

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, должность

_____ /

« ____ » _____ 2020 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор

_____ / В.С. Антонок /

« ____ » _____ 2020 г.

Технологии кадровой работы в исполнительных органах власти (на примере исполнительного органа государственной власти
г. Нурека республики Таджикистан)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.04.04.2020.648.ВКР

Руководитель, к.э.н., доц. каф. ЭТГМУ

_____ /М.В. Козина /

« ____ » _____ 2020 г.

Автор

студент группы ЗЭУ – 359

_____ /Д.Ф. Фатхуллозода/

« ____ » _____ 2020 г.

Нормоконтролер, ассист. каф. ЭТГМУ

_____ /Д.В. Кремер /

« ____ » _____ 2020 г.

Челябинск 2020

АННОТАЦИЯ

Фатхуллозода Д.Ф. Технологии кадровой работы в исполнительных органах власти (на примере исполнительного органа государственной власти г. Нурека республики Таджикистан). – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 359, 81 с., 3 ил., 11 табл., библиогр. список – 57 наим., 1 прил., 11 л. плакатов ф. А4.

Технологии кадровой работы в исполнительных органах власти (на примере исполнительного органа государственной власти г. Нурека республики Таджикистан).

Актуальность данной темы заключается в том, что определение направлений совершенствования кадровой работы в исполнительных органах власти является одним из необходимых условий повышения эффективности профессиональной деятельности служащих.

Основная цель, задачи работы, а также объект и предмет исследования представлены во введении.

Первая глава работы посвящена изучению теоретических основ технологий кадровой работы в исполнительных органах власти.

Для определения возможных направлений совершенствования кадровой работы в исполнительных органах власти, во второй главе проведен анализ технологий и результатов кадровой работы в исполнительном органе государственной власти г. Нурека (республика Таджикистан).

В третьей главе работы определены основные направления совершенствования кадровой работы в исполнительном органе государственной власти.

Основные выводы по теме работы представлены в заключении.

Работа оформлена с применением рисунков и таблиц.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕХНОЛОГИЙ КАДРОВОЙ РАБОТЫ В ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНАХ ВЛАСТИ	
1.1 Теоретические основы технологий кадровой работы исполнительных ор- ганов власти.....	10
1.2 Направления, задачи и технологии кадровой работы в исполнительных органах власти.....	17
1.3 Методика оценки эффективности кадровой работы в исполнительных ор- ганах власти.....	27
2 АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИЙ И РЕЗУЛЬТАТОВ КАДРОВОЙ РАБОТЫ В ИСПОЛНИТЕЛЬНОМ ОРГАНЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ Г. НУРЕКА (РЕСПУБЛИКА ТАДЖИКИСТАН)	
2.1 Анализ технологий кадровой работы в исполнительном органе государ- ственной власти г. Нурека и их документационного, методического и про- граммного обеспечения.....	36
2.2 Анализ состава, структуры персонала, укомплектованности кадрами и показателей движения персонала исполнительного органа государственной власти г. Нурека.....	52
2.3 Проблемы, возникающие при реализации кадровой политики в админи- страции г. Нурека.....	57
3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНАХ ВЛАСТИ	
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровых технологий в исполнительном органе государственной власти г. Нурека.....	63
3.2 Оценка эффективности мероприятия.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	74
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	81

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время существует необходимость повышения эффективности деятельности исполнительных органов власти, этому уделяется значительное внимание, как со стороны государства, так и современных исследователей. В числе факторов роста выступает эффективность деятельности персонала исполнительных органов власти, на которую оказывает значительное влияние организация и технологии кадровой работы.

Можно отметить наличие некоторых позитивных сдвигов в кадровой работе исполнительных органов власти, что достигнуто за счет внедрения современных кадровых технологий, совершенствования кадровой политики, и в частности – организационных основ управления кадровым составом гражданской службы, повышения объективности и прозрачности кадровых операций. Тем не менее, меняющиеся условия внутренней и внешней среды (социально-экономические, политические, правовые, демографические) предъявляют все новые и новые требования к содержанию и технологиям реализации кадровой работы в исполнительных органах власти.

Исходя из вышесказанного, можем отметить, что вопросы определения основных направлений совершенствования кадровой работы в исполнительных органах власти в настоящее время являются актуальными.

Объектом исследования в данной работе выступает кадровая работа в исполнительном органе государственной власти г. Нурека республики Таджикистан, предмет исследования – технологии кадровой работы в исполнительном органе государственной власти.

Целью данной работы выступает определение основных направлений совершенствования технологий кадровой работы в исполнительном органе государственной власти г. Нурека республики Таджикистан.

Для достижения указанной цели необходима последовательная реализация ряда задач:

- рассмотреть основные понятия, содержание и сущность кадровой работы и кадровых технологий в исполнительных органах власти;
- изучить направления, задачи и технологии кадровой работы в исполнительных органах власти;
- ознакомиться с методикой оценки эффективности кадровой работы в исполнительных органах власти;
- провести анализ реализации кадровой работы в исполнительном органе государственной власти г. Нурека республики Таджикистан;
- выявить проблемы, возникающие при реализации кадровой работы в исполнительных органах власти;
- предложить рекомендации по совершенствованию кадровой работы исполнительного органа государственной власти г. Нурека республики Таджикистан.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕХНОЛОГИЙ КАДРОВОЙ РАБОТЫ В ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНАХ ВЛАСТИ

1.1 Основные понятия, содержание и сущность кадровой работы и кадровых технологий в исполнительных органах власти

По назначению, содержанию, роли кадровая работа в системе управления государством выступает в качестве важнейшего социально-экономического явления в жизнедеятельности государства и общества.

Рассмотрим определения понятия «кадровая работа» в научной литературе. Следует отметить, что теоретическим аспектам данного вопроса уделено внимание отечественных и зарубежных авторов. Свой вклад в формирование теоретической основы кадровой работы внесли такие авторы, как Ф.У. Тейлор, Базаров Т.Ю., Н.А. Чижова, Половинко В.С. и др.

Так, Ф.У. Тейлор определяет кадровую работу как развитие каждого работника в отдельности до максимально возможной для него производительности труда при условии максимального благосостояния; подбор, обучение и расстановка рабочих на рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу [55].

В работах А.А. Лобанова и Д. Иванцевича, С.К. Мордовина, А.П. Егоршина представлен нормативно-методологический подход к определению понятия кадровой работы. К примеру, Дж.М. Иванцевич и А.А. Лобанов считают, что кадровая работа представляет собой общее руководство в принятии решений по важнейшим направлениям в области управления персоналом [36]. В свою очередь, С.К. Мордовин определяет кадровую работу как некий свод правил, положений, стандартов по работе с персоналом [44]. Другие авторы поддерживают деятельностный подход к определению кадровой работы, в частности, Н.А. Чижов и В.А. Спивак [54]. По мнению Н.А. Чижова, кадровая работа организации – это комплекс содержательных организационных мер,

которые направлены на эффективность использования способностей и профессиональных навыков каждого работника в отдельности в реализации конечных целей (миссии) организации, предприятия, фирм [цит. по 54]. Следует отметить, что подобная трактовка исключает идеологические, концептуальные, целевые и нормативные аспекты кадровой работы.

По мнению В.С. Половинко, кадровая работа соотносится с различными аспектами управления персоналом: подбором и расстановкой кадров, оплаты труда и вознаграждений, обучения персонала, коммуникативной политикой и т. д. [49]. Это понятие отражает приоритеты управления персоналом, идеологию и методологические подходы к решению проблем управления персоналом. Т.Ю. Базаров приводит несколько иное определение кадровой работы, представляя ее в качестве совокупности целей и принципов, определяющих направление и содержание работы с персоналом [цит. по 19].

В сфере государственной службы кадровая работа выражает государственную стратегию по формированию, профессиональному развитию и обеспечению востребованности кадрового потенциала в системе административной власти [23]. Данное определение отражает сущность государственной кадровой работы в сфере государственной гражданской службы. В.В. Черепанов считает оптимальным определением следующее определение кадровой работы: это система теоретических знаний, взглядов, установок государственных органов, негосударственных организаций, должностных лиц, направленная на установление стратегии, принципов и приоритетов этой работы, на определение кадровой доктрины, эффективных форм и методов кадровой деятельности» [цит. по 27].

Е.А. Скоробогатова и Е.А. Бреусова определяют кадровую работу на государственной службе как «деятельность государственных органов по реализации кадровой стратегии» [53]. Т.В. Халилова под государственной кадровой работой понимает общий курс и дальнейшую последовательную деятельность государства по формированию требований к госслужащим, по их

подбору, подготовке и рациональному использованию с учетом состояния и перспектив развития госаппарата, прогнозов о количественных и качественных потребностях в кадрах госслужащих [цит. по 56].

Определения разных авторов представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Анализ понятий кадровой работы

Источник	Определение кадровой работы
Базаров Т.Ю.	Система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Цель кадровой работы – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствие с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда
Веснин В.Р.	Система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы
Вебер М.	Способность добиться послушания у других людей, безотносительно к тому, на чем основано это послушание.
Иванцевич Д., Лобанов А.А.	Общее руководство в принятии решений по важнейшим направлениям в области управления персоналом
Могилёвкин Е., Богдан Н.	Система принципов и правил поведения всех субъектов процесса управления персоналом, установленная руководством и позволяющая организации наиболее эффективно достичь долгосрочных целей ее развития в существующих условиях внешней среды
Мордовин С.К.	Некий свод правил, положений, стандартов по работе с персоналом
Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г.	Кадровая работа – это генеральное направление кадровой политики, включающее совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка
Половинко В.С.	Кадровая политика ассоциируется с различными областями управления персоналом: политикой подбора и расстановки кадров, оплаты труда и вознаграждений, обучения персонала, коммуникативной политикой и т. д. Это отражает и приоритеты управления персоналом, и идеологию, и методологические подходы к решению проблем управления персоналом
Тейлор Ф.У.	Развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния; подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу
Чижова Н.А.	Комплекс организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей (миссии) организации, предприятия, фирмы

По нашему мнению, наиболее точное и объективное определение кадровой работы дано Т.Ю. Базаровым, Ю.Г. Одеговым, М.Г. Лабаджян, в котором интересы работодателя достигаются с учетом интересов работников, что соответствует социальному менеджменту. Обобщая мнение ученых в отношении кадровой работы, можно сказать, что кадровая работа – это сбалансированная кадровая политика, направленная на достижение целей и задач организации, через формирование высокопроизводительного, сплоченного кадрового потенциала, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка, а также разработку программы реализации поставленных целей с учетом микро- и макроокружения.

Подводя итог вышесказанному, можем сказать, что изложенные выше определения понятия «кадровая работа» не удовлетворяют целям данной работы. В связи с этим необходимо предложить собственное, наиболее полное и актуальное определение, определяющее современные приоритеты управления кадровым составом: кадровая работа – это совокупность стратегических целей и принципов организации по формированию и профессиональному развитию трудового коллектива для его максимально полезного использования, в процессе которого достигаются и цели организации, и цели работников.

Применительно к сфере государственного и муниципального управления данное определение можно сформулировать так: кадровая работа в органах государственной и муниципальной власти – это совокупность стратегических целей и принципов государственного органа по формированию и профессиональному развитию кадрового состава для его максимально полезного использования, в процессе которого достигаются и цели государственного органа, и цели государственных служащих.

Сущность кадровой работы в системе государственных органов власти с точки зрения Е.Ю. Ивановой состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании на государственной и муниципальной службе специалистов высокой квалификации, в создании условий для реализации ими своего

профессионального потенциала для успешного исполнения должностных обязанностей и обеспечения на этой основе эффективного функционирования органов государственной власти и местного самоуправления [35]. Данное понимание сущности кадровой работы отражает деятельностный аспект, процесс осуществления кадровой политики.

С точки зрения Т.В. Халиловой, сущность государственной кадровой работы в сфере государственной гражданской службы заключается в выражении стратегии государства по формированию, профессиональному развитию и обеспечению востребованности кадрового потенциала в системе административной власти [цит. по 56].

Таким образом, сущность кадровой работы в государственном и муниципальном управлении – это выражение государственной стратегии по вопросам формирования и развития кадрового потенциала государственных и муниципальных служащих для обеспечения эффективной деятельности органов государственного управления в целом.

Рассмотрев вышеуказанные определения кадровой работы, приходим к выводу:

- кадровая работа – это операционная деятельность, исполняемая работниками кадровой службы и непосредственными руководителями;
- кадровая работа состоит из реализации ряда последовательных мероприятий;
- целью кадровой работы является достижение целей организации и её работников посредством использования профессионального потенциала каждого сотрудника организации;
- объектами кадровой работы выступают действующий персонал и претенденты на занятие вакантных должностей;
- кадровая работа осуществляется по определенной технологии (подбор, отбор, обучение, оценка, назначение на должность и др.).

Кадровая технология – это средство управления количественными и качественными характеристиками состава персонала, обеспечивающее достижение целей организации и эффективность ее функционирования.

Содержание кадровой технологии – это совокупность последовательно производимых действий, приемов, операций, которые позволяют на основе полученной информации о возможностях личности (профессиональные знания, способности, умения, навыки, личностные качества) сформировать условия их реализации, либо изменить в соответствии с целями организации. Кадровая технология представляет собой инструментарий управления персоналом. Сущностное содержание кадровой технологии определяется через основные категории общей характеристики управления: цель, задачи, функции, принципы, формы, методы, механизмы, процедуры, результативная ориентация, критерии эффективности.

Каждая кадровая технология имеет свои принципы, процедурные особенности и критерии эффективности. Но все они должны отвечать определенным требованиям: социальная обусловленность, наличие соответствующих условий; целесообразность и обоснованность по результату; возможность достижения целей кадровых технологий; экономичность и информационная обеспеченность; обеспечение условий для принятия эффективного кадрового решения; нормативная определенность (наличие нормативно-правового акта); правовая непротиворечивость (отсутствие противоречий); согласованность целей организации и целей ее персонала; персонифицированность результата посредством кадровых решений.

Конечно, в первую очередь большинство руководителей, и специалистов отдела кадров, интересуется не теоретическая база использования кадровых технологий на предприятии, а практические рекомендации по их внедрению и применению.

Поэтому далее будут рассмотрены основные интересные кадровые технологии.

Программные решения. Современные кадровые технологии позволяют в полной мере оптимизировать процесс делопроизводства и в значительной степени автоматизировать его, исключая влияние человеческого фактора и дополнительные риски ошибки. Так, сейчас существует значительное количество программного обеспечения, созданного специально для отдела кадров и руководителей.

Методики подбора персонала. Есть множество различных технологий в подборе персонала, начиная от использования личных связей и сети знакомств и заканчивая специализированными проектами по подбору сотрудников. Отбор персонала также предполагает существование множества возможных решений – использование метода воронки, групповых собеседований, индивидуальных собеседований, и т. д.

Профессиональная ориентация. Оценка по компетенциям часто помогает своим работодателям эффективно управлять кадрами, оценивая реальные возможности и перспективы сотрудника независимо от его фактического уровня образования. Что, в свою очередь, дает возможность максимизировать эффективность труда и добиться наилучших результатов от использования трудовых ресурсов.

Ведение документации. В сфере ведения документации одной из самых универсальных кадровых технологий можно назвать разработку типовых документов и форм в рамках предприятия, которая позволит упростить издание приказов и других локальных нормативных актов.

Разработка системы оплаты труда и мотивации. Каждая существующая система оплаты труда может в полной мере считаться полноценной кадровой технологией – и сейчас есть множество различных решений в вопросах эффективного расчета размеров заработной платы сотрудников с целью обеспечения их максимальной мотивации и заинтересованности в ведении деятельности на благо компании.

Всего количество применяемых сейчас кадровых технологий может превышать десятки и сотни тысяч. Фактически, даже индивидуальное обустройство рабочего места кадрового специалиста, которое повышает его производительность, можно назвать индивидуальной кадровой технологией, применяемой конкретным сотрудником.

Если ранее вопросы управления персоналом и кадрового дела считались практически полностью взаимосвязанными, то сейчас наблюдаются тенденции на признание ряда серьезных отличий в этих сферах и разделения сфер ответственности. Так, непосредственно кадровое дело все больше касается именно ведения документации, учета и решения практических вопросов в рамках действующего законодательства. Управление же персоналом предполагает прямую работу с самими трудовыми ресурсами, далеко не всегда требуя каких-либо документальных действий.

В следующем пункте рассмотрим направления, задачи и технологии кадровой работы в исполнительных органах власти.

1.2 Направления, задачи и технологии кадровой работы в исполнительных органах власти

Кадровая работа – это деятельность органов управления, кадровых служб и должностных лиц, содержанием которой является практическая реализация целей, задач и принципов кадровой политики.

Кадровая работа представляет собой совокупность форм, методов и технологий работы с кадрами (персоналом):

- формирование кадрового состава для замещения должностей гражданской службы;
- подготовку предложений о реализации положений федерального законодательства о гражданской службе и внесение указанных предложений представителю нанимателя;

- организацию подготовки проектов актов государственного органа, связанных с поступлением на гражданскую службу, ее прохождением, заключением служебного контракта, назначением на должность гражданской службы и т.д.;
- ведение трудовых книжек гражданских служащих;
- ведение личных дел гражданских служащих;
- ведение реестра гражданских служащих в государственном органе;
- оформление и выдачу служебных удостоверений гражданских служащих;
- обеспечение деятельности комиссии по урегулированию конфликта интересов;
- организацию и обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение гражданских служащих в кадровый резерв;
- организация и обеспечение проведения аттестации гражданских служащих;
- организацию и обеспечение проведения квалификационных экзаменов гражданских служащих;
- организацию заключения договоров с гражданами на время их обучения в образовательном учреждении профессионального образования с последующим прохождением гражданской службы;
- организацию профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки гражданских служащих;
- формирование кадрового резерва, организацию работы с кадровым резервом и его эффективное использование;
- обеспечение должностного роста гражданских служащих;
- организацию проверки достоверности предъявляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на гражданскую службу, а также оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну;
- организацию проведения служебных проверок;

- организацию проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также соблюдения гражданскими служащими ограничений, установленных законом;

- консультирование гражданских служащих по правовым и иным вопросам гражданской службы.

Каждое из представленных направлений кадровой работы регулируется отдельным правовым актом разного уровня – от федерального закона до инструкции.

Реализация стоящих в настоящее время задач перед органами местного самоуправления в значительной степени зависит от профессионализма и компетентности кадрового состава муниципальной службы. Особую значимость в данной связи приобретают вопросы эффективного применения современных кадровых технологий, используемых в настоящее время. В научной литературе встречается отличительные толкования понятия кадровых технологий.

В ходе исследования автор ознакомился с рядом из них.

Так, по мнению В.М. Захарова, понятие кадровой технологии должно включать в себя описание последовательности действий по управлению поведением и деятельностью людей (персонала организации) в целях достижения заданного результата (стратегии организации в целом).

По мнению Н.А. Чижова, «кадровые технологии – это соответствующим, наиболее эффективным образом разработанные и предложенные к реализации профессиональные приемы работы с персоналом, решающие целевые задачи кадровых проблем».

В.В. Черепанов дает следующее определение: «кадровая технология – это средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающее достижение целей организации».

К.О. Магомедов предлагает трактовку применительно к органам власти. Он полагает, что кадровые технологии – это институт эффективного управления персоналом государственных (муниципальных) органов и показатель

оптимизации процедур кадровой работы, уровня развития ее профессиональной культуры.

Ю.В. Астахов утверждает, что понятие «кадровая технология» можно определить как рационально организованную систему планомерно выстраиваемых процедур, ориентируемых на решение кадровых проблем органов местного самоуправления, применение которых делает возможным не только достижение разового результата, но и его постоянное воспроизводство.

Проведенный автором анализ трактовок указанного понятия, позволяет выделить несколько принципиальных моментов:

- 1) кадровые технологии реализуются посредством кадровых приемов для решения кадровых проблем и в целях достижения заданного результата;
- 2) основным объектом воздействия кадровых технологий выступают количественные и качественные характеристики персонала.

В целом автор делает вывод о том, что кадровые технологии должны обеспечить выполнение поставленных целей путем организации эффективной профессиональной деятельности работников.

В системе исполнительных органов власти кадровая работа представляет собой совокупность мер по формированию процесса воспроизводства кадрового потенциала.

При организации кадровой работы следует учитывать, что базовыми принципами управления кадрами являются:

Профессионализм кадров. Компетентные специалисты и руководители, мотивированные к добросовестной службе в интересах общества, станут движущей силой для достижения целей, стоящих перед государственным органом.

Непрерывное развитие. Содействие раскрытию интеллектуального потенциала и непрерывному развитию гражданских служащих поможет избежать стагнации и отставания.

Вовлеченность руководящего состава. Активное участие руководителей государственных органов в формировании стратегических кадровых документов создаст предпосылки успешной их реализации.

Как уже было сказано ранее, кадровые технологии применяются для того, чтобы повысить степень квалификации уже существующего персонала и для того, чтобы нанимать на работу профессионалов. Существует ряд технологий, осуществляющих данные цели (рисунок 1.1).

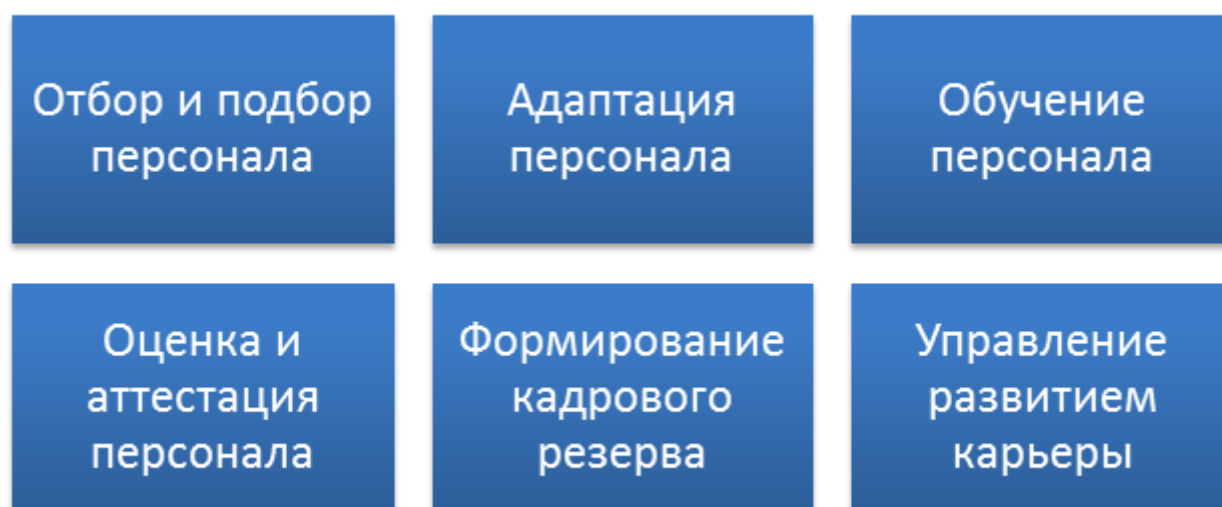


Рисунок 1.1. – Кадровые технологии, применяемые в исполнительных органах власти

Разберём подробнее каждый из представленных видов.

1. Отбор и подбор персонала.

Данная технология заключается в том, чтобы установить определённые правила и критерии найма кадров на работу, учитывая установленные законы и нормы. Возможностями данного вида являются предоставление всем реальным и потенциальным сотрудникам организации равные условия найма и развития в профессиональной сфере; результативное использование работающего персонала; подбор персонала с учётом необходимого уровня квалификации и соблюдением установленных требований к кандидату.

2. Адаптация персонала.

Суть технологии адаптации состоит в приспособлении нового сотрудника к условиям работы в данной организации. Цели у данной технологии следующие: родить в члене команды любовь к работе; снижение начальных издержек; уменьшение у работника растерянности и озадаченности по поводу новой работы; экономия времени управленческого и рабочего аппаратов; снижение текучести кадров.

3. Обучение персонала.

Технология обучения персонала – улучшение знаний, навыков, квалификации и мотивации сотрудников для повышения качества и эффективности выполняемой ими работы. Корпоративное обучение обязано, в первую очередь, способствовать развитию организации; развивать кадры управления; обеспечивать обоюдный обмен опытом, знаниями и навыками между сотрудниками; формировать корпоративную культуру; подготовить персонал согласно профессиональным требованиям организации.

4. Оценка и аттестация персонала.

Такая кадровая технология, как оценка персонала, подразумевает под собой сопоставление знаний, навыков, квалификации и способностей, которыми обладает оцениваемый член персонала, с установленными и принятыми в данной организации нормами и критериями.

Аттестация на государственной гражданской службе служит комплексной оценкой госслужащих с целью определить уровень профессионализма сотрудника, а также соответствие личностных качеств персонала требованиям на занимаемых ими должностях.

5. Формирование кадрового резерва.

Для начала необходимо уточнить, что кадровым резервом называют часть членов организации, прошедших отбор по заранее определённым критериям и требованиям и отвечающих нормам, предъявляемым должностями разных уровней и потенциально готовых для замещения вакантных должностей.

Задачами, для достижения которых создаётся кадровый резерв, являются: повышение степени профессионализма, членов персонала организации; повышение уровня результативной ориентированности; формирование корпоративных ценностей; повышение результативности обучения; управление ростом сотрудников в карьерной сфере.

Механизм формирования кадрового резерва представлен в приложении.

6. Управление развитием карьеры.

Технология управления развитием карьеры создана с целью профессионального роста и личностного развития работника. Основные задачи, которые выполняет данная технология, звучат так: гарантирование преемственности и замещения должностей, в частности, руководящих; мотивация сотрудников; увеличение человеческого потенциала; повышение степени результативности работы кадров.

Перечисленные кадровые технологии представляют собой звенья одной цепи, которая в конечном итоге должна привести к снижению коррупции, бюрократизации, а также к увеличению высококвалифицированных и ориентированных на результат профессионалов в исполнительных органах власти.

В исполнительных органах власти кадровая работа неразрывно связана с государственной кадровой политикой, целью которой является определение и реализация стратегических подходов работы с кадрами на общегосударственном уровне, формирование, развитие и рациональное использование трудовых ресурсов.

Согласно работе В.А. Котелкиной и С.Г. Дудина, в исполнительных органах власти приоритетными направлениями кадровой работы являются:

- соответствие структуры органов местного самоуправления задачам и функциям государства;
- рост профессионализма муниципальных служащих для повышения эффективности деятельности органов муниципальной власти;

- повышение престижа муниципальной службы и авторитета муниципальных служащих;
- совершенствование системы профессионального развития кадров, органов местного самоуправления;
- создание эффективных механизмов востребованности кадров в муниципальных органах власти и управления [27].

На основании содержания кадровой работы в исполнительных органах власти, укрупненными направлениями кадровой работы можно выделить следующие:

- формирование кадрового состава (поиск, подбор, конкурсный отбор, формирование кадрового резерва);
- обучение и оценка служащих (повышение квалификации, переподготовка, организация проведения аттестации и др.);
- организация проверки достоверности персональных сведений и сведений о доходах;
- обеспечение кадрового документооборота (ведение личных дел, трудовых книжек, выдача удостоверений, подготовка проектов нормативных актов и др.).

Реализация кадровой работы осуществляется посредством применения инструментов кадровой работы. Таковыми являются кадровое планирование, непосредственно текущая кадровая работа, руководство персоналом, реализация мероприятий по профессиональному развитию и обучению, вознаграждения и мотивация.

В исполнительных органах власти кадровое планирование осуществляется посредством формирования кадрового резерва для замещения должностей муниципальной службы. Текущая кадровая работа организовывается в соответствии с положениями, определенными законодательно, как и проведение мероприятий по развитию и повышению квалификации служащих, и оплата труда.

Выделяют также ряд основных блоков, на которые можно разбить процесс обеспечения кадровой работы в исполнительных органах власти: нормативно-

правовой; организационный; научно-информационный; учебно-методический [29].

Нормативно-правовой блок реализации кадровой работы на муниципальной службе выражается через совокупность федеральных законов, нормативных правовых актов исполнительных органов власти.

Организационный блок обеспечивает реализацию кадровой работы посредством организационных структур и специалистов, современных кадровых технологий, осуществлением контроля над деятельностью служащих, аудита кадровой работы.

Учебно-методический блок включает систему мероприятий по профессиональному развитию муниципальных служащих.

Научно-информационный блок реализации кадровой работы на муниципальной службе предполагает применение научных, теоретических основ в практике органов местного самоуправления, а также наличие системы показателей реализации кадровой работы.

Рассматривая кадровую работу в исполнительных органах власти как систему, можно заметить, что ее элементы аналогичны элементам кадровой работы государственной службы. В частности, схожими являются нормативно-правовое обеспечение, субъекты кадровой работы; направления кадровой работы; технологии; формы стимулирования, применяемые в системе трудовой мотивации муниципальных служащих, с целью достижения целей и задач; программы развития муниципальной службы [21].

Субъектами кадровой работы в исполнительных органах власти являются руководители органа исполнительной власти и подразделения кадровых служб, которые обеспечивают осуществление кадровой работы. Кадровые технологии, или кадровые процедуры являются элементами кадровой политики в исполнительных органах власти. Структура кадровых технологий состоит из этапов, процедур как взаимосвязанных мероприятий, методов, показателей и критериев оценки.

Для исполнительных органов власти характерно применение следующих кадровых технологий:

- конкурсный отбор на должности исполнительных органов власти;
- проведение испытаний при приеме на службу;
- формирование кадрового резерва;
- аттестация муниципальных служащих;
- присвоение классов чинам служащим;
- отстранение служащих от исполнения служебных обязанностей;
- перевод муниципального служащего;
- организация предотвращения и урегулирования конфликта интересов;
- проведение проверки достоверности и полноты сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера;
- профессиональное развитие муниципальных служащих.

Таким образом, реализация кадровой работы в исполнительных органах власти осуществляется посредством применения широкого спектра кадровых технологий, охватывающих все этапы кадровой работы. Кадровая работа в исполнительных органах власти призвана решать различные задачи, в том числе задачу управления развитием профессиональных качеств служащих, что необходимо для эффективной работы кадрового состава органов исполнительной власти.

Еще одной важной задачей кадровой работы выступает повышение эффективности используемых в исполнительных органах власти кадровых технологий, посредством аккумулирования и внедрения новейших и эффективнейших технологий отечественного и зарубежного опыта. Совершенствование системы оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих также является одной из задач кадровой работы в исполнительных органах власти.

Кадровая работа в исполнительных органах власти также решает задачи совершенствования деятельности кадров органов власти, формирования системы

социальных гарантий и компенсаций для служащих, деятельность которых связана с риском, высокой напряженностью, отличается сложностью и повышенной ответственностью при выполнении и обеспечении задач и функций государства [49].

Таким образом, в результате анализа тематической литературы и нормативно-правовых актов мы выяснили, что кадровая работа в исполнительных органах власти во многом определяется государственной кадровой политикой, в соответствии с которой современная кадровая работа должна быть направлена на повышение профессионализма служащих для обеспечения высокоэффективной работы органов исполнительной власти.

1.3 Методика оценки эффективности кадровой работы в исполнительных органах власти

Эффективность кадровой работы организации оценивается с точки зрения анализа достижения ею поставленных целей. В целях оценки эффективности деятельности по управлению персоналом применяют различные методы и приемы. Результаты оценки выступают индикатором, отражающим наличие главных проблем работы с персоналом: текучесть персонала, качество выполнения работы, степень удовлетворенности работников, исполнительская дисциплина и т. д. [38].

Критериями оценки эффективности кадровой работы служит система трудовых показателей предприятия. В совокупности система трудовых показателей направлена на достижение следующих целей:

- обеспечение роста производительности труда персонала с темпом роста, превышающим темпы роста средней заработной платы по организации;
- экономия труда и фонда оплаты труда;

- соблюдение правильных соотношений в заработной плате отдельных категорий работников в соответствии с количеством и качеством их труда при установленном размере общего фонда заработной платы;
- усиление материальной заинтересованности каждого работника и коллектива в целом в улучшении технико-экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия;
- обеспечение потребности в кадрах необходимой квалификации, а также повышения квалификации работников предприятия;
- установление оптимального соотношения (пропорций) в численности персонала, по функциям производства, обслуживания и управления [42].

Состав критериев оценки эффективности кадровой работы различные авторы представляют по-разному, рассмотрим некоторые из представленных в тематической литературе системы трудовых показателей.

С точки зрения А.Я. Кибанова, главными критериями оценки эффективности кадровой работы являются:

- качественный и количественный состав персонала;
- уровень текучести кадров;
- результативность труда;
- затраты на персонал [37].

В свою очередь, А.Ю. Коковихин предлагает оценивать эффективность кадровой работы с использованием ряда показателей с точки зрения экономической эффективности деятельности управленческого аппарата организации, что не применимо в отношении кадровой работы государственной и муниципальной службы. В частности, им рассматриваются такие показатели, как коэффициент экономической результативности управленческой деятельности, доля расходов на управление, рентабельность затрат и др. [49].

По мнению А.Ю. Коковихина, оценку эффективности кадровой работы можно осуществлять посредством применения вертикального и горизонтального, а также факторного анализа данных.

Основными показателями оценки кадровой работы он считает:

- доля расходов на обслуживающий персонал в общих расходах компании;
- динамика годового бюджета персонала;
- доля сотрудников кадровых служб в общей численности работников;
- уровень расходов организации на обслуживающий персонал (из расчета на 1 человека);
- скорость заполнения вакансий в организации работника;
- объем общих расходов занятости (общий и на одного работника);
- доля сотрудников в общей численности персонала;
- оценка качества трудовой жизни – опрос работников об удовлетворении их потребностей, их оценки условий труда и т.д.;
- численность уволившихся по собственной инициативе работников;
- эффективность взаимодействия отделов и подразделений организации с точки зрения персонала (выявляется посредством опроса);
- оценка программ образования персонала;
- уровень расходов на программы в области управления персоналом;
- своевременность и полнота решения задач корпоративных программ и планов [15].

А.В. Борщева предлагает проводить оценку эффективности кадровой работы, исходя из ее функций и направлений, содержащих основные параметры оценки. При этом в числе основных функций автор выделяет:

- планирование персонала;
- использование персонала;
- отбор и найм персонала;
- деловая оценка;

- профессиональная ориентация и адаптация персонала;
- обучение;
- профессиональное продвижение, деловая карьера работников;
- организация трудовой деятельности работников;
- мотивация и стимулирование труда [11].

Функция планирования персонала содержит такие параметры оценки кадровой работы, как оценка имеющихся в организации ресурсов, ее целей и перспектив развития персонала, а также расчет будущих потребностей в персонале, анализ оптимальности штатного расписания, уровня его обоснованности, анализ кадрового потенциала предприятия.

Что касается функции использования персонала, здесь основными критериями эффективности кадровой работы являются уровень занятости, уровень обеспеченности персонала, стабильность состава работников.

Отбор и найм персонала предполагает оценку применяемых методов подбора и отбора работников, анализ источников и путей покрытия потребности в персонале, оценку результативности найма.

Функция деловой оценки персонала с точки зрения эффективности кадровой работы может оцениваться посредством анализа применяемых форм деловой оценки работников, временные рамки проведения деловой оценки, анализ представления результатов оценки и принятых решений по итогам проведения деловой оценки персонала.

Функция профессиональной ориентации и адаптации персонала включает такие параметры: анализ методов профессиональной ориентации, выявление и диагностика проблем персонала. По направлению обучения персонала А.В. Борщева предлагает оценивать эффективность кадровой работы с помощью анализа целей и форм обучения персонала в контексте соответствия целям организации, оценку содержания, продолжительности и эффективности обучения, оценка знаний персонала.

В рамках реализации профессионального продвижения и деловой карьеры персонала следует анализировать систему продвижения персонала в целом, а также оценивать реализацию и эффективность этой системы в конкретных условиях.

Функция организации трудовой деятельности подразумевает осуществление анализа условий труда, нормирования труда, обеспечения работников рабочими местами.

Эффективность кадровой работы по направлению мотивации и стимулирования персонала оценивается посредством анализа форм и систем стимулирования в организации и их связи с мотивацией персонала, анализа уровня и структуры оплаты труда, оценки принципов оплаты труда. Комплексная и полная оценка эффективности кадровой работы складывается из анализа экономической, социальной и организационной эффективности. При этом экономическая эффективность характеризует достижение целей организации за счет совершенствования использования человеческих ресурсов. Производительность труда персонала, индивидуальный вклад работников отражается именно в экономических критериях оценки эффективности кадровой работы.

Социальная эффективность кадровой работы призвана отразить соотношение ожиданий и реального удовлетворения интересов и потребностей персонала организации, что в значительной степени определяется наличием корпоративной культуры, применяемых форм стимулирования и мотивации, состоянием социально-психологического климата в трудовом коллективе, то есть больше зависит от форм и методов работы с каждым работником. Организационная эффективность кадровой работы оценивает, насколько целостной и оптимальной является организационная структура предприятия. Данный подход основан на том, что персонал предприятия выступает совокупным общественным субъектом, непосредственно оказывающим влияние на ход деятельности предприятия, в связи, с чем итоговые результаты такой деятельности должны

служить критериями оценки организационной эффективности кадровой работы. В соответствии с вышеприведенными критериями эффективности кадровой политики предприятия можно выделить соответствующие показатели (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Показатели эффективности кадровой работы

Критерии эффективности	Параметры критерия
Наличие персонала	Укомплектованность штата руководителей, рабочих, специалистов, служащих, %
Удовлетворенность кадров	Коэффициент текучести персонала: (руководители, рабочие, служащие, специалисты). Доля увольнений по инициативе работников, %. Уровень среднемесячной заработной платы
Компетентность персонала	Доля брака по причине недостаточной квалификации персонала, %. Образовательный уровень персонала
Эффективность использования персонала	Рост производительности труда, %

Рациональное и продуктивное функционирование кадровой службы в процессе управления организацией требует учета перечисленных факторов и ориентации на показатели эффективности. Соответствующим образом, эффективность кадровой работы позволяет также определять уровень эффективности управленческой политики в организации и отражает способность системы управления персоналом и организацией обеспечивать определенный результат при различных условиях [23].

К показателям, характеризуют эффективность использования персонала в организации, в частности, относятся: производительность труда; анализ использования фонда рабочего времени; состояние трудовой дисциплины; текучесть персонала; качественное соответствие персонала требованиям потребностей организации; численность работников, занятых ручным трудом их доля в общей численности персонала. Состав показателей, которые всесторонне отражают эффективность кадровой работы, должны выражаться в

экономическом, социальном, психологическом, информационном и организационном аспектах.

Следует отметить, что в целях оценки эффективности кадровой работы организации рассматривают показатели не только в рамках организации, но и в сравнении с соответствующими показателями на рынке. В данном случае ориентирами могут служить данные ведущих российских и зарубежных компаний. Метод бенчмаркинга – сопоставительного анализа на основе эталонных показателей позволяет проводить достоверную оценку, учитывающую специфику конкретной организации или предприятия и отрасли в целом.

О.А. Алексеева и В.А. Ветрова путем экспертной оценки выявили степень значимости показателей эффективности кадровой работы. В соответствии с результатами проведенного исследования, наибольшего внимания заслуживает обеспечение достойных условий труда, также эксперты отметили показатели адаптации и социального развития персонала, поскольку они отвечают за формирование основных потребностей как новых сотрудников в помощи с первичной адаптацией, так и основного кадрового состава с социальным обеспечением (в т.ч. охраны здоровья и отдыха для работников, организации социального страхования персонала и развития физической культуры и др.). Средний уровень значимости получили такие элементы кадровой работы, как правовое и информационное обеспечение управления персоналом и регулирование социально-психологического климата. Наименьшие баллы получили такие элементы, как планирование персонала, его учет и найм, мотивация и стимулирование, а также оценка, обучение и развитие сотрудников [31].

Таким образом, методология оценки эффективности кадровой работы предполагает проведение комплексной оценки системы управления персоналом. Оценка проводится с точки зрения экономической, организационной и социальной эффективности кадровой работы.

Применительно к органам исполнительной власти следует рассматривать показатели по каждому из направлений кадровой работы, поскольку это позволит оценить кадровую работу в полной мере, позволит определить недостатки и предложить направления по их устранению.

В качестве основных показателей, характеризующих эффективность кадровой работы в органах исполнительной власти, предлагается рассмотреть следующие показатели по направлениям кадровой политики:

1) По направлению «формирование кадрового состава» (поиск, подбор, конкурсный отбор, формирование кадрового резерва): степень укомплектованности штата государственных и муниципальных служащих, %; выявление эффективности использования кадрового резерва посредством установления соотношения принятых на службу из кадрового резерва и принятых на службу по конкурсу на должность, %; скорость закрытия вакантных должностей муниципальной службы, дней (в том числе в сравнении с аналогичными показателями других отраслей и государственной службы); коэффициент текучести персонала среди новых служащих; доля увольнений по инициативе служащих в общей численности выбывших; уровень среднемесячной заработной платы.

2) По направлению «обучение и оценка служащих»: анализ образовательного состава персонала; периодичность проведения аттестации служащих, план / факт; анализ плана обучения персонала; оценка потребности служащих в повышении квалификации; динамика численности служащих, прошедших курсы повышения квалификации.

3) По направлению «организация проверки достоверности персональных сведений и сведений о доходах»: длительность проведения проверки персональных данных, дней; длительность проведения проверки сведений о доходах, дней.

4) По направлению «обеспечение кадрового документооборота»: полнота документооборота; своевременность документооборота; достоверность документооборота.

Проведение оценки кадровой работы по указанным направлениям позволит определить, каким образом в конкретном исполнительном органе осуществляется кадровая работа, отражающая его кадровую политику.

Абсолютное отклонение (АО): это разница между отчетным периодом (это цифры текущего отчетного года обозначим О) и базовым периодом (это цифры прошлого года обозначим буквой Б): $AO^{\wedge} = O^{\wedge} - B^{\wedge}$.

Относительное отклонение (выражается в % и обозначим ОО) и определяется делением отчетного периода на базовый и умножением на сто для перевода в проценты: $OO^{\wedge} = (O/B)^{\wedge} * 100\%$.

Подводя итог первой главы, можем отметить, что на основании анализа трудов отечественных и зарубежных авторов, в данной работе предпринята попытка сформулировать определение понятия «кадровая работа» и интерпретировать его к условиям исполнительных органов власти: кадровая работа – это совокупность стратегических целей и принципов исполнительного органа по формированию и профессиональному развитию кадрового состава для его максимально полезного использования, в процессе которого достигаются и цели государственного органа, и цели государственных служащих.

В работе также выделены укрупненные направления кадровой работы в исполнительных органах власти, совпадающие с направлениями кадровой политики: формирование кадрового состава; обучение и оценка служащих; организация проверки достоверности персональных сведений и сведений о доходах; обеспечение кадрового документооборота.

2 АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИЙ И РЕЗУЛЬТАТОВ КАДРОВОЙ РАБОТЫ В ИСПОЛНИТЕЛЬНОМ ОРГАНЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ г. НУРЕКА (РЕСПУБЛИКА ТАДЖИКИСТАН)

2.1 Анализ технологий кадровой работы в исполнительном органе государственной власти г. Нурек и их документационного, методического и программного обеспечения

Особенности кадровой работы в исполнительных органах государственной власти рассмотрим на примере исполнительного органа города Нурек.

Деятельность исполнительного органа, осуществляется в соответствии с Положением об исполнительном органе города Нурек, которым организация деятельности и компетенция исполнительного органа, взаимоотношения данного органа местного самоуправления с населением и юридическими лицами, действующими на территории города, а также иные отношения, складывающиеся по поводу осуществления местного самоуправления в городе.

Исполнительный орган города Нурек представляет собой территориальный орган местного самоуправления, обладает собственными полномочиями в решении вопросов местного значения и осуществляет исполнительно-распорядительные функции на территории города.

Кадровые технологии – это сложный комплекс форм, средств и методов воздействия на персонал в целях достижения нужных результатов. Они способствуют рационализации отбора, подбора и оценки кадров. Их грамотное использование повышает управляемость организации, эффективность ее деятельности. Но, несмотря на это до настоящего времени остаются недостаточно исследованными многие аспекты разработки и внедрения современных кадровых технологий в системе исполнительных органов власти.

Мы проанализировали кадровые технологии, которые используются в исполнительном органе государственной власти города Нурек при работе с персоналом.

Таблица 2.1 – Применяемость кадровых технологий в исполнительном органе государственной власти города Нурек

№	Кадровые технологии	Постоянно	Время от времени	Не используются
1.	Технология аттестации персонала	76,92 %	23,08 %	—
2.	Технология отбора персонала	30,77 %	23,08 %	46,15 %
3.	Конкурсная технология замещение вакантных должностей	61,54 %	30,77 %	7,69 %
4.	Технология подбора персонала	23,08 %	46,15 %	30,77 %
5.	Технология ротации персонала	15,38 %	30,77 %	53,85 %
6.	Технология управления карьерой персонала	15,38 %	23,08 %	61,54 %
7.	Профессионально-квалификационное развитие	30,77 %	69,23 %	—
8.	Формирование и использование кадрового резерва	69,23 %	30,77 %	—
9.	Квалификационный экзамен (присвоение классного чина)	84,61 %	15,39 %	—
10.	Мотивация и стимулирование на основе оценки результатов деятельности	—	84,61 %	15,39 %
11.	Регламентация деятельности (использование регламентов)	76,92 %	23,08 %	—

Таким образом, в исполнительном органе государственной власти города Нурек накоплен определенный опыт применения кадровых технологий.

Наиболее используемыми кадровыми технологиями в исполнительном органе государственной власти города Нурек являются: технология аттестации персонала; конкурсная технология замещение вакантных должностей; формирование и использование кадрового резерва; квалификационный экзамен (присвоение

классного чина); регламентация деятельности (использование регламентов); профессионально-квалификационное развитие.

Кадровая политика в исполнительном органе государственной власти г. Нурек не закреплена документально, по большому счету, собственной кадровой политики не разработано в данном муниципальном органе. Отсутствие собственной кадровой политики обусловлено подчинением общей кадровой политике администрации города.

Кадровая работа, через которую реализуется кадровая политика в исполнительном органе государственной власти г. Нурек, осуществляется в соответствии с нормативно-правовыми документами.

Нормативные документы включают следующий перечень документов:

1. Конституция республики Таджикистан (в редакции референдума от 26.09.1999г., от 22.06.2003г., от 22.05.2016г.).

2. Конституционный закон республики Таджикистан «О местных органах государственной власти» (Ахбори Маджлиси Оли Республики Таджикистан, 2004 год, №5, ст. 339; 2006 год, №11, ст. 472; 2009 год, №12, ст.814; 2010г., №12, ч.1,ст. 800, Зрт от 19.03.13г.№ 960; ЗРТ от 22.07.2013г.№1012).

3. Трудовой кодекс республики Таджикистан.

4. Закон республики Таджикистан от 5 марта 2007 года № 233 «О государственной службе».

5. Указ Президента РТ от 5 апреля 2008 года, №443 «Об утверждении Положения о порядке присвоения государственным служащим квалификационных чинов».

6. Указ Президента РТ от 24 апреля 2008 года, №449 «Об утверждении Положения о порядке исчисления стажа государственной службы».

7. Указ Президента РТ от 30 мая 2008 года, № 468 «О Положении, о порядке и условиях проведения аттестации административных государственных служащих».

8. Указ Президента РТ от 19 декабря 2008 года, № 578 «Об утверждении Правил проведения проверок, деятельности государственных органов Республики

Таджикистан по соблюдению законодательства в сфере государственной службы».

9. Указ Президента РТ от 31 декабря 2008 года, № 582 «Об утверждении Концепции государственной кадровой политики Республики Таджикистан».

10. Указ Президента РТ от 10 марта 2016 года, №647 «О Положении, о порядке проведения конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы».

11. Указ Президента РТ от 18 февраля 2011 года, № 1018 «Об утверждении Правил проведения оценки, деятельности государственного служащего Республики Таджикистан».

12. Указ Президента РТ от 26 мая 2011 года №1074 «Об утверждении Правил проведения ротации (перемещения) руководящих кадров государственной службы Республики Таджикистан».

13. Постановление Правительства РТ от 12 апреля 1999 года № 154 «Об утверждении порядка ведения трудовых книжек работников».

14. Постановление Правительства РТ от 30 декабря 2007 года, № 633 «Об Образце трудового договора (контракта) поступления на государственную службу».

15. Постановление Правительства РТ от 30 декабря 2009 года, №700 «Об утверждении Порядка проверки сведений, представленных гражданином при назначении и на государственную должность государственной службы».

16. Постановление Правительства РТ от 2 июня 2011 года, № 266 «Об утверждении Правил разработки и реализации государственного заказа на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации государственных служащих Республики Таджикистан в Институте повышения квалификации государственных служащих Республики Таджикистан».

17. Распоряжение начальника Управления государственной службы при Президенте Республики Таджикистан от 6 августа 2008 года, №3 «Об

утверждении Правил ведения личных дел государственных служащих Республики Таджикистан».

18. Совместное распоряжение заместителя начальника Управления государственной службы при Президенте Республики Таджикистан от 16 августа 2010 года, № 151 и директора Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан от 17 августа 2010 года, № 8 «Об утверждении государственного статистического отчета формы №1-ГС «Отчет о количественном и качественном составе государственных служащих» (квартальный, полугодовой, почтовый) и Инструкции об его заполнении».

Поступление на службу в исполнительный орган государственной власти г. Нурек осуществляется в соответствии с Законом республики Таджикистан от 5 марта 2007 года №233 «О государственной службе».

На службу в исполнительный орган государственной власти г. Нурек вправе поступать граждане, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком РТ и соответствующие квалификационным требованиям, установленным решением Хукумата РТ от 17.02.2017 №757 «Об утверждении квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы», при отсутствии обстоятельств, указанных в статье 13 Закона РТ от 5 марта 2007 года №233 «О государственной службе», в качестве ограничений, связанных с муниципальной службой.

На должности в исполнительном органе власти назначаются лица, состоящие в кадровом резерве. Кадровый резерв формируется в соответствии с Положением о кадровом резерве, для замещения вакантных должностей в исполнительном органе государственной власти г. Нурек. При отсутствии кадрового резерва проводится конкурс на замещение вакантной должности муниципальной службы. Порядок и правила проведения конкурса регулируются решением Хукумата от 01.02.2008 №698 «Об утверждении Положения о порядке проведения конкурса на замещение вакантной должности» (ред.).

Информация о порядке и времени проведения конкурса, а также перечень необходимых документов для участия, размещается на официальном сайте агентства государственной службы при президенте республики Таджикистан (<http://ahd.tj/ru/>).

За организационное и информационно-методическое обеспечение проведения кадровой работы и кадровой политики в исполнительном органе государственной власти г. Нурек, а также за ведение наградной деятельности отвечает председатель комитета по кадрам в исполнительном органе государственной власти.

Основополагающим принципом кадровой политики исполнительного органа государственной власти г. Нурек является приоритет карьерного роста муниципальных служащих.

Реализация данного принципа также способствует повышению престижа службы, обеспечению прозрачности и открытости процесса продвижения по службе. Принцип приоритета карьерного роста служащих находит отражение в формировании кадрового резерва на должности управленческих кадров. В частности, создается кадровый резерв для замещения высших и главных должностей муниципальной службы исполнительного органа государственной власти г. Нурек, а также должностей руководителей муниципальных унитарных предприятий и учреждений.

Формирование резерва управленческих кадров исполнительного органа государственной власти г. Нурек регулируется следующими нормативно-правовыми актами: Положение о формировании резерва управленческих кадров и исполнительного органа государственной власти г. Нурек; заявление; анкета.

Служащие исполнительного органа государственной власти г. Нурек могут претендовать на зачисление в кадровый резерв на должности управленческих кадров. Поскольку одним из способов выдвижения граждан в качестве кандидатов для включения в резерв выдвижение по рекомендации (в т.ч. по рекомендации заместителей главы исполнительного органа государственной власти г. Нурек,

руководителей муниципальных унитарных предприятий и учреждений), муниципальные служащие заинтересованы в том, чтобы проявлять себя с положительной стороны на службе, проявляя высокий профессионализм, трудовые качества.

Стимулами к повышению качества служебной деятельности также выступают критерии отбора для включения в кадровый резерв, в числе которых:

- безупречная репутация;
- наличие практического опыта осуществления результативной и эффективной управленческой деятельности;
- наличие организаторских способностей;
- профессиональная компетентность;
- мотивация к участию в формировании резерва управленческих кадров;
- ответственность служащего за порученное дело, высокая требовательность к себе и подчиненным, критическая оценка собственной работы.

Таким образом, кадровая работа исполнительного органа государственной власти г. Нурек направлена на обеспечение должностей муниципальной службы высокопрофессиональным кадровым составом, что достигается посредством приоритета карьерного роста служащих и соответствует приоритетным направлениям государственной кадровой политики.

Особенностью кадровой работы в исполнительном органе государственной власти города Нурек, направленной на приоритет карьерного роста служащих, выступает восприятие в качестве начальной ступени карьеры муниципального служащего.

С одной стороны, данное восприятие имеет положительное влияние на качество работы действующих служащих, поскольку они стремятся наработать опыт, получить практические навыки и положительно себя зарекомендовать для получения возможности карьерного роста. С другой стороны, в администрации районов снижается уровень закрепленности кадров, самые опытные сотрудники уходят на другие должности либо в другие органы муниципальной службы. В

таких условиях важно соблюдать принцип преемственности, т.е. приходящие на свободные должности новые служащие должны перенимать положительный опыт работы на данной должности, что может быть достигнуто с применением инструмента наставничества.

Еще одним важным направлением кадровой политики, пронизывающим кадровую работу на муниципальной службе, является противодействие коррупции в органах местной власти. В частности, в целях противодействия коррупции исполнительного органа государственной власти г. Нурек муниципальные служащие ежегодно не позднее 30 апреля года, следующего за отчетным, обязаны представлять сведения о своих доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей.

Советом по противодействию коррупции при исполнительном органе государственной власти г. Нурек обсуждаются результаты предоставления сведений о доходах, расходах, имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальными служащими, а также сведений об адресах сайтов и (или) страниц сайтов в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», на которых муниципальные служащие размещали общедоступную информацию и данные, позволяющие их идентифицировать, в рамках реализации положений Закона РТ от 5 марта 2007 года №233 «О государственной службе».

Таким образом, кадровая политика в исполнительном органе государственной власти г. Нурек реализуется посредством кадровой работы, которая осуществляется в соответствии с нормативно-правовыми документами.

Важными направлениями кадровой работы, реализуемыми во всех органах местной власти города, выступают приоритет карьерного роста муниципальных служащих и противодействие коррупции.

Перейдем к анализу современного состояния кадрового состава исполнительного органа государственной власти г. Нурек.

Перейдем к анализу кадровой политики по направлению «обучение и оценка служащих». В первую очередь, согласно методике, следует провести анализ образовательного состава персонала.

Рассмотрим образовательный состав кадров исполнительного органа государственной власти г. Нурек (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Образовательный состав кадров исполнительного органа государственной власти г. Нурек, чел.

Показатель	2017		2018		2019 (предварительные данные)	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Два высших образования	11	16,2	11	16,2	12	17,7
Высшее образование	52	76,5	53	77,9	52	76,5
Среднее профессиональное образование	5	7,3	4	5,9	4	5,8
Всего	68	100	68	100	68	100
Специальность «Государственное и муниципальное управление»	45	66,2	41	60,3	46	67,7
Другая специальность	23	33,8	27	39,7	22	32,3

По данным таблицы 2.1, по состоянию на 2019 г. большая часть муниципальных служащих имеет высшее образование (76,5 %), два высших образования получили 17,7 % служащих, остальные 5,8 % имеют среднее профессиональное образование.

В исполнительном органе государственной власти г. Нурек в 2018 г. на 1,4 % снижается доля служащих со средним профессиональным образованием и увеличивается число служащих с высшим образованием.

В 2019 г. увеличивается число служащих, имеющих два высших образования.

Общий показатель служащих с высшим образованием в исполнительном органе государственной власти г. Нурек несколько ниже аналогичного показателя в целом по муниципальной службе РТ, который составляет 95,6 %.

При этом показатель служащих с двумя высшими образованиями составляет 17,7 %, в то время как служащие всей республики – 17,1 %.

Среди служащих исполнительного органа государственной власти г. Нурек на протяжении анализируемого периода свыше 60% работников имеют образование по направлению «Государственное и муниципальное управление», по состоянию на 2019 г. – 67,7 % служащих, остальные имеют образование по другой специальности.

Таким образом, образовательный состав служащих исполнительного органа государственной власти г. Нурек соответствует принципу профессионализма муниципальных служащих: практически все служащие имеют высшее образование, причем 17,7 % имеют два высших образования; 67,7 % работников имеют образование по направлению «Государственное и муниципальное управление».

Далее обратимся к вопросу аттестации служащих в исполнительном органе государственной власти г. Нурек.

Аттестация служащих в исполнительном органе преследует выполнение конкретных задач, заключающихся в совершенствовании управления кадровым составом, расстановки кадров, формировании резерва на выдвижение, определение потребности в повышении квалификации, совершенствование форм и методов работы самих руководителей. Аттестация служащих организуется в соответствии с законодательством, проводится дважды в год. План о проведении аттестации служащих составляется и утверждается в начале года. Муниципальные служащие подтверждают свою компетентность на аттестации каждые три года, причем аттестуемые заранее уведомляются о предстоящем испытании.

За период с 2017 по 2019 гг. не наблюдалось случаев невыполнения плата по аттестации кадров, также отсутствуют эпизоды установления несоответствия служащих замещаемой должности в исполнительном органе государственной власти города Нурек.

Таким образом, аттестация служащих осуществляется в соответствии с планом, аттестуемые работники заранее уведомляются о предстоящем испытании. Соответствующим образом, оценка служащих является справедливой, осуществляется планомерно, что положительно характеризует кадровую работу в исполнительном органе.

Перейдем к анализу организации обучения служащих в исполнительном органе. Обучение кадров осуществляется по двум основным направлениям:

- совершенствование навыков работы с персональным компьютером;
- обучение для впервые принятых на службу.

В процессе планирования обучения кадров на предстоящий год учитывается лишь необходимость совершенствования навыков работы с персональным компьютером, поскольку обучение для впервые принятых на службу осуществляется по необходимости и соответственно, сложно спланировать потребность в данном обучении на отдаленный период. План по обучению служащих в исполнительном органе государственной власти города Нурек актуализируется ежемесячно.

Внесенные в план по обучению мероприятия исполняются вовремя, без исключений, в период с 2017 по 2019 гг.

Далее проанализируем численность служащих, прошедших обучение в исполнительном органе в период с 2017–2019 гг.

Таблица 2.3 – Динамика численности служащих, прошедших обучение в исполнительном органе

Вид обучения	2017	2018	2019	2019/2017
Совершенствование навыков работы с персональным компьютером	25	19	26	104 %
Обучение для впервые принятых на муниципальную службу	6	6	8	133,3 %

Согласно данным таблицы 2.2, обучение совершенствованию навыков работы с персональным компьютером проходят практически все новые сотрудники, число которых снизилось на 24% в 2018 г. и выросло на 36,8% в 2019 г.

Данное обучение проходит без отрыва от рабочего места, за счет средств муниципального органа, с привлечением собственных специалистов. В рамках данного обучения служащие изучают основы оформления документов в Microsoft Office и работы в других программах, которые необходимо знать для непосредственно осуществления трудовой деятельности. Обучение для служащих, впервые принятых на службу, проводится прикрепляемыми наставниками, происходит без отрыва от рабочего места, за счет средств исполнительного органа государственной власти города Нурек, с привлечением собственных специалистов.

В 2017 и 2018 гг. такое обучение прошли по 6 служащих, в 2019 г. показатель увеличился на 33,3 %, что составило 8 человек.

Данное обучение направлено на освоение служащими следующих знаний:

- формирование знаний основ конституционного права;
- формирование знаний законодательства в сфере противодействия коррупции;
- развитие навыков применения на практике законодательства о муниципальной службе;
- развитие нравственной культуры служащих.

Таким образом, обучение служащих осуществляется преимущественно без отрыва от рабочего места, за счет исполнительного органа государственной власти города Нурек, с привлечением собственных специалистов.

В исполнительном органе города развито наставничество, но следует отметить, что в условиях высокого уровня текучести кадров наставники тратят большое количество времени на работу по адаптации новых служащих, что в некоторых случаях служит причиной снижения качества и скорости выполнения ими собственных трудовых

обязанностей. В настоящее время в исполнительном органе существует потребность в повышении квалификации служащих. Повышением квалификации выступает любое обучение, направленное на совершенствование и развитие знаний, умений и навыков служащего в конкретном типе деятельности. Определение потребности в повышении квалификации обусловлено постоянным изменением стоящих перед кадрами службы задач и условий труда, связанных как с совершенствованием средств труда, так и с должностным ростом конкретного служащего.

Поскольку в исполнительном органе наблюдается высокий уровень текучести кадров, связанный главным образом, с переводом кадров по собственному желанию в администрацию республики, (что также выступает должностным ростом), повышение квалификации прибывших кадров становится основной задачей администрации города.

В рамках кадровой работы в исполнительном органе определяется потребность в повышении квалификации на плановый период – год, в дальнейшем информация обновляется по результатам аттестации муниципальных служащих в течение года. Согласно данным рис. 2.1, численность служащих, прошедших курсы повышения квалификации, увеличилась в 2018 г. на 2 % и снизилась на 4 % в 2019 г. По состоянию на 2019 г. 27 % служащих данного муниципального органа не нуждаются в повышении квалификации, поскольку прошли курсы в предыдущие 1–2 года.

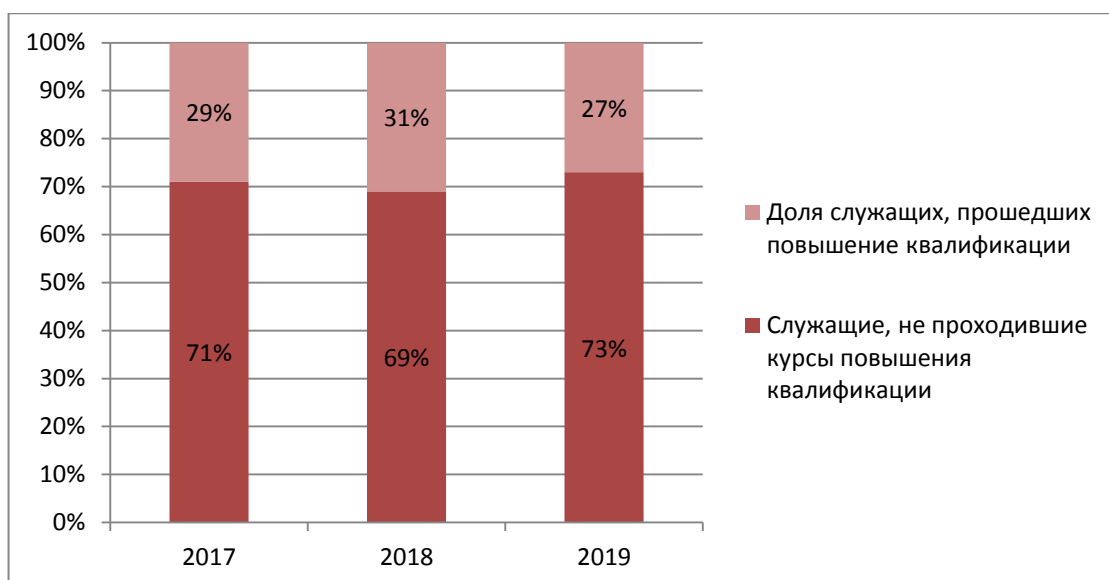


Рисунок 2.1 – Динамика численности служащих исполнительного органа города, прошедших курсы повышения квалификации

Таким образом, в настоящее время в исполнительном органе существует потребность в повышении квалификации кадров, поскольку лишь 27 % служащих прошли курсы по совершенствованию профессиональных навыков. Данная проблема в большей степени обусловлена высоким уровнем текучести кадров, поскольку нередко кадры переходят в администрацию республики после повышения квалификации, а на их место приходят новые служащие, не проходившие курсы повышения квалификации.

Соответствующим образом, данный аспект является проблемной зоной в исполнительном органе. В целом по направлению «обучение и оценка служащих» кадровой работы рассматриваемого органа власти можем отметить, что планирование и реализация кадровой работы по обучению в полной мере совпадают, нет несоответствий между плановыми и реализованными мероприятиями в анализируемом периоде. Что касается качественного содержания обучения служащих, обучение всех служащих осуществляется лишь по двум направлениям: создается впечатление, что выбор направлений обусловлен, в первую очередь, возможностями в исполнительном органе государственной

власти города Нурек, а уже затем – реальной необходимостью и потребностями служащих.

Другим моментом является высокий уровень текучести кадров в данном исполнительном органе, что обуславливает проблему высокой потребности кадрового состава в повышении квалификации ввиду частого обновления кадрового состава. Иными словами, по направлению «обучение и оценка служащих» нельзя дать определенно позитивную оценку, поскольку существуют негативные моменты.

Перейдем к анализу направления кадровой работы «организация проверки достоверности персональных сведений и сведений о доходах». Организация проверки достоверности персональных сведений и сведений о доходах осуществляется в соответствии с действующим законодательством. Длительность проведения проверки персональных данных составляет не менее 30 дней, то же касается и срока проведения проверки сведений о доходах служащих. В исполнительном органе не иницируются дополнительные проверки, кроме установленных нормативными документами. Осуществление проверки документов может осуществляться по запросу уполномоченных органов (налоговая служба, прокуратура).

Таким образом, по направлению «организация проверки достоверности персональных сведений и сведений о доходах» можно отметить положительные тенденции: отсутствие чрезмерного количества проверок документов позволяют избежать напряжения в трудовом коллективе, позволяют служащим больше времени уделять непосредственно профессиональным обязанностям, а не подготовке документов для проверки (заполнению документов, справок и бумаг).

Рассмотрим аспекты направления кадровой политики «обеспечение кадрового документооборота». Документооборот осуществляется в объеме, требуемом нормативными документами, свыше установленного не фиксируется никакой дополнительной кадровой статистики. В соответствии с положениями Трудового

кодекса РТ в исполнительном органе ведутся на постоянной основе следующие кадровые документы: личные дела служащих; учет справок, больничных листов и заявлений, приказов; табель рабочего времени и др.

Что касается условий своевременности и достоверности документооборота, необходимо отметить, что отклонений по срокам оформления кадровой документации не наблюдается в анализируемом исполнительном органе, как и ошибок в содержании кадровых документов в рассматриваемом периоде (2017–2019 гг.).

Поскольку в настоящее время к особенностям по делопроизводству, связанным с технологиями обработки документов, добавляются процедуры обеспечения проведения конкурсов на замещение вакантных должностей, аттестации, переподготовки и повышения квалификации, проверки достоверности представляемых сведений других операций и документов, регламентированных законодательством, кадровым службам исполнительных органов рекомендуется иметь самостоятельную инструкцию по кадровому делопроизводству [48].

Поскольку специальное подразделение, занимающееся кадровой работой, в структуре исполнительного органа отсутствует, наличие подобной инструкции необходимо для обеспечения преемственности кадрового документооборота, его достоверности и своевременности.

Таким образом, в целом по направлению кадровой работы «обеспечение кадрового документооборота» в исполнительном органе можно сказать, что в целом кадровый документооборот соответствует критериям своевременности и достоверности, с точки зрения нормативно-правовых документов является полным. При этом следует также отметить, что ведение дополнительной кадровой статистики в обобщенном виде позволяет анализировать и своевременно реагировать на возникновение отрицательных устойчивых тенденций в изменении кадрового состава исполнительного органа и соответственно, повышать качество его работы.

Проведение оценки кадровой работы по предложенным в предыдущей главе направлениям позволило составить определенную картину осуществления в исполнительном органе кадровой работы, отражающей его кадровую политику.

2.2 Анализ состава, структуры персонала, укомплектованности кадрами и показателей движения персонала исполнительного органа государственной власти г. Нурека

Кадровая работа оказывает значительное влияние на состояние кадров той или иной организации, в том числе это касается органов исполнительной власти.

Рассмотрим показатели, характеризующие состав и состояние кадров исполнительного органа города (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Показатели состояния кадрового состава

Показатель	2017	2018	2019
Среднесписочная численность, чел.	68	68	68
Выбывшие, чел., в т. ч.:	26	19	27
– по собственному желанию;	3	3	2
– перевод в другой исполнительный орган	23	16	25
Коэффициент текучести кадров, %	38,2 %	27,9 %	39,7
Прибывшие, чел	26	19	27
Численность кадрового резерва, чел	99	96	101

На каждую должность в резерве желательно иметь минимум два кандидата; вт орой всегда необходим для избегания случайностей.

Согласно данным таблицы 2.3, среднесписочная численность персонала в анализируемом периоде не менялась, стабильно составляет 68 человек.

В то же время число выбывших и прибывших меняется: за 2017 г. в исполнительном органе появилось 26 новых служащих, за 2018 г. – 19 чел., за 2019 г. – 27 чел.

Коэффициент текучести кадров соответственно менялся за анализируемый период: в 2017 и 2019 г. показатель превысил 38 %, в 2018 г. составил 27,9 %.

Следует отметить, что значение данного показателя свидетельствует о высоком уровне текучести кадров, значительно превышающем естественный уровень текучести (составляет 3–5 %). В связи с этим необходимо более подробно рассматривать показатель текучести кадров в разрезе причин выбытия кадров (таблица 2.5).

Поскольку кадровая работа республики Таджикистан является единой и касается, в том числе исполнительного органа, перевод в служащих из исполнительного органа города в другой исполнительный орган будем считать внутриорганизационной текучестью кадров.

Формула расчета коэффициента текучести кадров

$$K_{\text{тек}} = \left(\frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{сп}}} \right) \times 100 \%$$

где $K_{\text{тек}}$ – коэффициент текучести кадров;

$Ч_{\text{ув}}$ – число уволенных;

$Ч_{\text{сп}}$ – среднесписочное число сотрудников.

Таблица 2.5 – Показатели текучести кадров исполнительного органа, %

Показатель	2017	2018	2019
Коэффициент текучести кадров (общий)	38,2	27,9	39,7
Внутриорганизационная текучесть кадров	33,8	23,5	36,8
Внешняя текучесть кадров	4,4	4,4	2,9

В соответствии с данными таблицы 2.4, внешняя текучесть кадров исполнительного органа на протяжении рассматриваемого периода не превышает 5 %, т.е. находится в интервале естественной текучести кадров, что является положительным моментом.

Следует также отметить, что в 2019 г. показатель внешней текучести кадров снижается на 1,5 % в сравнении с предыдущими периодами, что также является позитивной тенденцией. Тем не менее, внутриорганизационная текучесть кадров

исполнительного органа является излишней, намного превышая 5 %, что обусловлено именно особенностями кадровой работы. При таком уровне текучести кадров подразумевается экономические потери и другие трудности в организации, в данном случае – в исполнительном органе.

Таким образом, в целом можно отметить высокий уровень внутриорганизационной текучести кадров, оказывающий влияние на качество работы исполнительного органа.

Перейдем к расчету основных показателей, характеризующих эффективность кадровой работы в государственных и муниципальных органах по основным направлениям кадровой политики (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Показатели исполнительного органа по направлению «формирование кадрового состава»

Показатель	2017	2018	2019
Степень укомплектованности штата муниципальных служащих, %	100	100	100
Численность принятых на службу из кадрового резерва, чел.	19	15	27
Численность принятых на службу из кадрового резерва, %	73,1	78,9	100
Численность принятых на муниципальную службу по конкурсу, чел.	7	4	0
Численность принятых на муниципальную службу по конкурсу, %	26,9	21,1	0,0
Соотношение принятых на службу из кадрового резерва и принятых на службу по конкурсу на должность, %	2,7	3,8	0,0
Средняя скорость закрытия вакантных должностей муниципальной службы, дней от освобождения должности до выхода на службу прибывшего сотрудника	19	14	12
Коэффициент текучести персонала среди новых служащих, %	2,9	4,4	2,9
Доля выбывших по инициативе служащих в общей численности выбывших, %.	100	100	100
Уровень среднемесячной заработной платы, тыс. руб.	18,7	19,1	19,3
Уровень средней заработной платы муниципальных служащих региона, тыс. руб.	20,7	21,5	22,0

В соответствии с данными таблицы 2.5, штат муниципальных служащих исполнительного органа ежегодно укомплектован на 100 %, что свидетельствует об отсутствии недостатка кадров в данном муниципальном органе. Большую роль

в обеспечении бесперебойной работы муниципального органа играет эффективность использования кадрового резерва.

В отношении исполнительного органа города Нурек можно отметить, что в анализируемом периоде численность принятых на муниципальную службу из кадрового резерва увеличивается с 73,1 % в 2017 г. до 100 % в 2019 г., соответствующим образом, численность принятых по конкурсу снижается с 26,9 % до 0 %.

Соотношение принятых на службу из кадрового резерва и принятых на службу по конкурсу на должность в 2017 г. составило 2,8 %, в 2018 г. – 3,8 %. По состоянию на 2019 г. значение показателя снизилось до нуля. Данное изменение показателей положительно характеризует проводимую в исполнительном органе города работу с кадровым резервом, говоря о ее эффективности.

Ввиду повышения эффективности работы с кадровым резервом в исполнительном органе города наблюдается устойчивая тенденция снижения показателя средней скорости закрытия, вакантных должностей муниципальной службы: с 19 дней от освобождения должности до выхода на службу прибывшего сотрудника в 2017 г. показатель снизился до 12 дней в 2019 г.

Следует отметить, что темпы снижения показателя замедляются: если в 2018 г. показатель снизился на 26,4 % относительно 2017 г., то в 2019 г. снижение составило уже 14,3 %. Вероятно, это обусловлено тем, что выход на службу из кадрового резерва также требует некоторого времени, в течение которого кадровыми работниками осуществляется сбор и обработка информации, подготовка необходимой документации и прочие операции кадровой работы.

Что касается коэффициента текучести кадров среди новых служащих, он меняется неоднозначно: увеличивается в 2018 г. на 1,5 % и возвращается к уровню 2017 г. в 2019 г., составляя 2,9 %. Данный коэффициент показывает, что в 2019 г. в исполнительном органе города численность выбывших сотрудников, стаж службы, в данном органе которых составил менее 1 года, составляет 2,9 % в

общей численности персонала. Дополняя количественный анализ качественным анализом, можно отметить, что по состоянию на 2019 г. это именно те работники, чье увольнение составляет внешнюю текучесть кадров (2 человека).

В общей численности, выбывших в период с 2017 по 2019 гг. нет случаев увольнения по инициативе работодателя, все случаи увольнения и перевода инициированы собственным желанием работников. Чем выше доля выбывших по инициативе служащих в общей численности выбывших, тем более качественно осуществляется подбор и отбор персонала. В соответствии со значением показателя, в исполнительном органе города наивысший уровень качества подбора и отбора кадров.

В большой степени этому способствует сотрудничество с высшими и средними учебными заведениями республики, в процессе которого студенты знакомятся с важнейшими аспектами работы муниципальной службы, администрация, в свою очередь, предлагает рассмотреть наиболее проявившим себя студентам рассмотреть возможность дальнейшего трудоустройства, зачисления в кадровый резерв.

Уровень средней заработной платы в исполнительном органе города на протяжении рассматриваемого периода ниже заработной платы на муниципальной службе республики Таджикистан.

Следует отметить, что разница в уровне средней заработной платы увеличивается: если в 2017 г. заработная плата муниципальных служащих республики была на 9,6 % выше заработной платы служащих в исполнительном органе города, то в 2018 г. разрыв составил 11,1 %, в 2019 г. – 12,2 %. Такое изменение показателей является негативным индикатором, поскольку от уровня заработной платы во многом зависит мотивация работников, численность желающих поступить на муниципальную службу в данный муниципальный орган и др.

Таким образом, анализ показателей, характеризующих направление кадровой политики «формирование кадрового состава» показывает, что в целом

работа по формированию кадрового состава муниципальных служащих в исполнительном органе города организована качественно. Подбор персонала осуществляется эффективно, поскольку по инициативе работодателя увольнений в анализируемом периоде не отмечено. Наблюдается низкий уровень средней оплаты труда, что компенсируется перспективой карьерного роста в рамках муниципальной службы города. Следует отметить, что низкий уровень оплаты труда может выступать причиной низкой привлекательности должностей муниципальной службы администрации для кадров с высоким уровнем профессионализма.

Далее перейдем к описанию выявленных недочетов кадровой работы в исполнительном органе города Нурек.

2.3 Проблемы, возникающие при реализации кадровой политики в администрации г. Нурука

Центральной проблемой, обуславливающей ряд других негативных аспектов, кадровой политики в исполнительном органе города выступает высокий уровень текучести кадров. Текучесть кадров является отрицательным явлением, поскольку данное явление:

- выступает препятствием сплочению, установлению прочных связей и формированию эффективного трудового коллектива;
- ухудшает моральное состояние коллектива в целом и каждого сотрудника в нем;
- снижает мотивацию трудового коллектива;
- приводит к затратам сил и времени на подбор и обучение нового сотрудника.

Осуществление обучения поступающих на службу кадров является необходимостью, поскольку позволяет обеспечивать повышение качества профессиональной деятельности муниципальных служащих в исполнительном органе города.

Исполнительный орган власти тратит ресурсы не только на стандартное обучение, но и на трудовую адаптацию впервые устроившихся на муниципальную службу, повышение квалификации служащих. Развитый институт наставничества позволяет не только обеспечивать накопление и трансляцию знаний муниципального органа, но и формировать у наставляемых сотрудников требуемые модели организационного поведения, положительную мотивацию к труду и профессиональному развитию. Работа с наставниками позволяет быстрее войти в процесс работы новым сотрудникам, но отнимает рабочее время у самих наставников, которым приходится выполнять свою работу в спешке, иногда выполнять работу сверхурочно.

Другой проблемной зоной в исполнительном органе города выступает существующая потребность в повышении квалификации кадров, поскольку лишь 27 % муниципальных служащих прошли курсы по совершенствованию профессиональных навыков. Данная проблема также в большей степени обусловлена высоким уровнем текучести кадров, поскольку нередко кадры переходят в администрацию республики после повышения квалификации, а на их место приходят новые работники, которым необходимо организовать повышение квалификации. Иными словами, высокий уровень текучести кадров в данном исполнительном органе города обуславливает проблему высокой потребности кадрового состава в повышении квалификации ввиду частого обновления кадрового состава.

Ввиду высокого уровня текучести кадров в исполнительном органе города проводится активная кадровая работа. Эффективное использование кадрового резерва, обусловленное острой необходимостью, позволяет нарастить скорость закрытия свободной вакансии, срок от освобождения должности до выхода нового сотрудника на рабочее место по состоянию на 2019 г. составляет 12 дней.

Объемы документооборота в связи с текучестью кадров также увеличиваются: необходимо оформлять документы по выбытию, по оформлению новых служащих, проводить проверку достоверности персональных данных и др.

За 2019 г. выбыло 27 муниципальных служащих, т. е. 2–3 человека в месяц, соответственно, ежемесячно кадровый работник вынужден оформлять документы по увольнению (переводу), актуализировать кадровый резерв, обновлять данные кадрового резерва, организовать пополнение кадрового резерва. Организация конкурсов на зачисление в кадровый резерв также отнимает достаточное количество времени, поскольку кадровый работник выполняет ряд операций:

- принимает и регистрирует заявления кандидатов;
- проверяет полноту предоставленных документов;
- организует непосредственно проведение конкурса;
- готовит проекты решений по итогам конкурса и др.

Таким образом, высокая текучесть кадров провоцирует необходимость осуществления больших объемов кадровых операций и высокой скорости их выполнения, что является сложной задачей и требует значительных усилий от административно-хозяйственного отдела, занимающегося кадровой работой. В данных условиях необходимо уделять внимание анализу интенсивности нагрузки служащих, осуществляющих кадровую работу. По результатам анализа, в случае необходимости, следует проводить перераспределение нагрузки (обязанностей) в целях выравнивания нагрузки, рассматривать возможности оптимизации процессов (автоматизация, снижение потерь рабочего времени).

Как показал анализ, выбытие муниципальных служащих осуществляется исключительно по личной инициативе. На протяжении анализируемого периода из всех выбывших (26 чел. в 2017 г., 19 чел. в 2018 г. и 27 чел. в 2019 г.) нет ни одного увольнения по инициативе работодателя. Большая часть выбывших в каждом из рассмотренных периодов переведена в администрацию республики.

Соответствующим образом, главной причиной высокой текучести кадров выступает низкий уровень заработной платы, который обуславливает стремление служащих к карьерному росту, что в свою очередь достигается путем перехода муниципальных служащих из исполнительного органа города в администрацию

республики. Важным принципом кадровой политики, реализуемым во всех органах местной власти города, выступают приоритет карьерного роста муниципальных служащих. Именно данный принцип в совокупности с выявленным низким уровнем средней оплаты труда в исполнительном органе города, провоцирует высокий уровень текучести кадров. Низкий уровень оплаты труда может также выступать причиной низкой привлекательности должностей муниципальной службы администрации для кадров с высоким уровнем профессионализма.

При этом действующая кадровая политика позволяет обеспечить кадровым составом малопривлекательные органы муниципальной службы – администрации районов города. Проблемой является то, что кадры не планируют развиваться в рамках службы именно в исполнительном органе города, стремясь к карьерному росту, переходу в администрацию республики и соответствующему росту оплаты труда.

Существующая в настоящее время система служебно-профессионального продвижения служащих, обеспечивающая карьерный рост сотрудников, ротацию кадров путем перемещения их на вышестоящие должности, как показывает анализ занимает центральное место в кадровой политике муниципальной службы в исполнительном органе города в частности и в органах муниципальной власти в целом.

Нельзя сказать, что данная схема продвижения служащих является неподходящей для муниципальной службы, поскольку именно это положение кадровой политики обеспечивает избыток претендентов на должности муниципальной службы в районной администрации (о чем свидетельствует численность кадрового резерва в 101 человек), при том, что уровень оплаты труда на данных должностях ниже среднего уровня заработной платы в городской администрации и по региону в целом.

Соответствующим образом, кадровая политика муниципальной службы в исполнительном органе города в целом является актуальной для современных

условий деятельности муниципальных органов города. В условиях высокой текучести кадров, наблюдаемой в исполнительном органе города, появляются такие проблемы, как:

- препятствие сплочению, установлению прочных связей и формированию эффективного трудового коллектива;
- ухудшение морального состояния коллектива в целом и каждого сотрудника в нем;
- снижение мотивации трудового коллектива;
- затраты сил и времени на подбор и обучение новых служащих;
- необходимость постоянного обучения новых сотрудников;
- рост численности сотрудников, которым необходимо пройти курсы повышения квалификации;
- увеличение объемов кадровой работы;
- появление случаев снижения скорости и качества работы наставников, уделяющих много времени адаптации новых сотрудников и др.

Таким образом, в исполнительном органе города следует проводить мероприятия по снижению уровня текучести кадров, поскольку это оказывает значительное влияние на качество выполнения муниципальными служащими профессиональных обязанностей.

В заключение второй главы отметим, что на примере исполнительного органа города была апробирована методика анализа кадровой работы муниципального органа, разработанная нами на основе исследования существующих методик в предыдущей главе.

Кадровая политика в исполнительном органе города проанализирована в разрезе направлений кадровой работы, через которые находят реализацию основные принципы кадровой политики: принцип приоритета карьерного роста и принцип предотвращения коррупции, по итогам которой выявлены проблемы, возникающие в процессе реализации кадровой политики. В частности, выявлено, что высокий уровень текучести кадров выступает центральной проблемой

состояния кадров в исполнительном органе города, поскольку обуславливает появление ряда других значимых проблем.

3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНАХ ВЛАСТИ

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровых технологий в исполнительном органе государственной власти г. Нурека

В предыдущей главе были рассмотрены основные проблемы в вопросах реализации кадровых технологий, существующие на настоящий момент в исполнительном органе государственной власти г. Нурека.

Выявлено, что основополагающей проблемой, обуславливающей ряд вытекающих проблем, выступает высокий уровень текучести кадров.

Так, последствиями высокой текучести персонала являются:

- необходимость постоянного обучения прибывшего персонала;
- затраты ресурсов на адаптацию новых служащих;
- затраты ресурсов на повышение квалификации новых служащих;
- необходимость в чрезмерно активной кадровой работе, включающей подбор кандидатов, формирование многочисленного кадрового резерва, проведение конкурсов на включение в кадровый резерв;
- рост объемов кадрового документооборота и др.

Другой, не менее важной проблемой кадровой работы анализируемого исполнительного органа власти является отсутствие прозрачной системы ее принципов. В ходе исследования определены два центральных принципа – противодействие коррупции и принцип приоритета карьерного роста служащих. Представляется, что данный перечень принципов недостаточно полно отражает стратегические и тактические цели исполнительного органа власти в работе с кадровым составом.

Сложной задачей для руководства исполнительного органа государственной власти г. Нурека является оценка конечных результатов оперативной деятельности служащих, поскольку отсутствует система оценочных показателей

результативности и эффективности их деятельности. Также наблюдается отсутствие инструментов удаленной оценки кандидатов на замещение должностей службы в исполнительном органе государственной власти г. Нурека посредством широкомасштабного тестирования.

На настоящий момент актуальной является проблема неконкурентного на рынке труда денежного содержания служащих в исполнительном органе государственной власти г. Нурека, как в сравнении со средней заработной платой по региону, так и с уровнем оплаты труда государственных и муниципальных служащих в Хатлонской области. Проблема недостаточно высокого качества дополнительного образования служащих также заслуживает повышенного внимания, поскольку от эффективности системы подготовки служащих во многом зависит качество их работы. Индивидуальные планы профессиональной подготовки носят формальный характер, со стороны непосредственных руководителей не проводится проверка и контроль выполнения данных планов.

Таким образом, в соответствии с приведенными аргументами, можно сказать, что необходимо совершенствование кадровой работы, реализуемой в исполнительном органе государственной власти г. Нурека для устранения возникающих проблем. Для устранения выявленных проблем необходимо осуществление следующих шагов:

- разработать систему принципов кадровой работы;
- сформулировать план мероприятий по совершенствованию реализации кадровой работы в исполнительном органе государственной власти г. Нурека;
- определить программу мероприятий по устранению выявленных проблем.

Система принципов кадровой работы должна отражать положения, необходимые для достижения максимальной эффективности деятельности исполнительного органа государственной власти г. Нурека. План мероприятий по совершенствованию реализации кадровой работы в исполнительном органе государственной власти г. Нурека должен быть сформулирован с учетом выявленных проблем, а программа мероприятий должна содержать эффективные

мероприятия для устранения недостатков работы исполнительного органа государственной власти.

Для устранения центральной проблемы кадровой работы – высокого уровня текучести кадров следует провести исследование причин ее возникновения, ранжировать их по степени влияния на существование проблемы и предложить меры по устранению наиболее значимых причин. Определение основных причин высокого уровня текучести кадров возможно посредством опроса выбывших со службы в исполнительном органе государственной власти г. Нурек за определенный период.

Опрос проводился посредством анкетирования выбывших по собственной инициативе в 2019 г. служащих. В анкете представлены следующие открытые (без вариантов ответа) вопросы:

- Вопрос 1. Сколько полных лет вы работали в исполнительном органе государственной власти г. Нурек?
- Вопрос 2. Какова причина Вашего увольнения из исполнительного органа власти?

Результаты проведенного опроса среди 25 выбывших служащих были обработаны и представлены в таблицах 3.1 и 3.2.

В соответствии с данными таблицы 3.1, среди выбывших большая часть служащих имеют стаж работы в исполнительном органе государственной власти г. Нурек от 3 до 5 лет, их доля составила 48 %.

Еще 36 % служащих имеют стаж работы свыше 5 лет, доля служащих со стажем 1–2 года составила 16 %.

Таким образом, в группе риска по увольнению находятся служащие, стаж которых составляет свыше 3 лет.

Таблица 3.1 – Результаты опроса выбывших в 2019 г. служащих по вопросу 1

Варианты ответа	Количество ответов	Доля, %
Стаж работы 1–2 года	4	16
Стаж работы 3–5 лет	12	48

Окончание таблицы 3.1

Варианты ответа	Количество ответов	Доля, %
Стаж работы свыше 5 лет	9	36
Итого	25	100

В таблице 3.2 представлены ответы на вопрос о причине увольнения из исполнительного органа государственной власти г. Нурек. Ответы на второй вопрос подлежали семантическому анализу, схожие по смыслу ответы объединены в группы. Так, в группе «неудовлетворенность оплатой труда» объединены ответы с формулировками «мало платят», «низкая зарплата» и проч.

Таблица 3.2 – Результаты опроса выбывших в 2019 г. служащих по вопросу 2

Причина увольнения	Количество ответов
Неудовлетворенность оплатой труда	16
Стремление к карьерному росту	5
Неудовлетворенность трудовым коллективом	1
Отсутствие нематериальной мотивации	1
Высокий уровень требований к служащим	1
Большой объем работы	1
Итого	25

В соответствии с представленными в таблице 3.2 данными, большее число повторений принадлежит группе «неудовлетворенность оплатой труда», на втором месте группа ответов «стремление к карьерному росту». В целях определения степени влияния перечисленных причин на существование проблемы текучести кадров необходимо рассмотреть доли каждой причины (рисунок 3.1). В данном случае, чем выше доля той или иной причины, тем большей степенью влияния она обладает на уровень текучести кадров в исполнительном органе государственной власти г. Нурек.



Рисунок 3.1 – Степень влияния причин увольнения служащих на проблему текучести кадров

Определим наиболее значимые причины возникновения проблемы высокой текучести кадров в исполнительном органе государственной власти г. Нурек методом Парето, согласно которому, 80 % проблемы обусловлены 20 % причин, устранив которые можно практически полностью решить проблему. Данный метод является достаточно распространенным, его эффективность подтверждена практикой управления в различных сферах деятельности, что позволяет предположить о достоверности получаемых результатов.

Таким образом, существование проблемы высокого уровня текучести кадров обусловлено, главным образом, двумя группами причин:

- неудовлетворенность оплатой труда;
- стремление к карьерному росту.

В 84 % увольнений служащих по собственному желанию одна из перечисленных причин является основной. Оставшиеся 4 причины – неудовлетворенность трудовым коллективом, отсутствие нематериальной мотивации, высокий уровень требований к служащим, большой объем работы – обуславливают 16 % случаев увольнения служащих.

Таким образом, для решения проблемы текучести кадров в исполнительном органе государственной власти г. Нурек в первую очередь необходимо устранить две наиболее популярные причины увольнения со службы, что необходимо отразить в плане мероприятий по совершенствованию кадровой работы.

В первую очередь следует определить перечень принципов кадровой работы, отражающий положения, необходимые для достижения максимальной эффективности деятельности исполнительного органа власти. Предлагается дополнить систему принципов кадровой работы исполнительного органа власти следующими положениями:

- принцип ориентации на достижение стратегических целей исполнительного органа власти;
- принцип гармоничного сочетания интересов государства, общества и человека;
- принцип профессионального развития и обучения служащих;
- принцип справедливой оценки профессиональной деятельности служащих;
- создание условий для эффективной работы служащих.

Далее в целях совершенствования кадровой работы необходимо разработать план мероприятий с учетом выявленных проблем (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – План мероприятий по совершенствованию реализации кадровой работы исполнительного органа власти

№	Проблема	Мероприятие
1.	Высокий уровень текучести кадров	Установление доплат за стаж работы
		Повышение средней заработной платы служащих
2.	Отсутствие прозрачной системы принципов кадровой работы	Утвердить перечень принципов кадровой работы
3.	Сложность оценки конечных результатов оперативной деятельности служащих	Разработать и утвердить систему показателей эффективности работы служащих в соответствии с их должностными обязанностями
4.	Неконкурентное на рынке труда денежное содержание служащих	Доведение среднего уровня заработной платы служащих исполнительного органа власти до среднего уровня служащих региона

Окончание таблицы 3.3

№	Проблема	Мероприятие
5.	Недостаточно высокое качество дополнительного образования служащих	Разработка программ дополнительного профессионального образования служащих
6.	Отсутствие инструментов удаленной оценки кандидатов на замещение должностей исполнительного органа власти	Разработка методики тестирования кандидатов на замещение должностей исполнительного органа власти

3.2 Оценка эффективности мероприятия

Остановимся подробнее на мероприятиях по снижению текучести кадров в исполнительном органе государственной власти г. Нурек. В соответствии с проведенным анализом, снижение уровня текучести кадров может быть достигнуто посредством повышения уровня оплаты труда и удовлетворения потребности служащих в карьерном росте.

Поскольку в группе риска увольнения по собственному желанию находятся служащие, чей стаж превышает 3 года, исполнительному органу государственной власти г. Нурек следует рассмотреть возможности установления дифференцированных премий за стаж работы, по принципу – чем выше стаж работы, тем выше уровень премии. Данное мероприятие позволит снизить вероятность увольнений по причине неудовлетворенности служащих оплатой труда, и таким образом, уменьшить текучесть кадров в администрации района на 64%.

В целях предотвращения увольнений по данной причине следует проводить ежегодный мониторинг мнений служащих о степени удовлетворенности оплатой труда. В целях предотвращения текучести кадров в исполнительном органе государственной власти г. Нурек следует разрабатывать стратегии карьерного роста по каждому служащему. Данная мера позволит служащим своевременно получать необходимые знания и навыки для замещения вышестоящей должности, понимать и оценивать перспективы профессионального и карьерного роста, что

также будет способствовать повышению мотивации труда кадрового состава в исполнительном органе государственной власти г. Нурек.

Мероприятия по планированию карьеры служащих в исполнительном органе государственной власти г. Нурек представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования	Перечень мероприятий
Служащий исполнительного органа власти	Непосредственно служащим осуществляется первичная ориентация и выбор профессии, а также выбор организации и должности. При поступлении на службу необходима ориентация в системе службы исполнительного органа власти. Далее служащим проводится оценка перспектив и проектирование карьерного роста. Получение необходимых знаний, навыков, дополнительного образования для реализации карьерного роста. Завершающим этапом является реализация роста
Начальник АХО (ответственный сотрудник АХО)	Оценка кандидатов при приеме на службу. Определение на рабочее место. Оценка труда и потенциала служащих, составление плана карьерного роста совместно со служащим. Отбор в кадровый резерв служащих в соответствии с уровнем профессионализма. Дополнительная подготовка служащих. Составление и реализация программы работы с кадровым резервом. Содействие в продвижении служащих. Новый цикл планирования
Непосредственный руководитель	Оценка результатов труда подчиненных служащих. Оценка мотивации служащих. Организация профессионального развития. Предложения по стимулированию. Предложения по карьерному росту служащих

Как показано в таблице 3.4, планирование карьеры требует участия непосредственно служащего исполнительного органа власти, начальника АХО (ответственного сотрудника АХО), а также руководителя отдела, в котором работает служащий. Следует отметить, что большую часть работы необходимо выполнять сотрудникам кадровой службы исполнительного органа власти, которые управляют процессом планирования карьерного роста служащих.

Применение планирования карьерного роста служащих будет способствовать снижению уровня текучести кадров на 20%, поскольку посредством данного мероприятия удовлетворяется стремление служащих к карьерному росту.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию кадровой работы в исполнительном органе государственной власти г. Нурек позволяют устранить выявленные проблемы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для достижения цели данной работы, а именно определения основных направлений совершенствования кадровой работы на примере исполнительного органа государственной власти г. Нурек, были последовательно решены поставленные задачи.

В первой главе рассмотрены теоретические основы технологий кадровой работы в исполнительных органах власти.

Анализ трудов отечественных ученых по теме исследования позволил сформулировать более полное и актуальное определение понятия кадровой работы – это совокупность стратегических целей и принципов организации по формированию и профессиональному развитию трудового коллектива для его максимально полезного использования, в процессе которого достигаются и цели организации, и цели работников.

Кадровая технология – это средство управления количественными и качественными характеристиками состава персонала, обеспечивающее достижение целей организации и эффективность ее функционирования.

Содержание кадровой технологии – это совокупность последовательно производимых действий, приемов, операций, которые позволяют на основе полученной информации о возможностях личности (профессиональные знания, способности, умения, навыки, личностные качества) сформировать условия их реализации, либо изменить в соответствии с целями организации.

Также в данной главе были изучены направления, задачи и принципы кадровой политики в исполнительных органах власти. На основе анализа современной литературы сформулированы укрупненные направления кадровой работы исполнительных органов власти и определено их содержание.

Исследованы существующие показатели и методология оценки эффективности кадровой работы и разработана методика анализа эффективности

кадровой работы в исполнительных органах власти на основании сформулированных направлений кадровой работы.

Для определения направлений совершенствования технологий кадровой работы во второй главе проанализирован состав и состояние кадров объекта исследования; проведен в соответствии с разработанной методикой анализ реализации технологий кадровой работы в исполнительном органе власти г. Нурек, и выявлены основные проблемы, возникающие при реализации технологий кадровой работы в исполнительных органах власти.

Третья глава содержит перечень выявленных направлений совершенствования технологий кадровой работы, а также рекомендации по совершенствованию кадровой политики в исполнительном органе власти г. Нурек

Проведен анализ степени важности причин увольнения служащих в исполнительном органе власти г. Нурек посредством метода Парето, выявлены причины, в совокупности, обуславливающие 84 % текучести кадров, и предложены мероприятия по их устранению.

Предложена система принципов кадровой работы, разработан план и программа внедрения мероприятий по совершенствованию технологий кадровой работы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция республики Таджикистан (в редакции референдума от 26.09.1999г., от 22.06.2003г., от 22.05.2016г.)
2. Конституционный закон республики Таджикистан «О местных органах государственной власти» (Ахбори Маджлиси Оли Республики Таджикистан, 2004 год, №5, ст. 339; 2006 год, №11, ст. 472; 2009 год, №12, ст.814; 2010г., №12, ч.1, ст. 800, Зрт от 19.03.13г.№ 960; ЗРТ от 22.07.2013г.№1012)
3. Трудовой кодекс республики Таджикистан.
4. Закон республики Таджикистан от 5 марта 2007 года №233 «О государственной службе».
5. Указ Президента РТ от 5 апреля 2008 года, №443 «Об утверждении Положения о порядке присвоения государственным служащим квалификационных чинов»
6. Указ Президента РТ от 24 апреля 2008 года, №449 «Об утверждении Положения о порядке исчисления стажа государственной службы»
7. Указ Президента РТ от 30 мая 2008 года ; № 468 «О Положении, о порядке и условиях проведения аттестации административных государственных служащих»
8. Указ Президента РТ от 19 декабря 2008 года, № 578 «Об утверждении Правил проведения проверок, деятельности государственных органов Республики Таджикистан по соблюдению законодательства в сфере государственной службы»
9. Указ Президента РТ от 31 декабря 2008 года, № 582 «Об утверждении Концепции государственной кадровой политики Республики Таджикистан»
10. Указ Президента РТ от 10 марта 2016 года, №647 «О Положении, о порядке проведения конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы»

11. Указ Президента РТ от 18 февраля 2011 года, № 1018 «Об утверждении Правил проведения оценки, деятельности государственного служащего Республики Таджикистан»

12. Указ Президента РТ от 26 мая 2011 года №1074 «Об утверждении Правил проведения ротации (перемещения) руководящих кадров государственной службы Республики Таджикистан»

13. Постановление Правительства РТ от 12 апреля 1999 года № 154 «Об утверждении порядка ведения трудовых книжек работников»

14. Постановление Правительства РТ от 30 декабря 2007 года, № 633 «Об Образце трудового договора (контракта) поступления на государственную службу»

15. Постановление Правительства РТ от 30 декабря 2009 года, №700 «Об утверждении Порядка проверки сведений, представленных гражданином при назначении на государственную должность государственной службы»

16. Постановление Правительства РТ от 2 июня 2011 года, №266 «Об утверждении Правил разработки и реализации государственного заказа на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации государственных служащих Республики Таджикистан в Институте повышения квалификации государственных служащих Республики Таджикистан»

17. Распоряжение начальника Управления государственной службы при Президенте Республики Таджикистан от 6 августа 2008 года, №3 «Об утверждении Правил ведения личных дел государственных служащих Республики Таджикистан»

18. Совместное распоряжение заместителя начальника Управления государственной службы при Президенте Республики Таджикистан от 16 августа 2010 года, № 151 и директора Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан от 17 августа 2010 года, № 8 «Об утверждении государственного статистического отчета формы №1-ГС «Отчет о

количественном и качественном составе государственных служащих» (квартальный, полугодовой, почтовый) и Инструкции об его заполнении»

19. Аксенова А.А. Повышение эффективности работы кадровой службы, органа муниципальной власти и управления посредством КРІ-технологии // Молодой ученый. 2017. №22. С. 229-234.

20. Алехина Л.Л. Управление кадровыми процессами в муниципальной службе города/ Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов. Материалы и доклады 3-й международной научно-практической конференции. 2017. С.25-29.

21. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: практич. пособие кадровика / В.М. Анисимов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономика, 2019. - 288 с.

22. Асланов М.А. Перспективы использования кластерного подхода в кадровой работе региональных органов управления // Вестник РГЭУ РИНХ. 2016. №3 (55).

23. Аташев Ш.И. Организация работы по формированию кадрового резерва в системе муниципальной службы / Внедрение результатов инновационных разработок: проблемы и перспективы. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2017. С.17-21.

24. Богдан Н.Н. Кадровая работа в муниципальной службе. Новосибирск, СИУ. 2011. 282 с.

25. Богдан Н.Н., Бушуева И.П., Доронина И.В. Профессиональное развитие государственных гражданских служащих в Сибирском федеральном округе: опыт, проблемы, перспективы // Развитие территорий. 2015. №1. С.79.

26. Богданова Э.Н. Инновационные технологии управления персоналом // Вестник экспертного совета. 2017. №3 (10).

27. Воронцов С.А., Понеделков А.В. Проблемы кадрового обеспечения инвестиционного развития муниципальных территорий // Вестник ПАГС. 2018. №1. С.40.

28. Гарипов Р.С., Шайхатдинов В.Ш. Организационно-правовые вопросы наставничества как необходимого элемента государственной гражданской и муниципальной службы // Муниципалитет: экономика и управление. 2018. №3 (24). С.51.

29. Досымбекова Р. Ш. Управление персоналом в системе государственной службы в контексте модернизационных процессов в Казахстане // Управление. 2015. №1 (7). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-sistemegosudarstvennoy-sluzhby-v-kontekste-modernizatsionnyh-protssesov-v-kazahstane> (дата обращения: 15.10.2019).

30. Дудяшова В.П. Выработка кадровой политики в условиях самообучающейся организации: статья / В.П. Дудяшова, М.А. Снурницина // Актуальные направления научных исследований: от теории к практике. Чебоксары: Интерактив плюс. – 2015. - №1. С. 306-309.

31. Еремин С.Г. О задачах и организации работы кадровой службы в муниципальном образовании//Актуальные вопросы науки. 2018. №36. С.65- 67.

32. Жук И.А., Трифонов Ю.Н. Организация кадровой работы на муниципальной службе и пути ее совершенствования // Ученые записки Тамбовского отделения РoСМУ. 2017. №8. [Электронный ресурс] / URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 04.10.2019).

33. Иванкина Л.И. Управление персоналом: учебное пособие / Л.И. Иванкина. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2019. – 190 с.

34. Иванова Е.Ю. Государственная кадровая политика: сущность и актуальные проблемы, // Социально-экономические явления и процессы. – Тамбов, 2011. - №1-2. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 08.10.2019).

35. Иванова Н.Л., Климова А.В. Адаптация молодых специалистов на государственной службе // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. №4. С.32.

36. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело. – 1993. – 190 с.
37. Капустин В.И., Сальников В.И. Кадровое обеспечение муниципального управления / Социально-политические процессы в современном мире: взгляд молодых. 2017. С. 90–93.
38. Комлева В.В. Механизм формирования оценок престижа государственной службы / В.В. Комлева // Социология власти. – 2016. – №5. – С. 113–126.
39. Лыдокова Г.М. Основы кадрового менеджмента: учебное пособие / Г.М. Лыдокова. – Казань: Изд-во Казанского федерального университета, 2014. – 88 с.
40. Ляшенко С.А., Кулаченко Д.А. Кадровая работа и кадровые технологии в государственной и муниципальной службе // Форум молодых ученых. Издательство: ООО «Институт управления и социально-экономического развития» (Саратов). 2017. №12. С.1178.
41. Маслова В. М. Управление персоналом: учебное пособие / В.М. Маслова. – М.: Дашков и К, 2018. – 120 с.
42. Мельников И.В. Кадровик: разработка и реализация кадровой политики организации. - М.: Экономика, 2017. - 230 с.
43. Меньшова В. Н., Ступак И. М. Кадровая работа в сфере государственного и муниципального управления: зоны риска // СИСП. 2011. №3. / URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovayarabota-v-sfere-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya-zony-riska> (дата обращения: 20.10.2019).
44. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. СПб.: Питер. – 2017. – 500 с.
45. Мясникова К.И. О кадровом обеспечении органов МСУ // Самоуправление. 2015. – №4. – С. 30–32.
46. Наточий В.В., Наточая Е.Н. Применение информационных технологий для оценки профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих // Социум и власть. – 2018. – № 4 (72). – С. 66.

47. Пасовец Ю.М. О направлениях развития системы подготовки резерва, управленческих кадров в современных российских условиях // Современное общество: вопросы теории, методологии, методы социальных исследований. – 2016. – Т.1. – С. 187–195.

48. Переверзева А.А., Шуклинова М.В. Организация оценки и диагностики профессионально-личностных качеств государственных гражданских служащих // Социально-экономические явления и процессы. 2016. – № 9.

49. Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: монография / под науч. ред. Ю. Г. Одегова. – М.: Информ-Знание, 2012. – 483 с.

50. Полянская Е.В., Белевцева И.А. Организация работы кадровой службы в муниципальном образовании. Актуальные проблемы экономики и управления. Межрегиональная научно-практическая конференция. 2015. – С. 133–137.

51. Рогожин М.Ю. Организация кадровой работы предприятия: учеб.-практ. пособие / М.Ю. Рогожин. – М.-Берлин: Директ-Медиа. – 2014. – 240 с.

52. Рябова Т.М. Специфика муниципальной службы в России: учебное пособие. М. - Российский государственный социальный университет. 2016. – 115 с.

53. Скоробогатова Е. А., Бреусова Е. А. Государственная кадровая политика: сущность и основные проблемы // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 2. – С. 217–221.

54. Спивак В.А. Управление персоналом. / В.А. Спивак. Учебное пособие. – М.: Эксмо, 2010. – 226 с.

55. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента: пер. с англ. Вып.1. М. – 1991. – 104 с.

56. Туранин В.Ю. Управление персоналом в региональных органах государственной власти: направления совершенствования кадровой работы (на

примере Белгородской области) // Вопросы управления. 2015. № 3 (15).
[Электронный ресурс] / URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 19.10.2019).

57. Агентство государственной службы при президенте
республики Таджикистан. – Режим доступа: <https://ahd.tj/ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Схема формирования кадрового резерва

