делается именно на то, как осуществляются управленческие процессы и на деятельность сотрудников, а не на достигнутые показатели организации или подразделений. Такие исследования проводятся специализированными центрами оценки, ассесмент-центрами или специально подготовленными сотрудниками HR-подразделения компании.

К положительным моментам качественного исследования оценки, кадрового

потенциала компании стоит отнести возможность прогнозирования её будущих результатов, в том числе и количественных. Отрицательная сторона заключается в высоком уровне издержек на проведение исследования и необходимости привлечения специально обученных консультантов. При использовании различных методов оценки кадрового потенциала применяются, в большинстве своем, одни и те же подходы. Прежде всего, это общенаучный подход, который основывается на применении таких инструментов исследования, как индукция, дедукция, аналогия, систематизация, анализ. Эти инструменты позволяют проследить причинно-следственную связь кадровых процессов в организации и сделать правильные выводы.

Системный подход в оценке кадрового потенциала компании позволяет рассмотреть всю совокупность проблемы за счёт разделения (декомпозиции) её на составные части, то есть провести изучение всех составляющих кадрового ресурса: функции сотрудников, показатели, навыки, результаты деятельности, и, исходя из результатов исследования, составить общее мнение об организации. Экономико-математический подход чаще всего применяется при проведении количественной оценки. Такие инструменты, как экспертный подход, ситуационное моделирование позволяют получить точные данные результатов деятельности сотрудников компании и оценить их влияние на показатели работы компании.

На практике озвученные методы и подходы оценки кадрового потенциала компании в чистом виде применяются редко. Чаще всего, встречается их комбинирование в различных вариантах. В то же время в теории, в большинстве своем, применяется только один инструмент, на основе которого и происходит определение метода, который будет использоваться в дальнейшем. Так или иначе, при выборе метода проведения оценки, кадрового потенциала необходимо понимать, что от его корректности зависит точность и достоверность оценки, а, значит, и эффективность последующих управленческих решений.

3.2 Оценка кадрового потенциала

Стратегической целью государственной кадровой политики является формирование и востребование кадрового потенциала как важнейшего интеллектуального и профессионального ресурса. Это положение касается формирования и реализации кадровой политики в государственных органах как федерального, так и регионального уровней.

Вместе с тем, федеральное законодательство не способствует институционализации ряда кадровых процедур и технологий.

Так, например, при проведении конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы не предполагается использование психологического тестирования, интервьюирования и других методов кадрового менеджмента, способствующих оценке личностных качеств претендента, его психологической подготовленности к прохождению государственной службы [24].

Указанные проблемы совершенствования институциональных процедур реализации кадровой деятельности во многом определяют содержание управления персоналом государственной службы. В ходе реализации кадровой деятельности должны применяться современные кадровые механизмы и технологии при возрастании роли и ответственности кадровых служб государственных органов. Наличие обозначенных выше проблем подтверждается также результатами социологического опроса сотрудников отдела по вопросам миграции.

Так в ходе выполнения дипломного проекта и прохождения практики был проведен опрос сотрудников, для этого была составлена анкета (приложение Б). В опросе участвовали 47 человек, все сотрудники ОВМ УМВД России по городу Нижневартовску.

На основании полученных ответов были выявлены следующие результаты.

По первому вопросу «Степень важности из представленных причин выбора работы в государственном учреждении» было выявлено, что наибольшее положительное количество ответов было получено по такому параметру, как «Промежуточная ступень» – 34 % опрошенных. Также было выявлено, что 21 % выбрали работу в государственных органах из-за престижности в глазах общественности.

Наименьшее количество выборов было у такого параметра, как «Высокий уровень оплаты труда» – 11 %. Всего лишь 7 % выделили, что причиной выбора государственной службы явилось интересное содержание работы.

Далее представлены результаты ответов на вопрос: в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы.



Рисунок 3.3 – Удовлетворение сотрудников

Таким образом, наибольшее удовлетворение сотрудников приходится на отношения с коллегами и непосредственным руководителем, наименьшее удовлетворение, связанное с режимом работы и размером заработной платы. На рисунке 3.4 продемонстрировано распределение ответов сотрудников,

удовлетворяющие показатель размера заработной платы в процентном соотношении.

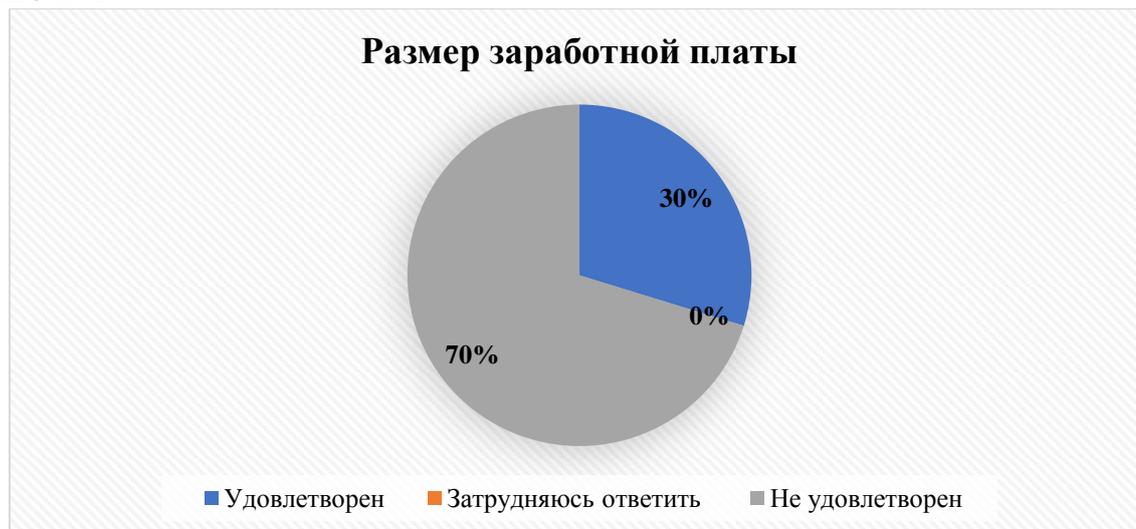


Рисунок 3.4 – Размер заработной платы в %

Исходя из представленных данных большая часть сотрудников не удовлетворена размером заработной платы – 70 %. Этот показатель тесно связан с режимом работы сотрудников, так как зачастую приходится задерживаться после рабочего дня и данные переработки не оплачиваются в полной мере. Рассмотрим на рисунке 3.5 удовлетворение сотрудников режимом работы в процентном соотношении.



Рисунок 3.5 – Режим работы в %

И так, как и в прошлом показателе, большая часть сотрудников не удовлетворена режимом работы – 83 %. Это связано прежде всего с ненормированным рабочим днем и отсутствием полноценной компенсацией за переработанные часы.

Возможность карьерного роста является одним из важнейших мотивирующих факторов для сотрудников, показателем успешности человека. Особенно остро этот вопрос стоит у «молодых кадров». На государственной гражданской службе

инновационные принципы ее функционирования, позволяющие проводить эффективную кадровую политику, закреплены Федеральным законом от 27.07.2004 № 79–ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

В соответствии со ст. 60 Закона одним из приоритетных направлений формирования кадрового состава государственной гражданской службы является содействие должностному росту гражданских служащих на конкурсной основе. Указанное содействие должно осуществляться на принципах назначения на должность гражданской службы гражданских служащих с учетом их заслуг в профессиональной служебной деятельности, деловых качеств и совершенствования профессионального мастерства. Рассмотрим на рисунке 3.6 удовлетворение сотрудников возможностью карьерного роста в процентном соотношении.



Рисунок 3.6 – Возможность карьерного роста в %

Более половины сотрудников отмечают реальную возможность карьерного роста в данной профессиональной деятельности – 62 %. Это обусловлено прозрачной и универсальной системой карьерного роста, однако немаловажную роль играет система мотивации и материального стимулирования сотрудников, что напрямую влияет на стремление и желание сотрудника достигать высокую эффективность и результативность в профессиональной деятельности. В связи с этим, 19 % опрошенных отметили низкий уровень возможности карьерного роста и 19 % затруднились ответить.

Для каждой организации очень важно, чтобы сотрудники развивались не «из-под палки», а самостоятельно стремились стать первоклассными профессионалами. Ведь при этом сотрудник прикладывает значительные усилия для выполнения своих производственных обязанностей и старается добиться для себя карьерного роста. В результате организация получает качественно выполненную работу и отличные результаты.

Рассмотрим на рисунке 3.7 степень удовлетворенности отношениями с коллегами.



Рисунок 3.7 – Отношения с коллегами

Исходя из представленных данных, более половины сотрудников ОВМ УМВД России по городу Нижневартовску удовлетворены отношениями с коллегами – 68%, 23% – затрудняются ответить и наименьшее количество ответов «не удовлетворен» – 9%. Это говорит о хорошем психологическом климате в коллективе, что способствует достаточно быстрой адаптацией нового сотрудника и проявление взаимопомощи коллегам.

Рассмотрим ответы респондентов по параметру «отношение с непосредственным руководителем» в процентном соотношении.

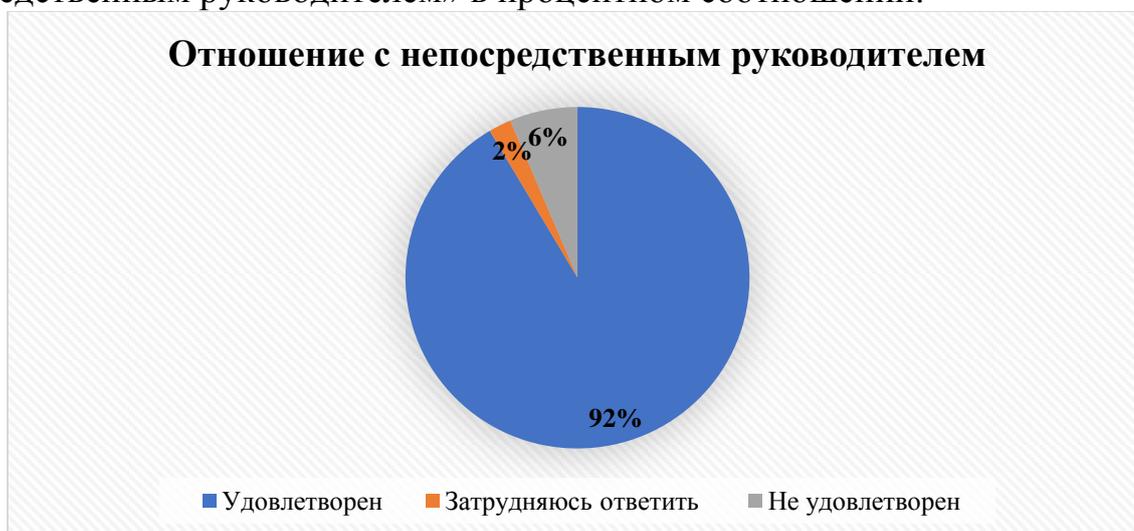


Рисунок 3.8 – Отношение с непосредственным руководителем

На рисунке 3.8 продемонстрированы ответы сотрудников ОВМ УМВД России по городу Нижневартовску по такому параметру, как «отношение с непосредственным руководителем». Практически все сотрудники отмечают положительные отношения с непосредственным руководителем – 92 %, однако 6 % (3 человека) не удовлетворены качеством общения с непосредственным руководителем. Это может быть связано с человеческим фактором, где наш характер и поведение играют немалую роль в выстраивании благоприятных

взаимоотношений.

Роль деловой культуры и взаимодействия между руководящим составом и подчиненными в настоящее время играет огромную роль. Важно не только уметь грамотно выполнять свои обязанности, но и правильно выстраивать отношения с сотрудниками.

Руководитель – это всегда самая ключевая фигура в рабочем коллективе. От его поведения, политики поощрений и наказаний, а также отношения к сотрудникам, зависит многое [23].

Специалисты считают, что быть достойным руководителем, во многом означает иметь хорошие взаимоотношения с подчиненными. Сотрудники будут работать интенсивнее и показывать результаты, если руководитель правильно выстраивает рабочий процесс. При не грамотном управлении сотрудниками, работа превращается в рутину, вследствие чего эффективность и заинтересованность в разы сокращается.

Поэтому отношения между коллегами должны базироваться прежде всего на взаимном уважении, субординации и ответственном отношении к общему делу.

Рассмотрим результаты ответов в процентном отношении, связанные с удовлетворением оснащенности материально-технической базы на рабочем месте.



Рисунок 3.9 – Оснащение материально-технической базы

В связи с ограниченным бюджетом, оснащением материально-технической базой не удовлетворены более половины опрошенных – 74 %. В данном параметре учитываются все основные инструменты, требующиеся для процесса непрерывного рабочего процесса и бесперебойной работы учреждения. Возраст оборудования, приспособленность строения к условиям рабочего процесса, оснащенность канцелярскими товарами, наличие финансирования на своевременное обновление оборудования – все это негативно сказывается на эффективности профессиональной деятельности сотрудников и качестве предоставляемых услуг.

Третий блок анкеты отвечает на такой вопрос, как «насколько вы удовлетворены существующей системой мотивации и материального

стимулирования».

Рисунок 3.10 демонстрирует результаты ответов сотрудников ОВМ УМВД России по городу Нижневартовску.



Рисунок 3.10 – Система мотивации и материального стимулирования

Для того, чтобы повысить трудовую активность сотрудников предусматриваются различные материальные и моральные стимулирования. Основными основаниями для поощрений, как материальных, так и моральных, является безупречная и эффективная служба, добросовестное и качественное исполнение должностных обязанностей.

Поощрения могут быть индивидуальные и коллективные, которые объявляются приказом или устно. Материальное стимулирование представляет собой премирование выдающегося сотрудника.

В соответствии со ст. 55 Федерального закона от 27.07.2004 № 79–ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» выделяют такие виды поощрения и награждения [63]:

- объявление благодарности с выплатой единовременного поощрения;
- награждение почетной грамотой государственного органа с выплатой единовременного поощрения или с вручением ценного подарка;
- иные виды поощрения и награждения государственного органа;
- выплата единовременного поощрения в связи с выходом на государственную пенсию за выслугу лет;
- поощрение Правительства Российской Федерации, Президента Российской Федерации;
- присвоение почетных званий Российской Федерации;
- награждение знаками отличия Российской Федерации;
- награждение орденами и медалями Российской Федерации.

Рассмотрим дополнительные выплаты, которые зависят от выслуги лет сотрудника (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет

При стаже гражданской службы	%
От 1 года до 5 лет	10
От 5 до 10 лет	15
От 10 до 15 лет	20
Свыше 15 лет	30

Материальное и моральное стимулирование тесно связаны друг с другом, ведь без мотивации сотрудников проявлять себя в профессиональной деятельности не будет оснований для дополнительных выплат [49].

С другой стороны, уровень заработной платы на 2018 год не оправдывает ненормированный рабочий день и большие объемы бумажной работы, несмотря на ежемесячные добавки к должностному окладу за выслугу лет.

Следует отметить, что большая часть сотрудников имеют стаж менее 1 года, соответственно лишены и ежемесячной надбавки к должностному окладу.

Данные показатели объясняют высокую текучку кадров. Поэтому, материальное и моральное стимулирование отмечается низким уровнем удовлетворенности среди сотрудников.

Рассмотрим ответы сотрудников в процентном соотношении, связанные с материальным стимулированием (рисунок 3.11).



Рисунок 3.11 – Материальное стимулирование

Более половины – 69 % не удовлетворены материальным стимулированием. Причины таких высоких показателей обусловлены низкой заработной платой и высокой нагрузкой.

Эффективная государственная служба служит ключевым фактором прочности государственной власти, ее авторитета и высокого динамизма. Экономическая же составляющая значимости рассматриваемого вида труда определяется его местом в системе общественного разделения труда и тем вкладом, который труд государственных служащих вносит в повышение эффективности общественного производства. Этот труд не создает потребительские ценности, не удовлетворяет индивидуально-личностные потребности, не изменяет качество материальных

основ общества, но он способствует формированию определенных условий для их развития и тем самым оказывает непосредственное воздействие на характер, скорость и качество протекания социально-экономических процессов.

Рассмотрим ответы сотрудников ОВМ УМВД России по городу Нижневартовску в процентном соотношении, связанные с моральным стимулированием (рисунок 3.12).



Рисунок 3.12 – Моральное стимулирование

На основании представленных данных можно сделать вывод, что только 40 % сотрудников удовлетворены существующей системой мотивации. Основные причины, привлекающие потенциальных сотрудников, характеризуются стабильностью, социальной обеспеченностью и престижностью государственной службы.

Большое значение имеет похвала, выделение определенных заслуг. Целесообразно проводить сравнительный анализ результатов сотрудника с его предыдущими достижениями и вознаграждать за приложенные усилия, позволившие обеспечить успех похвалой, грамотой или знаком отличия.

Особенностью мотивации сотрудников на государственной службе можно считать необходимость поощрения за коллективные результаты. Это более эффективно для государственной службы в целом.

На государственных гражданских служащих возлагается большая ответственность, предъявляются повышенные требования, чем к сотрудникам аналогичного уровня в негосударственных организациях [32]. Однако, уровень заработной платы труда государственных гражданских служащих находится уровнем ниже, чем в коммерческих структурах.

Дополнительные социальные блага и предоставляемые гарантии, по сравнению с коммерческими, производственными и промышленными организациями, также не в полной мере могут компенсировать высокий уровень общей сложности работы служащих. Вместе с тем, значимость работы государственных гражданских служащих свидетельствует о необходимости

переоценки подходов к материальному и нематериальному вознаграждению за труд в отношении государственных гражданских служащих [33].

Рассмотрим взаимосвязь материальной и моральной мотивации с помощью схемы (рисунок 3.13).



Рисунок 3.13 – Взаимосвязь материального и морального стимулирования

И так, отправной точкой является «мотивация сотрудников», положительное следствие которой «повышение эффективности», эти два параметра способствуют росту заработной платы, благодаря которой повышается рост мотивированности сотрудников на выполнение обязанностей [36].

Проведенный анализ показал недостатки кадровой политики в ОВМ УМВД России по городу Нижневартовску, а именно:

- осуществление качественного подбора, аттестации и оценки деятельности государственных служащих;
- стимулирование профессионального роста, карьеры и эффективного повышения деятельности сотрудников.

Также совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения профессиональной квалификации государственных гражданских служащих и должностных лиц, внедрять передовые методики, программы, технологии. Формат обучения должен быть самым разнообразным: полноценные образовательные программы, курсы, семинары, тренинги, правовые консультации, стажировки. Важно уделять особенное внимание практической части обучения.

3.3 Обоснование и оценка мероприятий по совершенствованию кадровой политики и управления кадровым потенциалом

Благодаря проведенному анализу кадровой политики ОВМ УМВД России по городу Нижневартовску были выявлены значительные недостатки в управлении сотрудниками.

Для каждого элемента кадровой политики в организациях используются отдельные методы. Перечислим наиболее важные из них [44].

Метод 1. Оптимизация кадрового состава организации.

Качественно-количественный состав предприятия устанавливается по следующей схеме. На основании существующего объема работ и перспективных задач рассчитывается необходимая численность персонала организации и ее структурных единиц. Устанавливается требуемый уровень квалификации специалистов на разных должностях. Происходит укомплектование персоналом на основании данных, которые описаны в предыдущих пунктах. В принципы кадровой политики организации в отношении специалистов на вакантные должности не следует включать такие критерии, как дружественные или родственные узы, личные симпатии и т. д.

Метод 2. Создание эффективной системы мотивации труда.

Задачи кадровой политики организации по построению эффективной мотивационной системы связаны с созданием ситуации, при которой каждый работник будет заинтересован в достижениях, соответствующих целям предприятия, а также в повышении запланированной результативности. Важнейший элемент стимулирующего механизма для сотрудников организации – это продуманная система финансового вознаграждения за трудовые успехи. Она базируется на принципе равнозначной оплаты сотрудникам, находящимся на аналогичных должностях и выполняющим одинаковые задачи. Основным компонентом системы мотивации, персонала компании является механизм денежного вознаграждения за труд.

Основной его принцип – равная оплата эквивалентных занятий, что означает одинаковый уровень ставок у специалистов, занимающих сходные по сложности и значимости должности (рабочие места) и показывающие сопоставимые уровни результативности деятельности.

Материальная оплата труда включает две составляющие: постоянная. Это гарантированная ставка или оклад, соответствующий занимаемой должности; переменная. Рассчитывается на основании результатов деятельности специалиста, структурной единицы, организации в целом. Таким образом, можно сделать вывод, что кадровой политикой предусмотрено формирование Положений по оплате труда и по стимулированию работников организации, которые и будут определять алгоритм начисления вознаграждения.

Метод 3. Создание и поддержание жесткого организационного порядка в компании.

Для того чтобы организация могла успешно решать свои задачи, каждый отдельный работник обязан строго соблюдать дисциплину труда, точно выполнять свои служебные функции. Этот момент должен быть предусмотрен кадровой политикой, направленной на строгое подчинение персонала распоряжениям руководства и повышение эффективности работы каждого специалиста. Исполнительность сотрудников – основа успешной деятельности организации. Каждому работнику полагается точно знать и в полном объеме осуществлять в рамках своей должности обязанности, которые прописаны в

соответствующих кадровых инструкциях. При этом все представители руководящего звена организации несут ответственность за принятые решения, проведение мероприятий по контролю и планированию деятельности структурных подразделений и отдельных специалистов.

Вышеописанные нормы входят в Правила внутреннего трудового распорядка. Помимо них в практике кадровой политики различных компаний используются положения Кодекса корпоративного поведения, а также такие регламентные документы, как должностные инструкции предприятия. Поскольку жесткий организационный порядок является основой эффективности компании, то все его нарушения могут расцениваться как серьезные дисциплинарные проступки и должны приводить к строгим наказаниям (финансовые взыскания, выговоры, увольнения).

Метод 4. Создание и развитие в организации системы обучения и повышения квалификации.

Обучающая система, направленная на поддержание необходимого уровня квалификации персонала и роста профессионализма специалистов, должна стать неотъемлемым элементом кадровой политики организации. Особая роль в этом аспекте отводится внутреннему обучению, которое может иметь разные формы: наставничество, тренинги, курсы повышения квалификации и т. д. Для увеличения мотивации работников к развитию уровня компетенций применяются методы морального и материального стимулирования. Организация в рамках кадровой политики осуществляет компенсацию расходов на обучение и приобретение навыков, которые способствуют повышению производительности и качества труда.

Метод 5. Формирование и укрепление деловой корпоративной культуры организации.

Успешная кадровая политика предполагает проведение в рамках всей фирмы мероприятий, которые способствуют формированию корпоративной культуры. В ходе таких акций вырабатывается лояльность работников к компании, командные качества и общность производственных интересов. Это позволяет повышать имидж организации и создает положительную психологическую атмосферу в кадровой среде. Отвечают за разработку мероприятий по формированию корпоративной культуры специалисты службы по персоналу, которые должны взаимодействовать с руководителями подразделений и управляющей структурой всей компании.

Кадровая политика организации разрабатывается на двух уровнях [37].

Региональный уровень. Этот план взаимодействия с персоналом строится с учетом территориальных и национальных особенностей в области законодательства и научно-исследовательских разработок. Организация кадровых мероприятий данной ступени осложняется отсутствием явно выраженного субъекта деятельности.

Внутрипроизводственный уровень. Здесь работа с коллективом происходит с учетом отраслевых особенностей и специфики деятельности компании.

При разработке кадровой политики учитываются факторы внешней и

внутренней среды организации:

Материальное обеспечение предприятия, которое определяет допустимый уровень финансирования управления персоналом.

Количественно-качественные параметры кадровых ресурсов организации и необходимость в повышении уровня возможностей коллектива в среднесрочной перспективе.

Активность рынка рабочей силы по специальностям, которые входят в спектр интересов компании (количественно-качественные параметры предложений по представителям нужных профессий).

Уровень спроса на кадровые ресурсы от предприятий, работающих в сходном сегменте.

Активность профессиональных союзов в контексте защиты интересов, специалистов отрасли.

Законодательные нормы в отношении кадровой политики и работы с наемными сотрудниками.

Система взаимоотношений с персоналом также должна соответствовать определенным требованиям. Разработку кадровой политики организации необходимо проводить с учетом ее стратегических направлений развития. Можно сказать, что решения по персоналу должны быть направлены на реализацию хозяйственно-экономических программ предприятия. Необходимо соблюдать разумную гибкость при принятии кадровых решений. Политика организации в этом вопросе строится так, чтобы сочетать на первый взгляд противоречащие друг другу характеристики, такие как стабильность и динамичность [53]. Постоянство надо обеспечить в отношении условий работы, которые должны соответствовать ожиданиям сотрудников, а активная сторона предполагает своевременное внесение корректировок с учетом экономической ситуации и производственной необходимости.

Подбор и обучение резервов специалистов требует определенного финансирования от организации, поэтому кадровая политика должна быть экономически обоснованной. В процессе реализации программ работы с персоналом внутри компании важно руководствоваться принципом индивидуального подхода к каждому сотруднику. Подытоживая вышесказанное, можно отметить, что цели кадровой политики организации должны определяться на основании получения требуемого экономико-социального эффекта с учетом действующих законодательных нормативов.

Процесс разработки кадровой политики организации состоит из нескольких последовательных этапов:

Мониторинг ситуации с составлением прогнозов в отношении развития организации. Формирование ее стратегических задач.

Формулирование принципов кадровой работы с определением наиболее значимых аспектов.

Утверждение положений кадровой политики руководством организации.

Информирование работников о задачах и направлениях принципов взаимодействия с коллективом, получение обратной связи.

Анализ имеющихся материальных ресурсов, которые могут быть сосредоточены на реализации целей системы управления персоналом.

Подготовка методики распределения финансов и процедур стимулирования сотрудников.

Планирование проведения мероприятий по реализации кадровой политики: разработка структуры организации и составление штатного расписания, определение основных критериев формирования кадрового резерва компании.

Проведение запланированных оперативных мероприятий: создание условий для успешной реализации системы управления персоналом, подбор сотрудников и их адаптация, профессиональная подготовка и обучение с целью повышения уровня компетенций.

Анализ полученных результатов: исследование соответствия намеченных мероприятий кадровой политики основным направлениям развития организации, определение проблемных участков и оценка потенциала кадровых ресурсов.

Чтобы выполнить объективный анализ эффективности кадровой политики, необходимо использовать следующие критерии.

Критерий 1. Количественный и качественный штат сотрудников.

Для того чтобы упростить исследование, кадровый состав компании можно разделить по нескольким категориям:

Руководящий, менеджерский и обслуживающий персонал.

Сотрудники мужского и женского пола, пенсионного возраста.

Сотрудники центрального офиса и филиалов.

Качественный кадровый состав также можно разделять по некоторым критериям:

Специалисты с высшим/средним/специальным образованием.

Персонал с опытом работы.

Сотрудники, прошедшие курсы повышения квалификации и т. д.

Критерий 2. Уровень текучести кадров.

Оценка кадровой текучести является наиболее информативным показателем политики организации по данному направлению. Этот аспект может рассматриваться как с положительной, так и с отрицательной стороны. Отток рабочей силы увеличивает потенциал специалистов и повышает их уровень адаптации к корпоративной культуре. Кроме того, приход новых сотрудников способствует поступлению свежих идей, что также положительно отражается на развитии организации.

Критерий 3. Гибкость проводимой политики.

Для оценивания гибкости используются такие критерии, как динамичность и стабильность. Кадровая политика должна проводиться таким образом, чтобы появлялась возможность быстрой перестройки под изменившиеся внешние обстоятельства без потери стабильности по стратегическим направлениям.

Критерий 4. Степень учета интересов, работника/производства и т. д.

Анализ по этому критерию предполагает выявление наличия методики индивидуального подхода к сотрудникам. Глубина учета приоритетов специалистов должна рассматриваться в контексте интересов развития

организации.

Проблемы кадровой политики можно разделить на четыре группы.

Трудности процесса составления плана для работы с персоналом.

Осложнения организационного характера.

Вопросы в сфере управления и стимулирования.

Проблемы организации контроля.

Как показывает практика, если сразу не решать возникающие в начале реализации кадровой политики сложные вопросы, то со временем они только усугубляются и могут стать причиной совершенно неожиданных результатов. Устранять противоречия необходимо с самого их зарождения таким образом, чтобы к этапу контроллинга обеспечить стабилизацию развития ситуации с персоналом, особенно в вопросах повышения профессиональной компетенции.

Причины возникновения проблем кадровой политики [64]:

- Проведение преобразований в структуре организации без соответствующей кадровой перестройки.
- Объединение нескольких подразделений компании или поглощение другой фирмой.
- Переход на дистанционную работу, создание интернет групп или виртуальных команд.
- Неподготовленное исполнение мероприятий по изменению технологии начисления заработной платы или бонусной программы.
- Управление персоналом и принятие административных решений без учета меняющихся внешних социально-экономических факторов.
- Отсталое информационное обеспечение кадровой системы организации.
- Низкий уровень заботы и невнимательное отношение администрации к сотрудникам (наиболее яркой формой такой тенденции может быть проявление дискриминации в отношении персонала).
- Невысокая степень информированности кадровых ресурсов.
- Непродуманное штатное расписание.
- Отсутствие механизма грамотного распределения ресурсов, ответственности и постановки задач.
- Изменения в структуре администрации.

Для решения и предупреждения проблем вносятся изменения в кадровую политику. Преобразования в системе работы с персоналом проводятся в следующей последовательности:

Сбор необходимой информации для планирования мероприятий кадровой политики с учетом имеющихся проблемных вопросов.

Разработка новой схемы действий в области работы с персоналом или по реформированию существующей системы управления трудовыми ресурсами согласно намеченному плану преодоления трудных моментов.

Мотивационно-стимулирующие меры в отношении кадровых специалистов, а также тех сотрудников, которые могут повлиять на положительное решение проблемных вопросов.

Четкий контроль проведения антикризисных мероприятий, а также использование методики обратной связи для улучшения кадровой политики.

Эффективная система взаимодействия с коллективом служит надежным инструментом адаптации компании к социально-экономическим преобразованиям и позволяет минимизировать негативные последствия проблемных ситуаций.

С целью совершенствования кадровой политики и управления кадровым потенциалом ОВМ УМВД России по г. Нижневартовску предлагается разработать стратегию в области управления персоналом.

Цель стратегии – улучшить показатели эффективности использования персонала, повысить удовлетворенность трудом работников предприятия.

Стратегия управления персоналом будет содержать ряд последовательных мероприятий.

1. Мероприятие связано с развитием системы мотивации ОВМ УМВД России по г. Нижневартовску.

Работа в данном направлении в ОВМ УМВД России по г. Нижневартовску предполагает следующее:

Широкое использование средств нематериальной мотивации поощрительного характера.

Значимым мотивирующим фактором (и к тому же самым доступным в плане стоимости) является признание заслуг сотрудников. Признание заслуг сотрудников возможно с помощью таких инструментов как:

- выражение устной благодарности как в непосредственном общении руководителя с подчиненным, так и на организационных встречах, собраниях и т.д.;
- внесение благодарственной записи в трудовую книжку;
- выдача благодарственных грамот, почетных дипломов, благодарственных писем. Общая стоимость составит 8 000 рублей, т.к. 1 грамота стоит 40 руб., а планируется закупить 200 шт.
- награждение ценными подарками по итогам работы за год, квартал и т.д. – 2 500 руб. на 1 подарок, предположительное количество подарков 100 шт.

Данные инструменты не требуют больших материальных затрат, но являются эффективным средством формирования лояльности сотрудников, поэтому ими не стоит пренебрегать.

Следующая рекомендация заключается во внесении в систему нематериальной мотивации дополнительных бонусов.

Применительно к ОВМ УМВД России по г. Нижневартовску, предлагается введение нижеуказанных бонусов.

Бонусами предлагается поощрять работников предприятия за перевыполнение месячного плана.

1. Выдача абонементов в бассейн, фитнес-клуб, театр, кино. Поскольку средняя стоимость разового посещения бассейна стоит 500 руб., предполагается премировать сертификатами 2-х работников в месяц, общая стоимость составит 120 000 руб. в год. Стоимость абонемента в фитнес-клуб составляет 2 000–3 000

руб., за год предполагается выдавать 200 абонементов. Предлагается также премировать сотрудников билетами в театр и кино, предполагается выделить по 3 000 руб. на билеты в театр и кино. Общая стоимость данных мероприятий составит 520 000 руб. в год.

2. Организация досуговых мероприятий: на 200 000 руб. в год предполагается провести:

Выезды на природу и поездки по Югре (экскурсионного характера) – 50 000 руб.

Лично поздравлять сотрудников со всеми календарными праздниками и Днями Рождениями – 150 000 руб. (премия ко дню рождения – 1 000 руб./чел. (1 000*100 = 100 000 руб.), 50 000 на подарки к календарным праздникам).

Сформировать анонимные ящики жалоб и предложений для сотрудников, в которые работники могут опускать свои предложения и т.д. (Такая практика поможет директору повысить информированность обо всем, что происходит в организации). Не требует затрат.

К нематериальным методам мотивации можно отнести также и совместное празднование календарных праздников – это будет способствовать формированию благоприятного климата в коллективе, развитию корпоративной культуры – 50 000 руб.

3. Повышению профессионального уровня сотрудников.

Первая рекомендация по повышению квалификации сотрудников, их развитию заключается в том, чтобы сформировать системный подход к данной деятельности, так как в настоящее время он отсутствует, а это негативно сказывается на системе развития персонала.

Системный подход к развитию персонала в ОВМ УМВД России по г. Нижневартовску предполагает следующие мероприятия:

Во-первых, необходимо разработать единый нормативный документ в отношении развития персонала в компании. Это может быть «Стратегия развития персонала». Стратегия развития персонала должна включать в себя следующие составляющие:

- Определение целей и задач компании в отношении развития персонала.
- Определения механизмов и способов развития персонала.
- Определение принципов развития персонала и желаемых результатов.

Стратегия развития персонала в ОВМ УМВД России по г. Нижневартовску должна детализироваться конкретными мероприятиями по развитию персонала. Мероприятия должны разрабатываться на год и быть объединены в «Программу развития персонала». Бюджет на реализацию Программы развития персонала должен определяться заранее и разрабатываться на год. Данный бюджет должен быть учтен в годовых планах расходов и доходов предприятия. Предположительная сумма бюджета на реализацию.

Стратегия развития персонала ОВМ УМВД России по г. Нижневартовску должна соотноситься с общей стратегией развития предприятия.

Во-вторых, внедрение системы поощрений успешно пройденной аттестации сотрудником. Система аттестации должна быть направлена на то, чтобы дать

объективную оценку, во-первых, качества работы каждого сотрудника; а во-вторых, система аттестации должна помочь сформировать механизмы решения проблем сотрудников, возникающих в процессе их работы в компании и снижающих качество работы на предприятии.

В процессе аттестации должны объективно оцениваться профессиональные качества сотрудника.

Процедура аттестации должна включать в себя не только выявление знаний сотрудников, но и оценку их практических навыков.

По результатам аттестации комиссия должна прийти к одному из решений:

- сотрудник не соответствует занимаемой должности, он не может продолжать работать на данной должности;
- у сотрудника имеются проблемы в плане выполнения своих профессиональных функций, необходимо решение данных проблем совместными усилиями сотрудника и компании;
- сотрудник соответствует занимаемой должности;
- квалификация сотрудника превосходит требования к занимаемой должности, при возможности повышения – сотрудник должен быть повышен в должности.

Если в процессе аттестации комиссия приходит к решению, что результатом аттестации являются варианты 3 или 4, сотрудника необходимо поощрить за успешное прохождение аттестации в размере 500 р. при варианте № 3 и 1000 р. при варианте № 4. Выделенный бюджет на премирование успешно прошедших квалификацию сотрудников составляет 150 000 руб.

Предлагается при проведении оценки ввести такой аттестационный критерий – как оценка сотрудником самого себя (аналогичный бланк для сотрудника, с несколько измененными по форме критериями).

Такой подход дает возможность понять – в чем расходятся оценки руководителя и сотрудника, оценивать стиль руководства начальника подразделения (становилось очевидным, каких именно сотрудников высоко оценивает руководитель и почему), сотрудник также получал возможность влиять на собственную оценку;

Предлагается ввести такие критерии как: общая удовлетворенность сотрудником; готовность сотрудника к работе – в случае необходимости, не считаясь со временем и личными планами; отношение к работе и т. п.;

Данные критерии, в большей степени характеризуют виды отношений сотрудника и взаимодействие с ним.

В рамках предложенной стратегии управления персоналом предлагается акцент делать на укреплении кадрового потенциала предприятия за счет использования новой системы «Диалог». Цель введения программы на предприятии – повышение эффективности деятельности путем постановки четких задач, оценки результатов и конструктивной обратной связи между руководителем и сотрудником.

Ключевыми элементами данной программы являются:

- Планирование деятельности, постановка общих и индивидуальных целей.

- Наставничество и обратная связь.
- Оценка и вознаграждение.

Согласно данной программе существует годовой цикл управления эффективностью. На начало года (январь–середина февраля) намечается постановка целей и оценка результатов.

В середине года необходимо провести мониторинг результативности (февраль–сентябрь). В конце года – процесс бизнес планирования (сентябрь–декабрь).

Продолжая мониторинг; начинается обсуждение цифр следующего года. Подготовка к постановке целей и оценке результатов (декабрь–январь).

Система постановки целей и оценки достижений охватывает всех сотрудников ОВМ УМВД России по г. Нижневартовску. Процедура проводится сверху вниз: сначала руководитель проходит постановку целей сам, затем проводит ее для своих подчиненных. Каждый руководитель проводит оценку сотрудников, находящихся в его непосредственном подчинении и на уровень ниже. Оценка достижений и постановка целей проводится руководителем индивидуально с каждым сотрудником на встрече, в процессе которой сотрудник и руководитель обмениваются мнениями и согласуют свое видение.

Оценка труда работников имеет свои особенности:

Оценка достижения производится по каждой индивидуальной цели. Цель, достигнутая менее чем на 75 %, считается недостигнутой (приравнивается к нулю).

Цель, оцененная более чем на 100 %, считается некорректно поставленной, и для расчета бонуса используется максимальный результат в 100 %.

Итоговый результат достижения каждой из целей определяется на основании процента ее достижения и веса – процента важности.

Общий результат достижения всех индивидуальных целей рассчитывается как сумма всех результатов достижений по каждой из индивидуальных целей.

Данная система оценки позволяет руководителю и работнику дать возможность общения, т.е. имеется обратная связь.

Сотрудник имеет возможность задать вопросы, делится своей самооценкой, предлагает цели, может давать обратную связь руководителю, выступает с инициативами, обсуждает потребности бизнеса как они видны «снизу», открывает свои карьерные ожидания.

Руководитель в свою очередь, задает вопросы, дает обратную связь, предлагает помощь в работе и развитии, обсуждает потребности бизнеса, как они видны «сверху», обсуждает карьерные ожидания сотрудника.

Применение новой программы оценки персонала будет способствовать мотивации каждого сотрудника на результат, позволяет компании в целом выполнять намеченные планы.

Согласно новой программе, оценка выполнения целей персоналом должна выполняться в %.

Большая часть сотрудников ОВМ УМВД России по городу Нижневартовску составляют женщины, в связи с этим предлагается возможность предоставления

льготного места в дошкольном учреждении для детей сотрудников. Это позволит повысить не только эффективность деятельности, но и решить вопрос с нехваткой кадров.

Далее представлен бюджет мероприятий (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Бюджет мероприятий, руб.

Мероприятия	Затраты
Затраты на приобретение грамот, благодарственных писем, почетных дипломов	8 000
Подарки для сотрудников (новогодние подарки для детей сотрудников)	250 000
Дополнительные затраты на нематериальное стимулирование сотрудников (абонементы в бассейн/тренажерный зал, билеты в театр)	320 000
Организация досуговых мероприятий (культурно-досуговый отдых на турбазе)	120 000
Затраты на обучающие программы для сотрудников	160 000
Фонд премирования за успешное прохождение аттестации	150 000
Итого:	1 008 000

Таким образом, затраты на предлагаемые мероприятия по совершенствованию кадровой политики составят 1 008 000 руб.

Предложенные мероприятия будут производить социальный эффект:

- Повысится лояльность сотрудников по отношению к предприятию и руководству.
- Будет сформирован благоприятный социально-психологический климат в коллективе.
- Реализация обозначенных ранее мероприятий будет способствовать формированию корпоративных ценностей и корпоративной культуры.

В качестве вывода по третьей главе резюмируем следующее:

На основе выделенных недостатков в кадровой политике ОВМ УМВД России по г. Нижневартовску предложена стратегия управления персоналом, ориентированная на повышение удовлетворенности работников предприятия работой.

В рамках которой предложены рекомендации по оптимизации системы мотивации: развитие нематериальной системы мотивации, введение дополнительных бонусов (например, за стаж – для снижения текучести кадров), оптимизация системы премирования (снижение формализованности системы премирования, четкая её увязка с результатами труда сотрудника).

Вывод по главе

Системный подход в оценке кадрового потенциала компании позволяет рассмотреть всю совокупность проблемы за счёт разделения (декомпозиции) её на составные части, то есть провести изучение всех составляющих кадрового ресурса: функции сотрудников, показатели, навыки, результаты деятельности, и, исходя из результатов исследования, составить общее мнение об организации.

Экономико-математический подход чаще всего применяется при проведении количественной оценки. Такие инструменты, как экспертный подход, ситуационное моделирование позволяют получить точные данные результатов деятельности сотрудников компании и оценить их влияние на показатели работы компании.

На практике озвученные методы и подходы оценки кадрового потенциала компании в чистом виде применяются редко. Чаще всего, встречается их комбинирование в различных вариантах. В то же время в теории, в большинстве своем, применяется только один инструмент, на основе которого и происходит определение метода, который будет использоваться в дальнейшем. Так или иначе, при выборе метода проведения оценки, кадрового потенциала необходимо понимать, что от его корректности зависит точность и достоверность оценки, а, значит, и эффективность последующих управленческих решений.

Проведенный анализ показал недостатки кадровой политики в ОВМ УМВД России по городу Нижневартовску, а именно: осуществление качественного подбора, конкурсного отбора и аттестации, перемещения, продвижения и оценки деятельности государственных служащих; стимулирование профессионального роста, карьеры и эффективного исполнения государственных должностей.

Также совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения профессиональной квалификации государственных гражданских служащих и должностных лиц, внедрять передовые методики, программы, технологии. Формат обучения должен быть самым разнообразным: полноценные образовательные программы, курсы, семинары, тренинги, правовые консультации, стажировки. Важно уделять особенное внимание практической части обучения.

На основе выделенных недостатков в кадровой политике ОВМ УМВД России по г. Нижневартовску предложена стратегия управления персоналом, ориентированная на повышение удовлетворенности работников предприятия работой.

В рамках которой предложены рекомендации по оптимизации системы мотивации: развитие нематериальной системы мотивации, введение дополнительных бонусов (например, за стаж – для снижения текучести кадров), оптимизация системы премирования (снижение формализованности системы премирования, четкая её увязка с результатами труда сотрудника).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая политика и кадровая работа организации представляют собой единую систему, включающую семь важнейших составляющих.

Кадровый учет. Учетная политика по кадрам организации строится на основании норм действующего законодательства и внутреннего распорядка. Осуществление предусмотренного документооборота возлагается на отдел по работе с персоналом. Для регламентирования этого подразделения разрабатывается Положение о кадровом учете организации. Соответствующая служба предприятия составляет следующий перечень документации: структура компании, управленческая схема, инструкции сотрудников разных должностей, нормы для подразделений и т. д. Все эти положения надлежит унифицировать.

Вопросы найма и адаптации. Данная составляющая кадровой политики отвечает за наем и адаптацию сотрудников в организации. Для нормальной работы этого направления нужна четкая регламентация всех процессов. Все структурные единицы предприятия должны руководствоваться стандартами найма и адаптации, которые формируются отделом кадров в виде соответствующего документа. Помимо этого, необходимо также осуществить разработку следующих внутренних положений: «Паспорта должности», «Перечня требований к соискателю вакансии», «Скрипта проведения собеседований с соискателем», «Плана подготовки и введения в должность».

Вопросы оценки и аттестации. Систему переаттестации надо связать с планами подготовки и повышения квалификационного уровня работников. Такая зависимость должна быть построена с учетом мотивационных программ. Если отсутствует побуждающая составляющая, а система оценки кадров не увязана с вопросами повышения квалификации, то и сама процедура подтверждения уровня специалистов рискует стать простой формальностью. Нормативы, на которых строится порядок аттестации кадров, следует прописать в Положении об оценке деятельности работников.

Система обучения персонала. В этот элемент кадровой политики организации входят мероприятия по формированию задач профессиональной подготовки, определению потребности в таких действиях, а также реализация конкретных образовательных программ и проведение тренингов. Существует несколько разновидностей обучающих мероприятий: адаптационный курс, системы наставничества, повышение уровня квалификации по специальности, командоформирующие тренинги, мероприятия по внедрению профессиональной культуры. Задачи по организации непрерывного спланированного процесса подготовки возлагаются на внутренний центр обучения (ВЦО). Регламентируется работа ВЦО специальным Положением по обучению специалистов.

Система мотивации персонала. Древняя методика кнута и пряника не потеряла своей актуальности и в наши дни. Кроме этих двух взаимосвязанных инструментов (мотивация и стимулирование), специалисты отмечают также важность такого средства, как проявление интереса к выполняемой работе. Человека, который увлечен своим занятием, не нужно принуждать к

продуктивному труду. Он делает свою работу с удовольствием. В кадровой политике организации могут использоваться все мотивационные инструменты. При этом необходимо соблюдать баланс разных методов (материальных и моральных). В качестве финансового стимула может быть внедрена система премирования, основанная на оценке ключевых показателей сотрудников. Не стоит игнорировать и такие нематериальные мотиваторы, как внутренние конкурсы. Например, можно провести соревнование за звание «Лучший сотрудник месяца» в организации. Для победителей стоит подготовить не только грамоты, но и определенную сумму премиальных. Регламентируется такой поощрительный комплекс для сотрудников в рамках кадровой политики компании специальным Положением о системе мотивации и стимулировании работников.

Корпоративная культура. Для эффективного предприятия характерна своя корпоративная культура, включающая свод отрегулированных норм по взаимоотношениям сотрудников внутри организации. Для того чтобы сформировать нужный микроклимат и уровень общения, необходимо четко представлять миссию предприятия и определить его основные цели. Существуют примеры, когда в отдельных структурах одной компании сформировались разные виды корпоративных культур. Такое положение может привести к противоречиям во взаимоотношениях сотрудников разных отделов. Планомерное внедрение желательной корпоративной культуры укрепляет организацию, повышает лояльность работников, снижает количество конфликтов в коллективе.

Мониторинг. Эффективная кадровая политика компании невозможна без постоянного анализа обстановки внутри предприятия и во внешней среде. Полученные исследовательские данные дают возможность адекватно реагировать на изменение ситуации и принимать эффективные меры в связи с персоналом. Регламентирует этот элемент кадровой политики организации Положение о мониторинге, включающее полный набор описаний используемых методик. Для исследования ситуации могут применяться такие инструменты, как анализ уровня зарплат, спроса на специалистов по нужным направлениям, анкетирование работников с целью определения их отношения к организации, собеседования с руководителем и т. д.

Стратегической целью государственной кадровой политики является формирование и востребование кадрового потенциала как важнейшего интеллектуального и профессионального ресурса. Это положение касается формирования и реализации кадровой политики в государственных органах как федерального, так и регионального уровней.

Вместе с тем, федеральное законодательство не способствует институционализации ряда кадровых процедур и технологий.

Так, например, при проведении конкурса на замещение вакантной должности гражданский службы не предполагается использование психологического тестирования, интервьюирования и других методов кадрового менеджмента, способствующих оценке личностных качеств претендента, его психологической подготовленности к прохождению государственной службы.

Указанные проблемы совершенствования институциональных процедур реализации кадровой деятельности во многом определяют содержание управления персоналом государственной службы. В ходе реализации кадровой деятельности должны применяться современные кадровые механизмы и технологии при возрастании роли и ответственности кадровых служб государственных органов.

Возможность карьерного роста является одним из важнейших мотивирующих факторов для сотрудников, показателем успешности человека. Особенно остро этот вопрос стоит у «молодых кадров». На государственной гражданской службе инновационные принципы ее функционирования, позволяющие проводить эффективную кадровую политику, закреплены Федеральным законом от 27.07.2004 № 79–ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

В соответствии со ст. 60 Закона одним из приоритетных направлений формирования кадрового состава государственной гражданской службы является содействие должностному росту гражданских служащих на конкурсной основе. Указанное содействие должно осуществляться на принципах назначения на должность гражданской службы гражданских служащих с учетом их заслуг в профессиональной служебной деятельности, деловых качеств и совершенствования профессионального мастерства. Рассмотрим на рисунке 3.4 удовлетворение сотрудников возможностью карьерного роста в процентном соотношении.

Роль деловой культуры и взаимодействия между руководящим составом и подчиненными в настоящее время играет огромную роль. Важно не только уметь грамотно выполнять свои обязанности, но и правильно выстраивать отношения с сотрудниками.

Руководитель – это всегда самая ключевая фигура в рабочем коллективе. От его поведения, политики поощрений и наказаний, а также отношения к сотрудникам, зависит многое.

Специалисты считают, что быть достойным руководителем, во многом означает иметь хорошие взаимоотношения с подчиненными. Сотрудники будут работать интенсивнее и показывать результаты, если руководитель правильно выстраивает рабочий процесс. При не грамотном управлении сотрудниками, работа превращается в рутину, вследствие чего эффективность и заинтересованность в разы сокращается.

Поэтому отношения между коллегами должны базироваться прежде всего на взаимном уважении, субординации и ответственном отношении к общему делу.

Для того, чтобы повысить трудовую активность сотрудников предусматриваются различные материальные и моральные стимулирования. Основными основаниями для поощрений, как материальных, так и моральных, является безупречная и эффективная служба, добросовестное и качественное исполнение должностных обязанностей. Поощрения могут быть индивидуальные и коллективные, которые объявляются приказом или устно. Материальное стимулирование представляет собой премирование выдающегося сотрудника. В

соответствии со ст. 55 Федерального закона от 27.07.2004 № 79–ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» выделяют такие виды поощрения и награждения:

- объявление благодарности с выплатой единовременного поощрения;
- награждение почетной грамотой государственного органа с выплатой единовременного поощрения или с вручением ценного подарка;
- иные виды поощрения и награждения государственного органа;
- выплата единовременного поощрения в связи с выходом на государственную пенсию за выслугу лет;
- поощрение Правительства Российской Федерации, Президента Российской Федерации;
- присвоение почетных званий Российской Федерации;
- награждение знаками отличия Российской Федерации;
- награждение орденами и медалями Российской Федерации.

Материальное и моральное стимулирование тесно связаны друг с другом, ведь без мотивации сотрудников проявлять себя в профессиональной деятельности не будет оснований для дополнительных выплат. С другой стороны, уровень заработной платы на 2018 год не оправдывает ненормированный рабочий день и большие объемы бумажной работы, несмотря на ежемесячные добавки к должностному окладу за выслугу лет. Следует отметить, что большая часть сотрудников имеют стаж менее 1 года, соответственно лишены и ежемесячной надбавки к должностному окладу. Данные показатели объясняют высокую текучку кадров.

Поэтому, материальное и моральное стимулирование отмечается низким уровнем удовлетворенности среди сотрудников. Большое значение имеет похвала, выделение определенных заслуг. Целесообразно проводить сравнительный анализ результатов сотрудника с его предыдущими достижениями и вознаграждать за приложенные усилия, позволившие обеспечить успех похвалой, грамотой или знаком отличия. Однако следует помнить, что непредсказуемые поощрения более эффективны, чем ожидаемые и прогнозируемые.

Особенностью мотивации сотрудников на государственной службе можно считать необходимость поощрения за коллективные результаты. Это более эффективно для государственной службы в целом. На государственных гражданских служащих возлагается большая ответственность, предъявляются повышенные требования, чем к сотрудникам аналогичного уровня в негосударственных организациях. Однако, уровень заработной платы труда государственных гражданских служащих находится уровнем ниже, чем в коммерческих структурах. Дополнительные социальные блага и предоставляемые гарантии, по сравнению с коммерческими, производственными и промышленными организациями, также не в полной мере могут компенсировать высокий уровень общей сложности работы служащих. Вместе с тем, значимость работы государственных гражданских служащих свидетельствует о

необходимости переоценки подходов к материальному и нематериальному вознаграждению за труд в отношении государственных гражданских служащих.

Проведенный анализ показал недостатки кадровой политики в ОВМ УМВД России по городу Нижневартовску, а именно: осуществление качественного подбора, конкурсного отбора и аттестации, перемещения, продвижения и оценки деятельности государственных служащих; стимулирование профессионального роста, карьеры и эффективного исполнения государственных должностей.

Также совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения профессиональной квалификации государственных гражданских служащих и должностных лиц, внедрять передовые методики, программы, технологии. Формат обучения должен быть самым разнообразным: полноценные образовательные программы, курсы, семинары, тренинги, правовые консультации, стажировки. Важно уделять особенное внимание практической части обучения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аверин, А.Н. Профессиональная подготовка кадров: учебник / А. Н. Аверин. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 120 с.
- 2 Анисимов, В.М. Кадровая политика КНР: нормативно-правовые и функциональные подходы / В.М. Анисимов // Вестник Академии права и управления. – 2011. – № 25. – С. 34-45.
- 3 Антошина, Н.М. Государственная служба и кадровая политика: региональный аспект: монография / Н. М. Антошина, А. В. Сороко. – Н.Новгород: Волго-Вятская академия государственной службы, 2010. – 220 с.
- 4 Антропова, Ю.Ю. Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе: учебник / Ю.Ю. Антропова, Г.А. Банных. – М.: РАГС, 2015. – 148 с.
- 5 Атаманчук, С. Г. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика: монография / С. Г. Атаманчук. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: РАГС, 2010. – 310 с.
- 6 Бабушкина, Н.А. Работа с кадровым резервом на государственной гражданской службе: лучшие региональные практики и зарубежный опыт / Н.А. Бабушкина // Вестник магистратуры. – 2015. – № 6–3 (45). – С. 118-121.
- 7 Барышников, Е.Н. Актуальные вопросы кадровой политики и государственной гражданской службы в современной России / Е.Н. Барышников // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2011. – № 5. – С. 7-9.
- 8 Брижанин, В.В. Административные регламенты органов государственного управления в аспекте административной реформы в Российской Федерации: автореферат дисс.... канд. юрид. наук / В.В. Брижанин – Санкт-Петербург, 2008. – 25 с.
- 9 Булгаков, С.Н. Значимость процедуры аттестации государственных гражданских служащих / С.Н. Булгаков // Правовая наука и реформа юридического образования. – 2012. – № 2 (25). – С. 158-161.
- 10 Бушуева, И.П. Карьера в государственной гражданской службе: прошлое, настоящее, будущее / И.П. Бушуева, Н.Н. Богдан, В.Е. Зубов // Управленческое консультирование. – 2014. – № 7 (67). – С. 7-18.
- 11 Василевский, М.А. О современных проблемах государственной и муниципальной службы в области кадровой политики / М.А. Василевский // Самоуправление. – 2012. – № 11. – С. 28-30.
- 12 Винокурова, А.Ю. Кадровый потенциал государственной и муниципальной службы: учебник / А.Ю. Винокурова. – М.: Буки-Веди, 2014. – С. 151-155.
- 13 Володарская, Е.П. К вопросу о детализированной системе квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы / Е.П. Володарская, Л.Т. Глушненко // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 8. – С. 119-122.

14 Вырупаева, Т.В. Человеческий капитал как фактор формирования инновационного государства / Т.В. Вырупаева // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2011. – № 3. – С. 64-70.

15 Гаганова, Е.В. Основные проблемы и направления совершенствования кадровой политики в государственных органах власти субъектов РФ / Е.В. Гаганова // Вестник Университета. – 2014. – № 7. – С. 112-114.

16 Газиева, И.А. Профессионализм государственных гражданских служащих: проблемные особенности / И.А. Газиева // Власть. – 2011. – № 6. – С. 141-144.

17 Газиева, И.А. Кадровая политика в сфере государственной гражданской службы: учебник / И.А. Газиева. – М.: Проспект, 2011. – 128 с.

18 Горб, В.Г. Методология разработки должностных регламентов государственных гражданских служащих / В.Г. Горб // Государственная служба. – 2007. – № 4. – С. 44.

19 Гриднев, В.П. Актуальные проблемы развития государственной гражданской службы Российской Федерации / В.П. Гриднев // Управленческое консультирование. – 2014. – № 8 (68). – С. 7-13.

20 Гриднев В.П. Повышение эффективности государственного управления в условиях динамического развития России / В.П. Гриднев // Управленческое консультирование. – 2015. – № 8 (80). – С. 8-14.

21 Грушевская, Е.А. Кадровый потенциал государственной службы: современное состояние и тенденции развития / Е.А. Грушевская // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. – 2013. – №1. – С. 54-56.

22 Гуцев, П.Ю. Причины и предупреждение политической коррупции в государственной деятельности субъектов Российской Федерации / П.Ю. Гуцев // Современное общество и право. – 2013. – № 4 (13). – С. 39-48.

23 Домнина, К.С. Оценка профессиональной деятельности государственного служащего как направление развития кадровой политики в системе государственной гражданской службы Российской Федерации / К.С. Домнина // Экономика. Управление. Право. – 2013. – № 8 (44). – С. 58-60.

24 Домнина, К.С. Оценка управленческой компетентности государственного служащего как элемент кадровой политики / К.С. Домнина // Экономика. Управление. Право. – 2013. – № 10 (46). – С. 55-57

25 Дуплина, М.А. Проблемы формирования и реализации государственной кадровой политики / М.А. Дуплина, Т.Ю. Субботина // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес пространства. – 2015. – № 1. – С. 40-44.

26 Железнякова, Е.А. Государственная служба как социально-правовой институт: гарантии государственных служащих / Е.А. Железнякова // Административное и муниципальное право. – 2015. – № 10. – С. 1015-1021.

27 Заборовская, С.Г. Реализация кадровой политики в системе государственных органов и органов местного самоуправления / С.Г. Заборовская // Государственная служба. – 2015. – № 2. – С. 34-36.

28 Зимин, В.А. Совершенствование политики по развитию кадрового потенциала органов государственной власти: монография / В.А. Зимин, Л.Ш. Пастухова. – Самара, 2015.

29 Зяблицкая, Н.В. Особенности формирования кадрового потенциала в современном мире / Н.В. Зяблицкая, П.А. Дягилева // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технология. – 2018. – №7.– С.16-19

30 Иванова, Н.Л. Кадровая политика в государственном управлении: проблемы и поиски их решения / Н.Л. Иванова, О.А. Васильев // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2011. – № 2. – С. 171-186.

31 Иванова, Е.Ю. Государственная кадровая политика: сущность и актуальные проблемы / Е.Ю. Иванова // Социально-экономические явления и процессы. – 2011. – № 1-2 (23-24). – С. 92-97.

32 Кабашов, С. Ю. Морально-этические и правовые основы государственного и муниципального управления. Профессиональная этика, кадровая политика, планирование карьеры и противодействие коррупции: учебник / С. Ю. Кабашов. – М.: Дело, 2009. – 187 с.

33 Катков, И.М. Управление формированием ценностных ориентаций молодых специалистов государственной гражданской службы в процессе их профессионализации / И.М. Катков // Современные исследования социальных проблем. – 2015. – № 7 (51). – С. 102-113.

34 Качашкина, Е.В. Правовые основы совершенствования кадровой политики в системе государственной службы Российской Федерации / Е.В. Качашкина // Ученые заметки ТОГУ. – 2014. – № 1. – С. 247-250.

35 Комахин, Б.Н. Модернизация государственной службы и защита прав человека / Б.Н. Комахин // Вестник Московского университета МВД России. – 2012. – № 7. – С. 129-131.

36 Кондрашкин, В.А. Должностной рост государственных гражданских служащих как форма их социальной мобильности / В.А. Кондрашкин // Этносоциум и межнациональная культура. – 2014. – № 8 (74). – С. 95.

37 Кононова, Е.В. Кадровая политика в сфере государственной гражданской службы / Е.В. Кононова // Управленческое консультирование. – 2014. – № 12 (72). – С. 192-200.

38 Конституция Российской Федерации [Текст] // Собрании законодательства РФ, 2014. – № 31. – Ст. 4398.

39 Магомедов, К.О. Кадровая коррупция в органах государственного и муниципального управления / К.О. Магомедов // Государственная служба. – 2014. – № 4 (90). – С. 15-20.

40 Мальцева, П.Н. Основные направления использования и подготовки резерва управленческих кадров для государственной службы и приоритетных сфер региональной экономики / П.Н. Мальцев // Роль образования в

формировании экономической, социальной и правовой культуры. – 2014. – № 1. – С. 88-90.

41 Мамытов, М.К. Механизм реализации государственной кадровой политики / М.К. Мамытов // Наука, новые технологии и инновации. – 2014. – № 1. – С. 153-154.

42 Марьина, Н.А. Государственное управление кадровой политики государственных служащих / Н.А. Марьина // Молодой ученый. – 2015. – № 10 (90). – С. 916-918.

43 Мингазова, З.Р. Реализация деловой репутации государственных гражданских служащих как фактора государственной кадровой политики РФ / З.Р. Мингазова // Перспективы науки и образования. – 2013. – № 4. – С. 292-302.

44 Мирошников, И.И. Анализ основных подходов к определению кадровой политики государственной и муниципальной службы / И.И. Мирошников // Вестник Адыгейского государственного университета: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. – 2011. – № 2. – С. 330-335.

45 Москаленко, Н.Л. Проблемные вопросы кадровой политики на государственной гражданской службе / Н.Л. Москаленко // Вестник магистратуры. – 2013. – № 27. – С. 237-239.

46 Некрасов, В.Н. Современные механизмы повышения эффективности реализации государственной кадровой политики / В.Н. Некрасов, И.В. Пивоваров // Государственное и муниципальное управление. – 2013. – № 2. – С. 62-68.

47 Никифорова, М.М. Новые технологии оценки в системе государственной гражданской службы Российской Федерации: конкурсный отбор и оценка деятельности госслужащих / М.М. Никифорова. – М.: Алекс, 2009. – 216 с.

48 Обляшевская, В.В. Правовое обеспечение государственной кадровой политики / В.В. Обляшевская, С.Н. Косников // Аспирант. – 2015. – № 9. – С. 69-70.

49 Орлова, В.Н. Денежное содержание как элемент социальных гарантий в системе государственной гражданской службы / В.Н. Орлова, О.А. Тихомирова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2015. – № 3. – С. 89-97.

50 Панова, Е.А. Современные кадровые инструменты в системе государственной гражданской службы России / Е.А. Панова, Н.Н. Опарина // Государственное управление. Электронный вестник. – 2015. – № 48. – С. 103-122.

51 Пилюгина, Т.А. Факторы стимулирования профессиональной деятельности государственных служащих как средство повышения эффективности государственной службы / Т.А. Пилюгина, О.В. Киселева // Электронный вестник. – 2013. – № 40. – С. 32-40.

52 Полянская, Е.В. Кадровое планирование на государственной службе / Е.В. Полянская, Д.А. Байсултанова, Е.А. Шевченко // Стратегия устойчивого развития: актуальные вопросы и тенденции. – 2013. – №1. – С. 63-65.

53 Похвощев, В.А. Зарубежные концепции формирования и реализации кадровой политики / В.А. Похвощев, А.И. Панов, Т.В. Модянова // Путеводитель предпринимателя. – 2012. – № 14. – С. 178-196.

54 Рукавишникова, С.О. Основные причины дефицита профессионально подготовленных кадров в местном самоуправлении / С.О. Рукавишникова // Проблемы и перспективы регионального развития. – 2013. – № 1. – С. 194-197.

55 Сороко, А. В. Кадровый потенциал государственной гражданской службы: учебник / А. В. Сороко. – М.: Научная книга 2011. – 131 с.

56 Стукало, М.Г. Создание эффективного кадрового резерва государственной службы как основного элемента государственной кадровой политики / М.Г. Стукало // Молодой ученый. – 2018. – № 5. – С. 139-141.

57 Сулемов, В. А. Государственная кадровая политика в современной России: учебник / В. А. Сулемов. – М.: РАГС, 2012. – 135 с.

58 Указ Президента РФ от 31 декабря 2010 г. № 1657 «Об оптимизации численности федеральных государственных гражданских служащих и работников федеральных государственных органов» // Собрание законодательства РФ. – 2011. – № 1. – Ст. 195.

59 Указом Президента РФ от 07 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» // Собрание законодательства РФ. – 2012. – № 19. – Ст. 2338.

60 Указ Президента Российской Федерации от 01 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» // Российская газета. – 2005. – 3 февраля. – № 6.

61 Указ Президента РФ от 01 февраля 2005 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2005. – № 6. – Ст. 437.

62 Указ Президента РФ от 11 августа 2016 г. № 403 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы» // Собрание законодательства РФ. – 2016. – № 33. – Ст. 5165.

63 Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Парламентская газета. – 2004. – 31 июля. – № 140-141.

64 Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник / В.В. Черепанов. – М.: Дело-Сервис, 2012. – 124 с.

65 Щетинина, М.С. Развитие кадрового потенциала государственной службы в контексте увеличения, уровня открытости власти / М.С. Щетинина // Электронный вестник. – 2015. – № 3. – С. 349-354.

66 Щукина, Т.В. Кадровая политика на государственной гражданской службе субъектов РФ / Т.В. Щукина // Закон и право. – 2011. – № 3. – С. 103-104.

67 Щукина, Т.В. Вопросы содержания и структуры кадровой политики в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации / Т.В. Щукина // Административное право и процесс. – 2011. – № 11. – С. 4-6.

68 Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: официальный сайт / Федеральная служба государственной статистики. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>

69 Федеральный портал управленческих кадров [Электронный ресурс]: официальный сайт / Федеральный портал управленческих кадров. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://rezerv.gov.ru>

70 Концепция государственной миграционной политики Российской Федерации на период до 2025 года (утв. Президентом РФ от 13 июня 2012 г.). [Электронный ресурс] / информационный портал / «Консультант Плюс». – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

71 Балынская Н.Р., Кузнецова Н.В., Сеницына О.Н. «Показатели оценки кадрового потенциала предприятия». Научная библиотека КиберЛенинка. [Электронный ресурс] / Научная библиотека КиберЛенинка. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Обязанности заместителя начальника отдела и заместителя начальника отдела
– начальник миграционного контроля

Так, заместитель начальника отдела ответственен за:

1. Работа с гражданами Российской Федерации

Основные функции:

- Осуществлять контроль и надзор за соблюдением гражданами РФ и должностными лицами правил регистрации и снятия граждан РФ с регистрационного учета по месту пребывания и по месту жительства в пределах Российской Федерации.
- Осуществлять контроль, за выдачей и заменой гражданам РФ документов, удостоверяющих личность, в том числе по заявлениям, поданным в форме электронных документов.
- Осуществлять контроль, за регистрационным учетом граждан РФ по месту пребывания и по месту жительства в пределах Российской Федерации, в том числе по заявлениям, поданным в форме электронных документов.
- Осуществлять учет выданных паспортов гражданина РФ.
- Осуществлять контроль за проведением добровольной дактилоскопической регистрации.
- Осуществлять подготовку и представление в установленном порядке и в установленные сроки статистической отчетности.
- Осуществлять консультирование граждан РФ по вопросам оформления документов, удостоверяющих личность гражданина РФ на территории Российской Федерации и за пределами территории Российской Федерации, по вопросам регистрационного учета граждан РФ по месту пребывания и по месту жительства в пределах Российской Федерации, по вопросам предоставления адресно-справочной информации, а также проведения добровольной дактилоскопической регистрации граждан РФ.
- Рассматривать устные и письменные обращения граждан.
- Осуществлять прием заявлений граждан РФ о выдаче заграничного паспорта, проводить проверки по принятым заявлениям о выдаче заграничного паспорта.
- Осуществляет оформление и выдачу заграничных паспортов.
- Осуществлять функции по приему, учету, хранению и уничтожению бланков паспортов гражданина РФ, удостоверяющих личность гражданина РФ за пределами территории Российской Федерации.
- Осуществлять адресно-справочную работу на территории Ханты-Мансийского автономного округа-Югры.
- Осуществлять формирование единой информационной системы в установленной сфере деятельности.
- Организовывать деятельность по внедрению и развитию ведомственного

сегмента государственной системы изготовления, оформления и контроля паспортно-визовых документов нового поколения, в части оформления и выдачи паспортов гражданина РФ, удостоверяющих личность гражданина РФ за пределами территории Российской Федерации, содержащих электронный носитель информации.

- Исправлять ошибки в информационном сервисе «Проверка по списку недействительных российских паспортов».
- Исполнять запросы, поступающие посредством системы межведомственного электронного взаимодействия.
- Обобщать практику применения законодательства Российской Федерации в установленной сфере деятельности.
- Осуществлять защиту сведений, составляющих государственную и иную охраняемую законом тайну.
- Осуществлять иные полномочия в установленной сфере деятельности.

Так же рассматриваются вопросы, связанные с работой с соотечественниками, беженцами и вынужденными переселенцами отдела по вопросам гражданства.

Основные функции:

- Организовывать необходимые мероприятия по реализации законодательства о Государственной программе по оказанию содействия добровольному переселению в Российскую Федерацию соотечественников, проживающих за рубежом, и членам их семей.
- Осуществлять функции по взаимодействию с уполномоченным органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации, ответственного за реализацию соответствующей региональной программы переселения, уполномоченными органами за рубежом, уполномоченными подразделениями УМВД России по округу, подразделениями ФСБ России.
- Осуществлять функции по предоставлению государственной услуги по рассмотрению ходатайств о признании беженцем и заявлений о предоставлении временного убежища на территории Российской Федерации.
- Осуществлять оформление и ведение личных дел лиц, ищущих убежище, беженцев, лиц, получивших временное убежище.
- Осуществлять учет и регистрацию лиц, ходатайствующих о предоставлении убежища, статуса беженца, а также лиц, получивших статус беженца, осуществление статистического наблюдения за численностью и составом этих лиц. Направлять лиц, ищущих убежище, на прохождение обязательного медицинского освидетельствования, проведение ежегодного переучета лиц, признанных беженцами, и лиц, получивших временное убежище.
- Осуществлять проверки достоверности сведений, представленных заявителями в обоснование своих ходатайств, обеспечивать привлечение переводчиков для приема и рассмотрения ходатайств лиц, не владеющих русским языком, проводить с ними индивидуальных собеседований.
- Осуществлять хранение национальных документов лиц, ищущих убежище, обеспечивать прием этих лиц в случае их экстренного массового прибытия на

территорию Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

- Подготавливать в соответствии с законодательством Российской Федерации решения: о предоставлении или об отказе в предоставлении статуса беженца; о предоставлении или об отказе в предоставлении временного убежища на территории Российской Федерации.
- Обеспечивать своевременное внесение необходимой информации в централизованную базу данных о лицах, признанных беженцами, либо получивших временное убежище.
- Обеспечивать проведение учета лиц, заявивших о намерении получить убежище, и лиц, получивших убежище в Российской Федерации, осуществлять процедуры идентификации их личности, проводить обязательную дактилоскопическую регистрацию указанных лиц.
- Оформлять и выдавать свидетельства о рассмотрении ходатайства о признании беженцем по существу, удостоверения беженца, проездного документа беженца, справки о рассмотрении заявления о предоставлении временного убежища, свидетельства о предоставлении временного убежища на территории Российской Федерации.
- Участвовать в проведении идентификации иностранных граждан и лиц без гражданства, прибывших в Ханты-Мансийский автономный округ – Югра и подавших ходатайства о предоставлении политического или иного убежища, либо о признании их беженцами на территории Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, проводить обязательную дактилоскопическую регистрацию указанных лиц.
- Осуществлять в пределах установленных полномочий функций по исполнению законодательства Российской Федерации по вопросам вынужденных переселенцев.
- Осуществлять прием, учет и регистрацию лиц, ходатайствующих о признании их вынужденными переселенцами, получивших статус вынужденного переселенца, а также осуществлять их переучет.
- Оформлять и вести личные дела вынужденных переселенцев.
- Осуществлять учет и регистрацию лиц, ходатайствующих о предоставлении статуса вынужденного переселенца, а также лиц, получивших статус вынужденного переселенца, осуществлять статистическое наблюдение за численностью и составом этих лиц.
- Оформлять и выдавать в установленном порядке вынужденным переселенцам соответствующие документы, и осуществлять учет выданных документов.
- Направлять лиц на прохождение обязательного медицинского освидетельствования, ежегодный переучет, признанных вынужденными переселенцами.
- Осуществлять проверки достоверности сведений, представленных заявителями в обоснование своих ходатайств, привлечение переводчиков для приема и рассмотрения ходатайств лиц, не владеющих русским языком, проведение с ними индивидуальных собеседований.

- Подготавливать предложения по признанию лиц вынужденными переселенцами, продлению, утрате и лишению их статуса вынужденного переселенца.
- Подготавливать в соответствии с законодательством Российской Федерации решения о предоставлении или об отказе в предоставлении статуса вынужденного переселенца.
- Обеспечивать в установленном порядке учет лиц, признанных вынужденными переселенцами.
- Осуществлять в установленном порядке прием заявлений о выплате компенсации за утраченное жилье и/или имущество в Чеченской Республике, а также подготовка материалов для рассмотрения на заседании Временной комиссии по выплате компенсации за утраченное жилье и (или) имущество гражданам, пострадавшим в результате разрешения кризиса в Чеченской Республике.
- Подготавливать и представлять в установленном порядке и в установленные сроки статистическую отчетность.
- Осуществлять иные полномочия в установленной сфере деятельности.

2. Разрешительно – визовые работы

Основные функции и полномочия:

- Осуществляет контроль за соблюдением иностранными гражданами лицами без гражданства правил постановки на миграционный учет по месту пребывания, регистрации и снятия с регистрации по месту жительства в пределах Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.
- Осуществляет выявление иностранных граждан и лиц без гражданства, нарушающих правила пребывания и транзитного проезда на территории Российской Федерации.
- Осуществляет прием от иностранных граждан и лиц без гражданства заявлений о выдаче разрешения на временное проживание в Российской Федерации, о выдаче вида на жительство в Российской Федерации, а также заявлений о продлении срока действия вида на жительство в Российской Федерации.
- Осуществляет прием ходатайств о выдаче приглашений на въезд в Российскую Федерацию иностранных граждан и лиц без гражданства, а также ведение учетов юридических лиц, оформляющих приглашения.
- Осуществляет выдачу иностранным гражданам и лицам без гражданства разрешения на временное проживание в Российской Федерации, вида на жительство в Российской Федерации.
- Осуществляет выдачу разрешения на временное проживание и вида на жительство при его утрате, или обмене документа, удостоверяющего личность, либо при изменении персональных данных иностранного гражданина.
- Осуществляет выдачу приглашений на въезд в Российскую Федерацию иностранных граждан и лиц без гражданства.

- Осуществляет выдачу иностранным гражданам и лицам без гражданства виз на въезд в Российскую Федерацию, их продление, аннулирование и восстановление.
- Осуществляет проведение обязательной дактилоскопической регистрации иностранных граждан и лиц без гражданства, получивших разрешения на временное проживание в Российской Федерации.
- Осуществляет подготовку и предоставление в установленном порядке и в установленные сроки ведомственной и государственной статистической отчетности.
- ОРВР подготавливает в соответствии с законодательством Российской Федерации решения: о продлении либо сокращении срока временного пребывания иностранного гражданина или лица без гражданства в Российской Федерации; о выдаче или отказе в выдаче иностранным гражданам и лицам без гражданства разрешения на временное проживание в Российской Федерации или вида на жительство, а также об аннулировании указанных разрешений или вида на жительство; о продлении либо отказе в продлении срока действия вида на жительство; о выдаче или отказе в выдаче приглашений на въезд в Российскую Федерацию иностранных граждан и лиц без гражданства; о выдаче либо об отказе в выдаче виз иностранным гражданам и лицам без гражданства; об установлении личности иностранного гражданина или лица без гражданства, незаконно находящегося на территории Российской Федерации и не имеющего действительного документа, удостоверяющего личность.
- Анализирует правоприменительную практику структурных подразделений, организует сбор и обобщение предложений по внесению изменений в действующее законодательство Российской Федерации.
- Рассматривает устные и письменные обращения граждан.
- Анализирует и обобщает судебную практику по вопросам, относящимся к разрешительно-визовым работам, готовит необходимые справки, обзоры и другие аналитические материалы для доклада руководству УВМ.
- Осуществляет защиту сведений, составляющих государственную и иную охраняемую законом тайну.
- Осуществляет учет и хранения бланков строгой отчетности, документации, образующейся в процессе осуществления деятельности ОРВР.
- Осуществляет иные полномочия в установленной сфере деятельности, если такие полномочия предусмотрены федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, нормативными правовыми актами МВД России и УМВД России по округу.

3. Организационно-методическая работа

Основные функции:

- Осуществлять сбор и систематизацию информации об экономических, социальных и других факторах, оказывающих влияние на состоянии миграционной ситуации в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре.

- Разрабатывать и докладывать начальнику ОВМ проекты управленческих решений по осуществлению неотложных мер реагирования на негативные проявления и тенденции в служебной деятельности.
- Подготавливать аналитические, информационные, справочные и иные материалы для начальника Управления по вопросам миграции.
- Разрабатывать документы планирования в УВМ.
- Осуществляет контроль: за качеством подготовки итоговых документов по выполнению структурными подразделениями решений, протокольных поручений, указаний МВД России, УМВД России по округу; за соблюдением сроков и качественным выполнением решений и протокольных поручений оперативных совещаний, документов планирования.
- Подготавливать аналитические документы.
- Подготавливать и представлять в установленные сроки и в установленном порядке ведомственную отчетность.
- Обеспечивать проведение оперативных совещаний при начальнике УВМ, осуществляет контроль за соблюдением сроков представления и качеством документов, подготавливаемых подразделениями к совещаниям при начальнике УВМ.
- Осуществлять обмен информацией с подразделениями Главного Управления по вопросам миграции МВД России, УМВД России по округу, органами государственной власти субъекта Российской Федерации, другими территориальными органами федеральных органов исполнительной власти.

4. Информационное обеспечение и оказание государственных услуг

Основные функции:

- Проводить мероприятия, необходимые для оснащения ОВМ программно-техническими и коммуникационными комплексами, их настройку и функционирование.
- Принимать участие в создании информационно-телекоммуникационной системы и формировании банков данных в сфере деятельности ОВМ.
- Обеспечивать в установленном порядке доступ структурных подразделений к информационным банкам УВМ и МВД России.
- Организовывать деятельность по обеспечению технической и криптографической защиты конфиденциальной информации и персональных данных в пределах территориального сегмента информационно-телекоммуникационной системы в пределах установленной компетенции.
- Осуществлять деятельность по аттестации объектов информатизации в рамках территориального сегмента информационно-телекоммуникационной системы в пределах установленной компетенции.
- Оказывать методическую и практическую помощь структурным подразделениям в сфере информационного обеспечения, осуществлять мероприятия по подготовке специалистов из числа сотрудников структурных подразделений для работы с программно-техническими и коммуникационными комплексами структурных подразделений.

- Обеспечивать обмен информацией со структурными подразделениями, органами государственной власти субъекта Российской Федерации.
- Участвовать в подготовке технических требований конкурсной документации для размещения заказов на оказание услуг по ремонту, обслуживанию программно-технических и коммуникационных комплексов.
- Определять номенклатуру и комплектацию организационно-вычислительной техники и расходных материалов, закупаемых за счет выделенных денежных средств.
- Осуществлять мероприятий по защите информации и контроль, за соблюдением правил обработки информации.
- Осуществлять проверку полноты и правильности внесения информации сотрудниками структурных подразделений в информационные системы.
- Осуществлять иные полномочия.

6. Делопроизводство

Основные функции:

- Осуществлять прием, учет (регистрация) и распределение входящих (поступающих) документов и письменных обращений граждан.
- Осуществлять регистрацию внутренних документов, адресованных начальнику ОВМ и УМВД по округу.
- Осуществлять передачу документов и обращений граждан на рассмотрение начальнику ОВМ, его заместителям.
- Осуществлять регистрацию исходящих документов, отправку их адресатам.
- Осуществлять прием и отправку документов фельдсвязью, спецсвязью, почтовыми отправлениями.
- Осуществлять мероприятия по разграничению доступа должностных лиц ОВМ к сведениям, составляющих государственную тайну.
- Принимать меры по выявлению и закрытию возможных каналов утечки сведений, составляющих государственную тайну.
- Осуществлять учет сейфов, металлических шкафов, специальных хранилищ и режимных помещений, ключей от их замков, а также множительной аппаратуры и персональных компьютеров, предназначенных для обработки секретной информации.
- Осуществлять контроль за соблюдением установленного порядка работы с секретными документами.
- Осуществлять иные функций, связанные с обеспечением режима секретности.
- Рассматривать устные и письменные обращений граждан.
- Осуществлять подготовку и ведение номенклатурных дел.
- Осуществлять учет печатей, штампов, используемых в УВМ, а также мест хранения документов и ключей от указанных хранилищ.
- Осуществлять хранение в установленном порядке должностных инструкций (регламентов) сотрудников, служащих и работников.

Заместитель начальника отдела – начальник миграционного контроля

отвечает:

1. Вопросы по трудовой миграции миграционный контроль

Основные функции:

- Рассматривать заявления работодателей, заказчиков работ (услуг) об оформлении разрешений на привлечение и использование на территории Ханты-Мансийского автономного округа – Югры иностранных работников, разрешений на работу иностранным гражданам и лицам без гражданства.
- Проводить необходимые проверки сведений и документов, связанных с оформлением работодателями, заказчиками работ (услуг) разрешений на привлечение и использование на территории Ханты-Мансийского автономного округа – Югры иностранных работников и разрешений на работу иностранным гражданам и лицам без гражданства.
- Оформлять и выдавать работодателям, заказчикам работ (услуг) разрешений на привлечение и использование на территории Ханты-Мансийского автономного округа – Югры иностранных работников и разрешений на работу иностранным гражданам и лицам без гражданства.
- Рассматривать ходатайства о привлечении работодателями высококвалифицированных специалистов.
- Рассматривать заявления иностранных граждан о выдаче разрешения на работу.
- Проводить необходимые проверки сведений и документов, связанных с оформлением разрешений на работу иностранным гражданам.
- Оформлять и выдавать иностранным гражданам, разрешений на работу.
- Рассматривать заявления иностранных граждан, прибывших в Российскую Федерацию в порядке, не требующем получения визы, о выдаче патента.
- Проводить необходимые проверки сведений и документов, связанных с оформлением патентов иностранным гражданам, прибывшим в Российскую Федерацию в порядке, не требующем получения визы.
- Оформлять и выдавать иностранным гражданам, прибывшим в Российскую Федерацию в порядке, не требующем получения визы, патент для осуществления трудовой деятельности.
- Проводить государственную дактилоскопическую регистрацию.
- Осуществлять проверки сведений и документов с целью подготовки материалов об аннулировании разрешений на работу и патентов.
- В случаях выявления фактов нарушения действующего законодательства в области привлечения и использования иностранных работников на территории Ханты-Мансийского автономного округа – Югры подготавливать и вносить в установленном порядке предложения о приостановлении действия или аннулировании ранее выданных разрешений, привлечении нарушителей к ответственности в соответствии с законодательством Российской Федерации.
- Осуществлять на территории Ханты – Мансийского автономного округа – Югры организационно-техническое и методологическое обеспечение лицензирования деятельности, связанной с трудоустройством граждан

Российской Федерации за рубежом, выдачи лицензий, контроля за соблюдением организациями-лицензиатами лицензионных требований и условий.

- Участвовать в установленном порядке в формировании федеральных баз данных в установленной сфере деятельности, своевременно вносить в них сведения.
- Подготавливать и предоставлять в установленном порядке и в установленные сроки ведомственную и статистическую отчетность.
- Рассматривать устные и письменные обращения граждан.
- Участвовать в установленном порядке в подготовке предложений по установлению субъекту Российской Федерации квот на выдачу иностранным гражданам и лицам без гражданства разрешений на работу.
- Обобщать практику применения законодательства Российской Федерации в установленной сфере деятельности и внесение руководству УВМ предложений по его совершенствованию.
- Осуществлять защиту сведений, составляющих государственную и иную охраняемую законом тайну.
- Осуществлять иные полномочия в установленной сфере деятельности, если такие полномочия предусмотрены федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, нормативными правовыми актами МВД России и УМВД России по округу.

В данном направлении так же рассматриваются вопросы, связанные с иммиграционным контролем.

Основные функции:

- Осуществлять в соответствии с законодательством Российской Федерации контроль и надзор за соблюдением иностранными гражданами и лицами без гражданства действующих иммиграционных правил при въезде на территорию Российской Федерации.
- Осуществлять в соответствии с законодательством Российской Федерации контроль и надзор за соблюдением иностранными гражданами и лицами без гражданства действующих иммиграционных правил на территории Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, а так же за соблюдением правил привлечения работодателями, заказчиками работ (услуг) иностранных работников и использования их труда.
- Осуществлять деятельность по предупреждению и пресечению незаконной миграции, связанной с выявлением каналов незаконной миграции, а также лиц, организующих незаконную миграцию.
- Принятие в соответствии с законодательством Российской Федерации решения о сокращении срока временного пребывания иностранного гражданина или лица без гражданства в Российской Федерации.
- Осуществляет производство по делам об административных правонарушениях в соответствии с Кодексом Российской Федерации об административных правонарушениях.

- Анализирует правоприменительную практику по вопросам, относящимся к компетенции иммиграционного контроля, вносит предложения по изменению действующего законодательства Российской Федерации.
- Подготавливает и исполняет в соответствии с законодательством Российской Федерации решения о депортации иностранных граждан и лиц без гражданства.
- Рассматривает материалы структурных подразделений в целях принятия решения о депортации иностранных граждан и лиц без гражданства.
- Осуществляет в пределах установленной компетенции мероприятия по административному выдворению за пределы Российской Федерации иностранных граждан и лиц без гражданства.
- Подготавливает в установленном порядке материалы для принятия решения о нежелательности пребывания (проживания) иностранных граждан или лиц без гражданства в Российской Федерации.
- Подготавливает и исполняет в соответствии с законодательством Российской Федерации решения о не разрешении (разрешении) въезда в Российскую Федерацию иностранных граждан и лиц без гражданства.
- Осуществляет в пределах установленной компетенции мероприятия по реализации законодательства Российской Федерации о реадмиссии.
- Рассматривает устные и письменные обращения граждан.
- Обобщает практику применения законодательства Российской Федерации в установленной сфере деятельности и вносит в руководство УВМ предложения по его совершенствованию.
- Анализирует и обобщает судебную практику по вопросам, относящимся к компетенции иммиграционного контроля.
- Осуществляет защиту сведений, составляющих государственную и иную охраняемую законом тайну.
- Осуществляет иные полномочия в установленной сфере деятельности.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета

Уважаемый респондент!

Просим Вас пройти данную анкету и сообщаем, что данные, полученные в ходе опроса, являются конфиденциальными и будут использованы в целях эффективности процедур и программ работы с персоналом данной организации.

Таблица Б.1 – Оцените пожалуйста степень важности из ниже представленных причин выбора Вами работы в государственном учреждении.

Наименование	1	2	3	4	5
Интересное содержание выполняемой работы					
Стремление реализовать себя в государственной службе					
Престиж и авторитет государственной службы в общественном мнении					
Правовые гарантии занятости					
Уровень социальной защищенности					
Высокий уровень оплаты труда					
Возможность продвижения по службе					
Получение профессионального опыта					
Промежуточная ступень					
Стабильность и уверенность в будущем					
Возможность установить деловые контакты					

Таблица Б.2 – Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы.

В какой мере Вы удовлетворены	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен
Размер заработной платы			
Режим работы			
Возможность продвижения по службе			
Отношения с коллегами			
Отношение с непосредственным руководителем			
Оснащение материально-технической базы			

Таблица Б.3 – Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяет существующая система мотивации и материального стимулирования?

	Удовлетворяет	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворяет
Материальное стимулирование			
Моральное стимулирование			

Благодарим Вас за сотрудничество!

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно – Уральский государственный университет
(Национальный исследовательский университет)»
Институт открытого и дистанционного образования
Кафедра «Управление и право»

Пути совершенствования кадровой работы в исполнительных органах
государственного управления

АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.04.04.2019.11255.АИ ВКР

Количество листов 16

Руководитель работы
д.э.н., профессор

/Н.В. Зяблицкая/

_____ 20__ г.

Автор проекта
обучающийся группы ДО-393

/П.А. Дягилева/

_____ 20__ г.

Нормоконтролер

/Н.В. Назарова/

_____ 20__ г.

Челябинск 2019

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
 (Национальный исследовательский университет)»

**РЕЦЕНЗИЯ НА
 ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**

Квалификационная работа выполнена

Обучающимся _____ Дягилевой Полиной Анатольевной

Факультет Институт открытого и дистанционного образования

Кафедра «Управление и право»

Группа ДО-393

Направление 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»

Наименование темы: _____ Пути совершенствования кадровой работы в исполнительных органах
 государственного управления

Рецензент _____ Вахрушев Алексей Геннадьевич

ОВМ УМВД России по городу Нижневартовску

Врио начальника структурного подразделения

(ФИО, место работы, должность, ученое звание, ученая степень)

ОЦЕНКА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Показатели	Оценки				
	5	4	3	2	*
1 Актуальность тематики работы	*				
2 Степень полноты обзора состояния вопроса и корректность постановки задачи	*				
3 Уровень и корректность использования в работе методов исследований, математического моделирования, инженерных расчетов	*				
4 Степень комплексности работы, применение в ней знаний естественно-научных, социально-экономических, общепрофессиональных и специальных дисциплин	*				
5 Ясность, четкость, последовательность и обоснованность	*				
6 Применение современного математического и программного обеспечения, компьютерных технологий в работе	*				
7 качество оформления пояснительной записки (общий уровень грамотности, стиль изложения, качество иллюстраций, соответствие требованиям стандартов)	*				
8 Объем и качество выполнения графического материала, его соответствие тексту записки и стандартам	*				
9 Оригинальность и новизна полученных результатов, научных, конструкторских и технологических решений		*			

Отмеченные достоинства В современных условиях роль и значение кадровой политики постоянно возрастает. Правильная организация кадровой политики и управление кадровым потенциалом способствует повышению эффективности и результативности в профессиональной деятельности каждого сотрудника, что повышает уровень качества предоставляемых услуг учреждения в целом. Поэтому рационально сформированная кадровая политика и управление кадровым потенциалом предопределяет профессиональный рост сотрудников и эффективную деятельность учреждения. Автором изучено достаточно большое количество научного материала, на высоком теоретическом и методологическом уровне проведено исследование особенностей и методик оценки кадрового потенциала. Материал изложен с соблюдением внутренней логики, прослеживается логическая связь между разделами. Как показал проведенный автором анализ, существующая система оценки кадрового потенциала не совершенна и требует качественных изменений. Помимо этого, необходимо повышать уровень стимулирования сотрудников, как материальное, так и моральное. На основании этого предлагается совершенствование кадровой политики в органах государственного управления на примере ОВМ УМВД России по городу Нижневартовску, которое позволит проводить качественную оценку кадрового потенциала, обеспечивать материальную и моральную заинтересованность сотрудников в эффективной профессиональной деятельности. Дягилевой П.А. были предложены конкретные способы оценки кадрового потенциала и универсальные мероприятия по повышению стимулирования сотрудников. Представлен глубокий анализ имеющихся публикаций отечественных ученых в области государственного управления. Данные, имеющиеся в исследовании, носят объективный характер.

Отмеченные недостатки Целесообразно более конкретно формулировать элементы научной новизны. Материала исследования не нашли отражения в журналах ВАК.

Заключение Работа заслуживает оценки «отлично», а дипломница присвоения квалификации «магистр» по направлению 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление».

Рецензент _____ 20__ г.
(подпись, расшифровка подписи, печать) (дата)

С рецензией на ВКР ознакомлен.

Обучающийся _____ / _____ / Дата « ____ » _____ 20__ г.

