

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования**

**«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)**

**Высшая школа экономики и управления**

**Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»**

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

**Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор**

\_\_\_\_\_ / В.С. Антонюк /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**Совершенствование системы подбора и расстановки кадров в муниципальных органах власти (на примере администрации Уйского  
муниципального района)**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**ЮУрГУ –38.03.04.1017\_ВКР.**

**Руководитель, должность**

М. В. Козина, к.э.н., доцент кафедры

Экономической теории и мировой

Экономики.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**Автор**

студент группы ЗЭУ – 587

Таховеева А.М

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**Нормоконтролер, должность**

А.В Репезин, к.э.н, доцент

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**Челябинск 2017**

## АННОТАЦИЯ

Таховеева А.М. Совершенствование системы подбора и расстановки кадров в муниципальных органах власти (на примере администрации Уйского муниципального района). – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ-587, 58 с., 15 ил., 7 табл., библиогр. список – 50 наим., 1 приложение, -----л. плакатов ф. А4.

Объектом выпускной квалификационной работы является администрация Уйского муниципального района.

Цель выпускной квалификационной работы – совершенствование системы подбора и расстановки кадров в муниципальных органах власти на примере администрации Уйского муниципального района.

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические аспекты системы подбора и расстановки кадров в муниципальных органах власти; проведен анализ системы подбора и расстановки кадров в Администрации Уйского муниципального района; разработаны мероприятия по совершенствованию системы подбора и расстановки кадров в Администрации Уйского муниципального района и проведена оценка их эффективности.

Результаты дипломного проекта имеют практическую значимость и могут применяться Администрацией Уйского муниципального района для совершенствования системы подбора и расстановки кадров.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КАДРОВ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНАХ ВЛАСТИ	
1.1 Понятие и сущность подбора и расстановки персонала .....	7
1.2 Принципы и методы подбора и расстановки персонала.....	13
1.3 Особенности подбора и расстановки персонала в муниципальных органах власти.....	19
1.4 Методика анализа системы подбора и расстановки кадров в муниципальных органах власти .....	24
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КАДРОВ В АДМИНИСТРАЦИИ УЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА	
2.1 Общая характеристика Администрации Уйского муниципального района	30
2.2 Анализ состава, структуры и движения персонала Администрации Уйского муниципального района .....	33
2.3 Анализ документационного обеспечения и процессов системы подбора и расстановки кадров в Администрации Уйского муниципального района .....	40
2.4 Проблемы системы подбора и расстановки кадров в Администрации Уйского муниципального района.....	46
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КАДРОВ В АДМИНИСТРАЦИИ УЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА	
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы подбора и расстановки кадров в Администрации Уйского муниципального района .....	51
3.2 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы подбора и расстановки кадров в Администрации Уйского муниципального района .....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	64
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	67

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А - Организационная структура Администрации Уйского  
муниципального района

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективное функционирование любой организации, прежде всего, определяется уровнем развития его персонала. В современных условиях способность организации осуществлять развитие своих работников является одним из важнейших факторов обеспечения ее успешной деятельности.

Различные изменения, которые происходят в нашем обществе, приводят к всеобщему обострению такого вопроса, как подбор персонала.

Образование, профессионализм, опыт работы, личностные качества, коммуникативность и другое уже не являются стандартными признаками при приеме на работу. Рост веса человеческого фактора привел к возникновению потребности в разносторонних количественных и качественных оценках претендента. Поэтому классический подбор персонала отходит на второй план, а новейшие технологии вытесняют предыдущие.

На сегодняшний день на рынке труда в значительной степени копируются экономические механизмы западных стран. Соответственно расширяется разновидность и количество инструментов в области набора кадров.

Подбор и развитие персонала является, прежде всего, совокупностью организационно-экономических, педагогических и социальных методов, что выводит в свою очередь на уровень профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников для подготовки их к выполнению новых функций.

Подбор и расстановка кадров являются важными функциями цикла управления, которые выполняются директивным составом организации. Подбор кадров сопровождается расстановкой персонала в соответствии с их деловыми качествами. В системе управления персоналом успех деятельности учреждения зависит в основном от качества подбора и расстановки кадров.

Под подбором и расстановкой кадров понимают разумное распределение работников организации по структурным подразделениям, рабочим местам в

соответствии с установленной в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы - с другой.

Целью данного исследования является совершенствование системы подбора и расстановки кадров в муниципальных органах власти на примере администрации Уйского муниципального района.

Объектом исследования является администрации Уйского муниципального района.

Предмет – подбор и расстановка кадров.

Задачи работы:

1. Рассмотрение понятие и сущность подбора и расстановки персонала;
2. Разобрать принципы и методы подбора и расстановки персонала;
3. Выявить особенности подбора и расстановки персонала в муниципальных органах власти;
4. Разработать методику анализа системы подбора и расстановки кадров в муниципальных органах власти;
5. Провести анализ состава, структуры и движения персонала Администрации Уйского муниципального района;
6. Провести анализ документационного обеспечения и процессов системы подбора и расстановки кадров в Администрации Уйского муниципального района;
7. Выявить проблемы системы подбора и расстановки кадров в Администрации Уйского муниципального района.

В исследование были использованы работы следующих авторов: Алехин Э.В., Базаров Т.Ю., Беляцкий Н.П., Бухалков М.И., Васильев А.А., Воронин А.Г., Гапоненко А.Л., Герчикова И.Н., Глазов М.М., Добровинский А.П. и других.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КАДРОВ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНАХ ВЛАСТИ

## 1.1 Понятие и сущность подбора и расстановки персонала

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора персонала, а также оценку, отбор персонала и прием сотрудников на работу [7, с. 93].

Некоторые специалисты в области управления персоналом рассматривают этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность, т.е. до того момента, когда новые сотрудники органично впишутся в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом [13, с. 166].

Таким образом, можно выделить следующие этапы найма (рисунок 1).

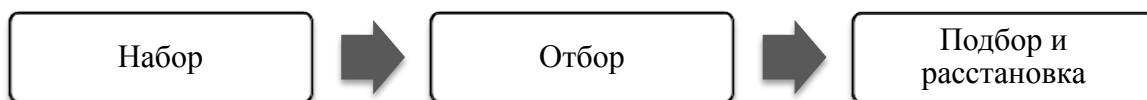


Рисунок 1 – Этапы найма персонала

Набор персонала предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма персонала (рисунок 2).

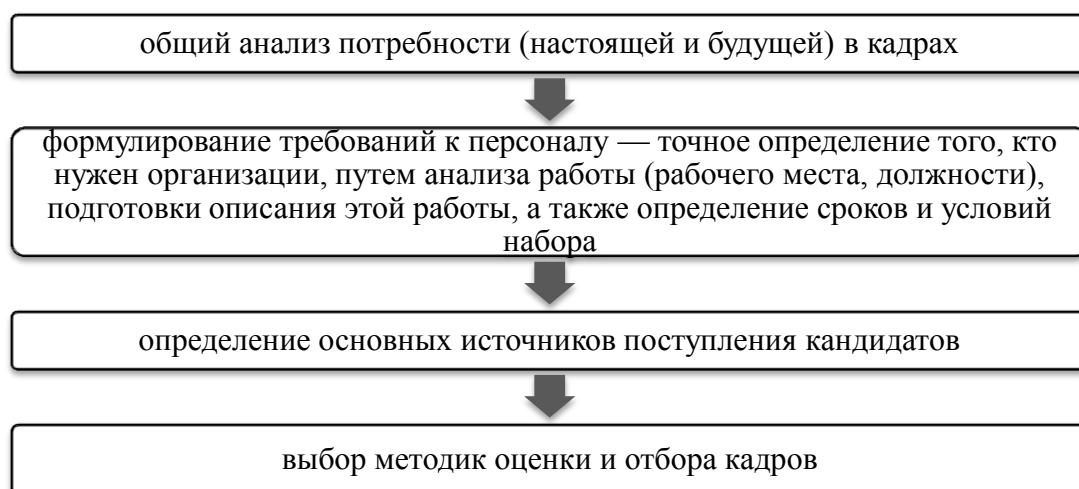


Рисунок 2 – Процесс найма персонала

Существует два источника набора: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до того никак не связанных с организацией). Каждый источник имеет свои преимущества и недостатки, представленные в таблице 1 [42, с. 80].

Таблица 1 – Внутренние и внешние источники набора персонала

Преимущества	Недостатки
<b>Привлечение рабочей силы вне рамок организации</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Более широкие возможности выбора Новые импульсы для организации;</li> <li>– Человеку со стороны легче добиться признания;</li> <li>– Прием на работу непосредственным образом покрывает потребность в рабочей силе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Более высокие затраты на привлечение рабочей силы;</li> <li>– Большая доля принимаемых на работу со стороны содействует росту текучести рабочей силы;</li> <li>– Отрицательное воздействие на психологический микроклимат в организации;</li> <li>– Более высокая степень риска испытательного срока;</li> <li>– Расход большего количества времени на занятие штатной должности;</li> <li>– Новому для организации человеку, «поставленному впереди других», приходится вначале заниматься устранением напряженности;</li> <li>– В случае перемены должности у людей существуют представления о более высоких заработках по сравнению с внутривозвратским повышением по работе;</li> <li>– Блокирование возможностей служебного роста.</li> </ul>
<b>Внутриорганизационное привлечение рабочей силы</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Предоставление шансов для роста;</li> <li>– Незначительные затраты на привлечение рабочей силы;</li> <li>– Знание претендентом данной организации;</li> <li>– Знакомство с работником, наличие представлений о его умениях;</li> <li>– Поддержание уровня оплаты труда в данной организации;</li> <li>– Возможность более быстрого заполнения штатной должности;</li> <li>– Освобождаются первоначальные должности для молодых кадров;</li> <li>– «Прозрачность» кадровой политики;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Меньше возможностей для выбора;</li> <li>– При известных условиях высокие затраты на повышение квалификации;</li> <li>– Возможное заблуждение, сформировавшееся в данной организации относительно конкретного работника;</li> <li>– Разочарование среди коллег в случае неодобрения факта выдвижения какого-то работника на должность начальника, возможное появление напряженности или соперничества;</li> <li>– Слишком тесные взаимоотношения среди коллег, проявление панибратства при решении деловых вопросов;</li> <li>– Занятие штатных должностей или назначение на новую должность «ради сохранения мира»;</li> <li>– Нежелание сказать «нет» сотруднику, проработавшему длительное время в организации;</li> </ul>



Продолжение таблицы 1

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Управляемость за счет кадрового планирования;</li> <li>– Целенаправленное повышение квалификации персонала;</li> <li>– Избежание неэкономичной текучести персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Снижение активности работающих в результате автоматизма при повышении в должности, в этом случае полагаются на преемственность;</li> <li>– С точки зрения количества перевод на новую должность не удовлетворяет потребность в рабочей силе, а с точки зрения качества это происходит часто лишь в случае повышения квалификации, а при вертикальном назначении на должность – вместе с обучением выполнению руководящих функций</li> </ul>

При наборе за счет внутренних и внешних источников используются различные методы (рисунок 3).

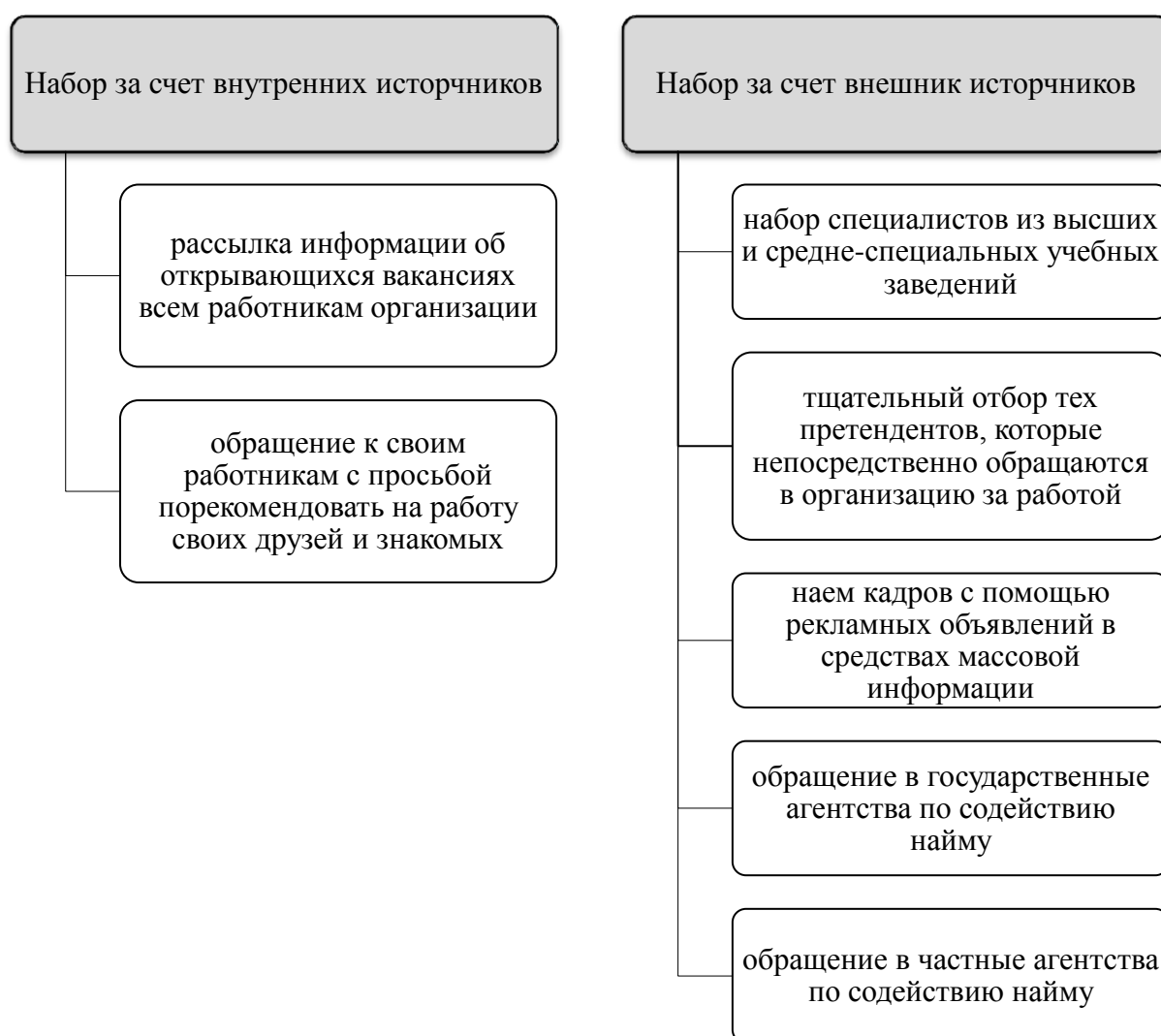


Рисунок 3 – Внутренние и внешние источники набора персонала

Отбор персонала – часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность (общепринятая трактовка термина).

В общем случае отбор следует рассматривать как процесс отбора кого-либо по установленным критериям с использованием определенных методов оценки из общего числа работников, отвечающих этим критериям [33, с. 214].

При этом применяются пять основных инструментов проверки знаний и личных качеств кандидата, а именно:

1. Анализ анкетных данных по бланку заявления: уровень и качество образования, наличие практического опыта, готовность к принятию дополнительных нагрузок и др. Причем содержание анкеты устанавливается конкретной кадровой службой.

2. Наведение справок в учебном заведении или на прежней работе (чем выше должность, тем полнее собирается информация).

3. Тесты в самом широком смысле.

Тесты в зависимости от должности, на которую претендует соискатель, могут включать проверку на общий интеллектуальный уровень, на уровень подготовки в тех или иных вопросах, как правило, общего характера (умение читать и писать, понимать и излагать текст, знать основы математики и информатики и т.п.), а также на специальные способности и знания.

4. Проверка навыков в центрах оценки.

5. Собеседование, или интервью. Это заключительный этап проверки. Он применяется практически во всех фирмах и учреждениях западных стран.

Собеседования следует вести по заранее составленному плану (на основе специального вопросника-формуляра), а собранные сведения должны направляться в отдел (управление, службу) персонала, где они используются для выработки планов профессиональной подготовки и переподготовки персонала для управления продвижением работников и, наконец, для координации решений об

увеличении зарплаты работникам в рамках общей политики в этой области [47, с. 132].

Отбор персонала в настоящее время в организациях нашей страны в основном производится стихийно. Вместе с тем по мере усложнения трудовой деятельности, повышения требований к качеству и темпу работы все большее значение приобретает профессиональный отбор, основанный на учете индивидуально-психических свойств исполнителей [37, с. 478].

Надежные и действенные методы отбора требуют больших материальных затрат, и лишь крупные организации могут их использовать. Разработка таких методов оправдана в случае большого числа вакантных мест и еще большего числа кандидатов, если организация имеет большое число вакансий, но количество претендентов невелико, сложные методы отбора не требуются.

Подбор - одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбором кадров; занимаются все руководители от бригадира до директора, подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. От качества подбора и расстановки персонала как среди исполнителей, так и в системе управления во многом зависит эффективность работы организации [21, с. 134].

Очень часто подбор кадров отождествляют с процессом отбора кадров, что неправомерно. Отбор – это выделение кого-либо из общего числа. Отсюда и выражения: «отбор кандидатов на вакантную должность», «отбор сотрудников для продвижения по службе» и т.п. При подборе же сравниваются деловые и другие качества работника с требованиями рабочего места [28, с. 148].

Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой [10, с. 175].

При подборе и расстановке персонала преследует две цели (рисунок 4).



Рисунок 4 – Цели подбора и расстановки персонала

Основная задача подбора и расстановки персонала заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от требований выполняемой работы. При этом следует учитывать пригодность работника к выполнению конкретного вида работы, а для определения такой пригодности необходимо, с одной стороны, установить требования, предъявляемые к конкретной работе, а с другой – принять во внимание деловые и личностные качества работников [17, с. 103].

Таким образом, целью рациональной расстановки персонала является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

Подбор и расстановка персонала в организации, являясь непосредственным выражением принципа разделения и кооперации труда, создают производственный коллектив. При его формировании необходимо иметь в виду не только профессиональные, деловые и личностные качества каждого члена коллектива, но и эффект их сочетания – так называемую психологическую совместимость, которая помогает людям быстро и успешно сработаться друг с

другом, что порождает удовлетворенность своей работой и ведет к росту производительности труда [25, с. 332].

Важным условием формирования трудового коллектива является соблюдение соотношения опытных и молодых работников. Формирование коллектива из людей одного возраста способствует тенденции замыкания его в интересах своего возраста. Коллектив, состоящий из работников разных возрастов, дает разные типы увлечений, является более жизнеспособным. Младшие поддаются влиянию старших, подражают им. Старшие помогают младшим в овладении профессиональным мастерством [15, с. 68].

Правильный подбор и расстановка персонала предполагают, что каждому работнику должна поручаться работа, соответствующая уровню его знаний и практического опыта. Поэтому, распределяя людей по рабочим местам, необходимо стремиться к тому, чтобы сложность выполняемых работ имела минимальные отклонения и соответствовала квалификации исполнителя. Нельзя допускать, чтобы разряд работы был ниже разряда работника.

Важным средством решения этой задачи являются тарифно-квалификационные справочники. Их применение позволяет избежать неоправданного разнобоя при установлении профессионально-квалификационного разделения труда на одинаковых производствах и при выполнении аналогичных работ.

## 1.2 Принципы и методы подбора и расстановки персонала

Подбором кадров занимаются все руководители от начальника отдела до руководителя организации, подбор персонала сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. От качества подбора и расстановки персонала, как в производственной системе, так и в системе управления, во многом зависит эффективность работы организации [4, с. 165].

Подбор и расстановка кадров основываются на следующих принципах (рисунок 5).



Рисунок 5 – Принципы подбора и расстановки кадров

Рассмотрим данные принципы:

1. Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

2. Принцип перспективности основывается на учете следующих условий: установление возрастного ценза для различных категорий должностей; определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы; возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации; состояние здоровья.

3. Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимают процесс изменения работника в системе разделения труда, а также смену места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием человека в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации [2, с. 85].

Для подбора и расстановки кадров используются следующие данные (рисунок 6).

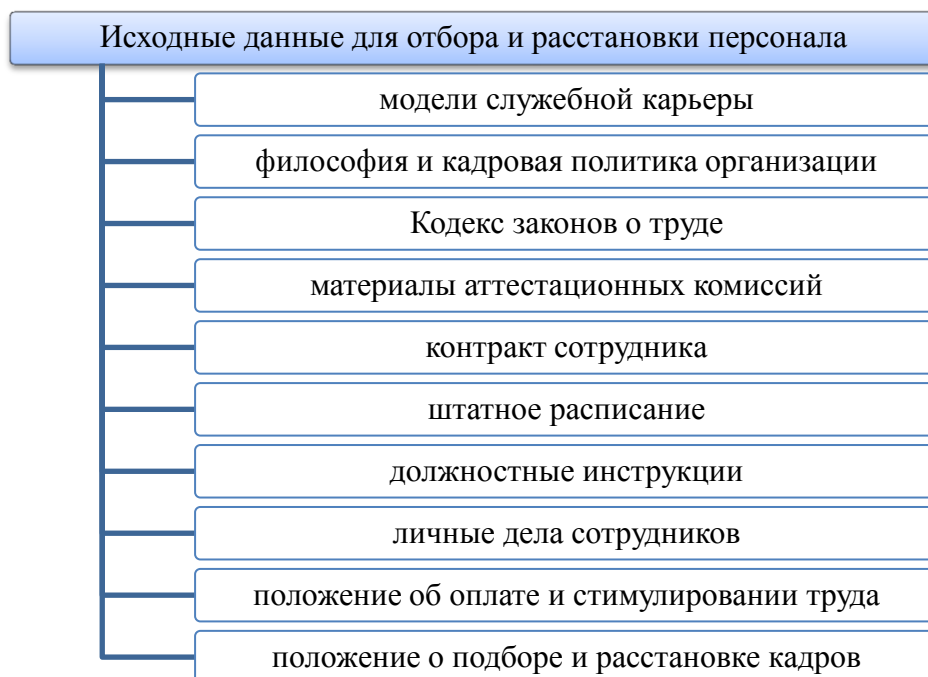


Рисунок 6 – Исходные данные для подбора и расстановки персонала

Подбор и расстановка персонала должны обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе выполнения следующих условий: равномерной и полной загрузки работников всех служб и подразделений; использования персонала в соответствии с профессией и квалификацией конкретизацией функций исполнителей с тем, чтобы каждый работник ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал, как выполнять порученную ему работу; обеспечения необходимой взаимозаменяемости работников за счет овладения ими смежными профессиями; обеспечения полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т.е. точного учета ее количественных и качественных результатов; закрепления за исполнителем работы, которая соответствует уровню его знаний и практических навыков. Подбор и расстановка персонала подразумевают соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу. В инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместимости сотрудников [23, с. 169].

Все более характерным становится использование прогностических методов определения должностной пригодности претендента, построенных на основе гипотезы о его будущей деятельности. Вместе с тем успешно используются и практические методы установления степени соответствия кандидата рабочему месту – отдельные поручения, временное замещение должности, стажировка и пр.

Для решения проблемы подбора и расстановки работников в организации, их продвижения можно рекомендовать профильный метод, который успешно используется в странах с рыночной экономикой, применение профильного метода требует аналитического отбора предъявляемых требований и качеств работников, который позволяет непосредственно сравнивать их друг с другом [44, с. 259].

Основу профильного метода составляет каталог характеристик, требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест. Характеристики (показатели) должны быть описаны и разделены на определенное количество категорий. Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю и должен быть также характеризован, ему соответствует определенный уровень качеств работника [49, с. 215].

Каталог характеристик дает возможность учесть требования, обусловленные особенностями работы на конкретном рабочем месте, а также необходимые качества работников и изобразить их графически.

Сравнение уровня требований, обусловленных конкретной работой, и уровня качеств работника, выполняющего эту работу, позволяет сделать вывод о пригодности того или иного человека к данной работе и о необходимости привести их в соответствие друг с другом.

Результаты деятельности организации в рыночной экономике зависят, в конечном счете, от того, насколько работники соответствуют занимаемым рабочим местам, а рабочие места - работникам. Таким образом, применение профильного метода позволяет провести непосредственное сравнение предъявляемых требований и качеств работников [45, с. 49].



Существует множество психологических тестов, направленных на выявление определенных профессиональных и личностных качеств, проверку квалификации и т. д. Основные их ограничения – большие затраты времени на обработку, обязательное наличие специального образования у исследователя и низкая прогностическая ценность результатов для практики.

Существует удобный инструмент современной бизнес-психологии – LAB-profile, или метапрограммный профиль. Этот метод основан на составлении и анализе метапрограммного портрета личности. С его помощью можно выявить наиболее важные характеристики стиля мышления сотрудника, что позволяет прогнозировать, насколько успешно кандидат справится с тем или иным видом деятельности; определить, какими ресурсами он располагает.

Техника, используемая для составления личностного профиля, называется «Язык и поведение» (Language and Behaviour), что подчеркивает связь между языковыми и поведенческими проявлениями. Профиль дает информацию об особенностях восприятия, речи и поведении людей. Это позволяет прогнозировать их успешность в профессиональной деятельности, предлагать им соответствующую их способностям работу и составлять программы развития [39, с. 251].

Метапрограммы (шаблоны восприятия, внимания и пр.) описывают привычный стиль мышления человека, то, как он воспринимает и обрабатывает информацию. Нас окружает огромное количество информации, на обработку и анализ которой требуется много времени. К счастью, в процессе восприятия большая часть ненужного отсеивается. Доминирующие метапрограммы определяют, какая информация будет допущена в сознание, а какая проигнорирована, каким образом осознанные данные будут интерпретироваться и применяться. Человек будет успешнее справляться с деятельностью, требующей таких способов мышления, которые он предпочитает [30, с. 351].

Данный метод лингвистическо-поведенческого профиля разработан в 80-х годах уже прошлого века. Он опробован при подборе персонала крупнейшими

западными и американскими фирмами, быстро распространяется в России. Около трех дней необходимо на его освоение. Благодаря применению этого метода в подборе кадров, текучесть кадров сокращается на 20-30 процентов. Таким образом, составление метапрограммных профилей – эффективный инструмент оценки персонала. Технологию следует осваивать практикам, ее стоит добавить в копилку инструментов, используемых в работе менеджеров по персоналу. Имея методику, позволяющую выявлять истинную мотивацию сотрудников, диагностировать вероятность рисков при кадровых перестановках, можно повысить эффективность работы персонала в несколько раз. Применяя различные формы обучения с учетом личностных особенностей сотрудников, гарантирована высокая производительность их труда, что, как следствие, обеспечивает успех компании [19, с. 170].

Также существует метод видеокомпьютерного анализа личности, применяемый в BOS-CENTRE. Это существенная поддержка компаниям в использовании и применении в своей деятельности объективного психологического инструментария.

Суть метода проста и наглядна не только для исследователя, но и для потенциального заказчика. Допустим, необходимо провести ротацию кадров, определить претендентов на «выбывание», лидеров влияния и т.п. На первом этапе происходит сбор информации в виде фотографий сотрудников, соответствующих настоящему времени. Единственное требование: фото должно быть прямосмотрящим (как на документах). Размеры и вид (например, в цифровом формате) значения не имеют. На втором этапе идет компьютерная обработка полученного материала: фотографии вводятся в компьютер и специальная программа выдает полную личностную и профессиональную характеристики, рекомендации по гармонизации и коррекции личности. Таким образом, заказчик получает бесценную информацию о потенциале своего сотрудника, его совместимости с членами коллектива, лояльности к организации, стремлении к «двойным стандартам» и т.д. [31, с. 134].

Важным условием формирования трудового коллектива является соблюдение соотношения опытных и молодых работников. Формирование коллектива из людей одного возраста способствует тенденции замыкания его в интересах своего возраста. Коллектив, состоящий из работников разных возрастов, дает разные типы увлечений, является более жизнеспособным. Младшие поддаются влиянию старших, подражают им. Старшие помогают младшим в овладении профессиональным мастерством [38, с. 42].

Правильный подбор и расстановка кадров предполагают, что каждому работнику должна поручаться работа, соответствующая уровню его знаний и практического опыта. Поэтому, распределяя людей по рабочим местам, необходимо стремиться к тому, чтобы сложность выполняемых работ имела минимальные отклонения и соответствовала квалификации исполнителя. Нельзя допускать, чтобы разряд работы был ниже разряда работника. Важным средством решения этой задачи являются тарифно-квалификационные справочники. Их применение позволяет избежать неоправданного разнорядия при установлении профессионально-квалификационного разделения труда на одинаковых производствах и при выполнении аналогичных работ.

### 1.3 Особенности подбора и расстановки персонала в муниципальных органах власти

В основе подбора и расстановки кадров органов муниципального управления должны лежать научные принципы:

- законности, предусматривающей соблюдение требований законодательства, других нормативных актов, регламентирующих решение кадровых вопросов;
- социальной защищенности муниципальных служащих;
- приоритетности конкурсного вида подбора кадров относительно назначения на должность;

- испытательного срока для граждан, впервые назначаемых на должность в органах муниципального управления;
- подбора кадров по деловым, профессиональным и нравственным качествам на основе комплексной и объективной их оценки;
- гласного, демократичного решения кадровых вопросов с учетом общественного мнения;
- систематического обновления кадров с обеспечением преемственности в работе и притока молодых сил [14, с. 127].

К сожалению, на практике соблюдение данных принципов – скорее исключение, чем норма. В действительности создание и особенно реализация муниципальной кадровой политики испытывает на себе ряд сложностей. Основными сдерживающими факторами являются:

- социально-политическая нестабильность в стране, кризисное состояние экономики;
- нечеткость стратегической ориентации общества;
- нестабильность структуры власти и управления на федеральном, региональном и местном уровнях;
- слабая законодательная и нормативная база деятельности муниципального аппарата;
- недостаточная разработанность теоретической и методологической базы кадровой деятельности в сфере муниципальной службы в условиях формирования гражданского общества и становления рыночной экономики [6, с. 53].

Все это затрудняет формирование кадрового корпуса муниципальной службы, ориентированного на работу в современных условиях и ответственность за обеспечение демократической стабильности, соблюдение принципов правового государства, за обеспечение прав и свобод граждан России.

Составные элементы механизма формирования и совершенствования кадрового потенциала муниципальных органов власти представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 - Составные элементы механизма формирования и совершенствования кадрового потенциала муниципальных органов власти

Главная цель подбора кадров для работы в муниципальных органах власти состоит в том, чтобы отобрать такого претендента на должность, который был бы в состоянии наиболее эффективным способом достичь запланированного управленческой структурой результата [48, с. 147].

Законодательство Российской Федерации предусматривает две основные формы поступления на муниципальную службу:

- 1) в порядке назначения;
- 2) на основании конкурса.

Назначение на должность муниципальной службы производится в порядке, определенном Конституцией (Уставом) субъекта РФ, уставом муниципального

образования, в соответствии с федеральным и региональным законодательством о государственной и муниципальной службе. При назначении граждан на должности муниципальной службы, а также при их переводе на другие должности муниципальной службы претенденты обязаны предоставить документы, подтверждающие их квалификацию, или сдать квалификационный экзамен.

Конкурс проводится при наличии в муниципальных органах вакантных должностей муниципальной службы и осуществляется среди граждан, подавших заявление об участии в нем. Он проводится конкурсными комиссиями, создаваемыми в порядке, установленном нормативными правовыми актами муниципальных органов власти. Решение конкурсной комиссии является основанием для издания акта о замещении лицом, победившим в конкурсе, соответствующей должности муниципальной службы [22, с. 76].

Конкурсный отбор кандидатов на замещение должностей в органах муниципального управления осуществляется посредством выявления профессиональных, деловых и личностных качеств претендентов и предполагает на основе их сравнения определение наиболее достойных из кандидатов для назначения на вакантные должности. Основными задачами конкурсного отбора претендентов для работы в органах муниципального управления являются:

- отбор и формирование на конкурсной основе высокопрофессионального кадрового состава муниципальных органов;
- обеспечение права граждан на равный доступ к работе в органах муниципального управления [18, с. 63].

В российской практике муниципального управления используются две основные формы конкурсного отбора кандидатов на вакантные должности муниципальной службы: конкурс документов и конкурс-испытание. Конкурсная комиссия оценивает участников конкурса документов на основании документов об образовании, о прохождении государственной и (или) муниципальной службы и о другой трудовой деятельности, а также на основании рекомендаций,

результатов тестирования, других документов, представляемых претендентом на должность по решению соответствующих органов муниципального управления.

Конкурс-испытание, в отличие от конкурса документов, включает в себя прохождение испытания на соответствующей должности и завершается квалификационным экзаменом по должности. Для гражданина, впервые принятого на муниципальную должность, в том числе по итогам конкурса документов, может быть установлен испытательный срок от трех до шести месяцев. Если муниципальный служащий продолжает работать в соответствующем органе управления при истечении срока испытания, он считается выдержавшим испытание. При неудовлетворительном результате испытания служащий может быть переведен на прежнюю или другую должность, а при отказе от перевода уволен [50, с. 169].

В качестве методов оценки кандидатов на замещение вакантных должностей в органах муниципального управления чаще всего используются анализ анкетных данных (конкурс документов) и собеседование (кадровое интервью).

Анкетирование выполняет двойную роль. С одной стороны, на основании анализа анкетных данных проводится первоначальный отсев менее подходящих кандидатов. С другой стороны, определяется круг факторов, нуждающихся в особо тщательном и подробном изучении, а так же источники, из которых можно получить необходимую информацию.

Сведения о кандидатах с прежнего места работы играют сегодня весьма важную роль при поступлении на муниципальную службу. При наведении справок обязательны точность получаемых сведений, поэтому запрашивается конкретная информация и факты, по которым лица, отвечающие за прием на работу, строят свои заключения

#### 1.4 Методика анализа системы подбора и расстановки кадров в муниципальных органах власти

Анализ системы подбора и расстановки кадров в муниципальных органах власти состоит из следующих этапов:

1. Анализ состава, структуры и движения персонала;
2. Анализ документационного обеспечения системы подбора и расстановки кадров;
3. Анализ процессов системы подбора и расстановки кадров.

Рассмотрим данные этапы подробно.

1. Анализ состава, структуры и движения персонала.

Основными задачами анализа являются:

- изучение и оценка обеспеченности муниципального органа власти и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а так же по категориям и профессиям;
- определение и изучение показателей текучести кадров;
- выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их использования [35, с. 81].

Анализ обеспеченности организации кадрами начинается с исследования состава и структуры работников. При анализе состава и структуры необходимо изучить данные по каждой категории работников в отдельности, так как различные категории работающих играют неодинаковую роль в деятельности организации.

Выявление отклонений в численности по категориям работающих от плана позволяет судить о том, как обеспечено исследуемую организацию необходимым персоналом. Сопоставление данных о численности по разным категориям дает представление о степени обоснованности количественного соотношения между ними [27, с. 144].



Для оценки обеспеченности организации трудовыми ресурсами фактическую численность по категориям, работающих за отчетный год сравнивают с нормативными данными, численностью базисного года.

Стабильность состава кадров в организации является существенной предпосылкой роста эффективности ее деятельности. Поэтому движение рабочей силы и его динамика являются важными объектами анализа (таблица 2).

Таблица 2 - Показатели движения рабочей силы

Название показателя	Формула для расчета показателя	Экономический смысл
Коэффициент оборота по приему ( $K_n$ )	Количество принятых работников / среднесписочная численность работников	Характеризует удельный вес принятых работников за период
Коэффициент оборота по выбытию ( $K_v$ )	Количество выбывших работников / среднесписочная численность работников	Характеризует удельный вес выбывших за период работников
Коэффициент текучести кадров ( $K_m$ )	Количество уволившихся по собственному желанию + нарушения трудовой дисциплины / среднесписочная численность	Характеризует уровень увольнения работников по отрицательным причинам
Коэффициент постоянства кадров ( $K_{пост}$ )	$K_n = 1 - K_v$	Характеризует уровень работающих в данной организации постоянно в течение года

Оборот рабочей силы вызывают различные причины. Задачи анализа сводятся к выявлению и разграничению их с тем, чтобы наметить мероприятия по закреплению кадров [12, с. 227].

Причинами, увеличивающими показатели движения рабочей силы, являются призыв в ряды Вооруженных сил, поступление в учебные заведения, достижение пенсионного возраста и другие. Движение кадров по таким причинам неизбежно и оправдано. В то же время текучесть вызывается и такими причинами, как нарушение трудовой дисциплины, несоответствие подготовки рабочих уровню требований. К отрицательным причинам относится также большинство случаев увольнения по собственному желанию [36, с. 152].

Текучесть кадров приводит к большим потерям ресурсов и снижает эффективность деятельности организации. Важными средствами борьбы с

текучестью являются меры по укреплению трудовой дисциплины, совершенствование методов повышения квалификации рабочих и форм материального и морального поощрения. При анализе текучести кадров особое внимание уделяют изучению причин, побудивших рабочих подать заявление об уходе по собственному желанию [26, с. 294].

2. Анализ документационного обеспечения системы подбора и расстановки кадров.

Источниками информации для анализа служат:

- штатное расписание;
- статистическая отчетность «Отчет по труду и движению работников»;
- данные табельного учета и отдела кадров;
- своды начислений и удержаний;
- тарифные ставки;
- положение о кадровой службе;
- иные нормативные документы, регламентирующие работу с персоналом [8, с. 120].

Документационное обеспечение – организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом. Его основой является делопроизводство – полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения [5, с. 168].

Основными функциями по документационному обеспечению системы управления персоналом являются: разработка и составление документации, регламентирующей деятельность системы управления персоналом и выполнение конкретных функций кадровой службы; своевременная обработка поступающей и передаваемой документации; доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения; печатание документов по кадровым вопросам; регистрация, учет и хранение документов по персоналу; формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для

данной организации; копирование и размножение документов по кадровым вопросам; контроль за исполнением документов; передача документации по вертикальным и горизонтальным связям и др. [11, с. 160]

Требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации. Основными действующими государственными стандартами в области документов и делопроизводства являются:

- ГОСТ 16487-83 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения»;

- ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» и др. [40, с. 148].

В подсистеме управления персоналом, как и в системе управления всей организацией, внедрены и ведутся следующие унифицированные системы документации:

- плановой (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, наряды, плановые расчеты по численности, оплате труда и т.п.);

- первичной учетной (по учету труда и заработной платы);

- отчетно-статистической (по численности, балансу рабочего времени, заработной плате, производительности труда, высвобождению работников и т.п.);

- по социальному обеспечению (по пенсиям, пособиям, льготам, социальному страхованию и т.п.);

- организационно-распорядительной (акты, письма, докладные записки, заявления, инструкции, анкеты, объяснительные записки, положения, постановления, правила, представления, приказы, протоколы, распоряжения, решения, устав и т.п.) [46, с. 251].

Каждое подразделение службы управления персоналом разрабатывает, оформляет, исполняет ту документацию, которая соответствует его функциональному назначению. Так, отдел кадров в обязательном порядке ведет

следующие кадровые документы: личные дела работников организации, включающие личный листок, анкету, автобиографию, копии документов об образовании, рекомендации и т.п.; личные карточки; трудовые книжки, пенсионные дела, трудовые договоры и т.д. Порядок работы с этими документами регламентирован, как правило, отраслевыми и ведомственными нормативно-методическими материалами [32, с. 136].

### 3. Анализ процессов системы подбора и расстановки кадров.

Детальный анализ процесса подбора и расстановки персонала целесообразно строить на основе общепринятой процедуры подбора, включающей следующие основные этапы.

1 этап. Анализ работы — это методический процесс определения навыков, обязанностей и знаний, необходимых для выполнения тех видов работ, которые осуществляет организация [16, с. 31].

2 этап. Анализ набора персонала - основан на оценке выбранного концептуального подхода к набору, стратегии поиска, источников и методов привлечения кандидатов, их целесообразности для отдельных категорий персонала и организации в целом [24, с. 65].

3 этап. На следующем этапе подбора персонала следует осуществить анализ отбора (оценки) персонала, который включает оценку методик и инструментов отбора. Эффективность и надежность отбора связаны с последовательным проведением проверки деловых и личностных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Следовательно, в организации должны быть формально закреплены методики отбора отдельных категорий работников в виде перечня инструментов отбора и последовательности их применения [3, с. 238].

4 этап. Анализ правильности оформления трудовых отношений завершает технологическую цепочку оценки процедуры подбора и расстановки персонала. Он является одной из форм ревизии, поскольку направлен на определение

правильности заполнения документов и выявление случаев нарушения трудового законодательства [41, с. 244].

Таким образом, для проведения анализ системы подбора и расстановки кадров в муниципальных органах власти необходимо провести анализ состава, структуры и движения персонала, анализ документационного обеспечения и процессов системы подбора и расстановки кадров. Для повышения эффективности работы организации необходимо решить выявленные в результате анализа проблемы системы подбора и расстановки кадров.

#### Выводы по разделу

Таким образом, в результате рассмотрения теоретических аспектов системы подбора и расстановки кадров в муниципальных органах власти были сделаны следующие выводы. Подбор и расстановка персонала - это рациональное распределение кадров по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой.

Подбор и расстановка кадров должны придерживаться таких принципов, как принцип соответствия, принцип перспективности и принцип сменяемости.

Самым распространенным и эффективным методом подбора и расстановки кадров является профильный метод.

Для проведения анализ системы подбора и расстановки кадров в муниципальных органах власти проводится анализ состава, структуры и движения персонала, анализ документационного обеспечения и процессов системы подбора и расстановки кадров.

## 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КАДРОВ В АДМИНИСТРАЦИИ УЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА

### 2.1 Общая характеристика Администрации Уйского муниципального района

Администрация Уйского муниципального района является исполнительно-распорядительным органом местного самоуправления Уйского муниципального района, наделенным уставом Уйского муниципального района собственными полномочиями по решению вопросов местного значения.

Администрацией Уйского муниципального района руководит глава администрации муниципального района на принципах единоначалия.

Организационная структура администрации Уйского муниципального района представлена в приложение.

Из рисунка видно, что администрация обладает линейно-функциональной структурой управления.

Администрация Уйского муниципального района находится по адресу: 456470 Россия, Челябинская область, Уйский район, с.Уйское, ул. Балмасова, 6, каб.301

Финансирование администрации Уйского муниципального района, ее отраслевых (функциональных) и территориальных органов осуществляется в соответствии с бюджетом Уйского муниципального района.

Администрация Уйского муниципального района осуществляет следующую деятельность:

- организация решения вопросов местного значения Уйского муниципального района;
- разработка, организация и реализация планов и программ развития Уйского муниципального района;
- разработка проекта бюджета Уйского муниципального района;
- исполнение бюджета Уйского муниципального района;
- организация решения вопросов местного значения;

- контроль за использованием территорий и инфраструктуры Уйского муниципального района;
- управление муниципальной собственностью;
- организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации высшего должностного лица, муниципальных служащих и работников муниципальных учреждений;
- осуществление муниципального контроля.

Основные задачи департамента кадровой политики Уйского муниципального района представлены на рисунке 8.

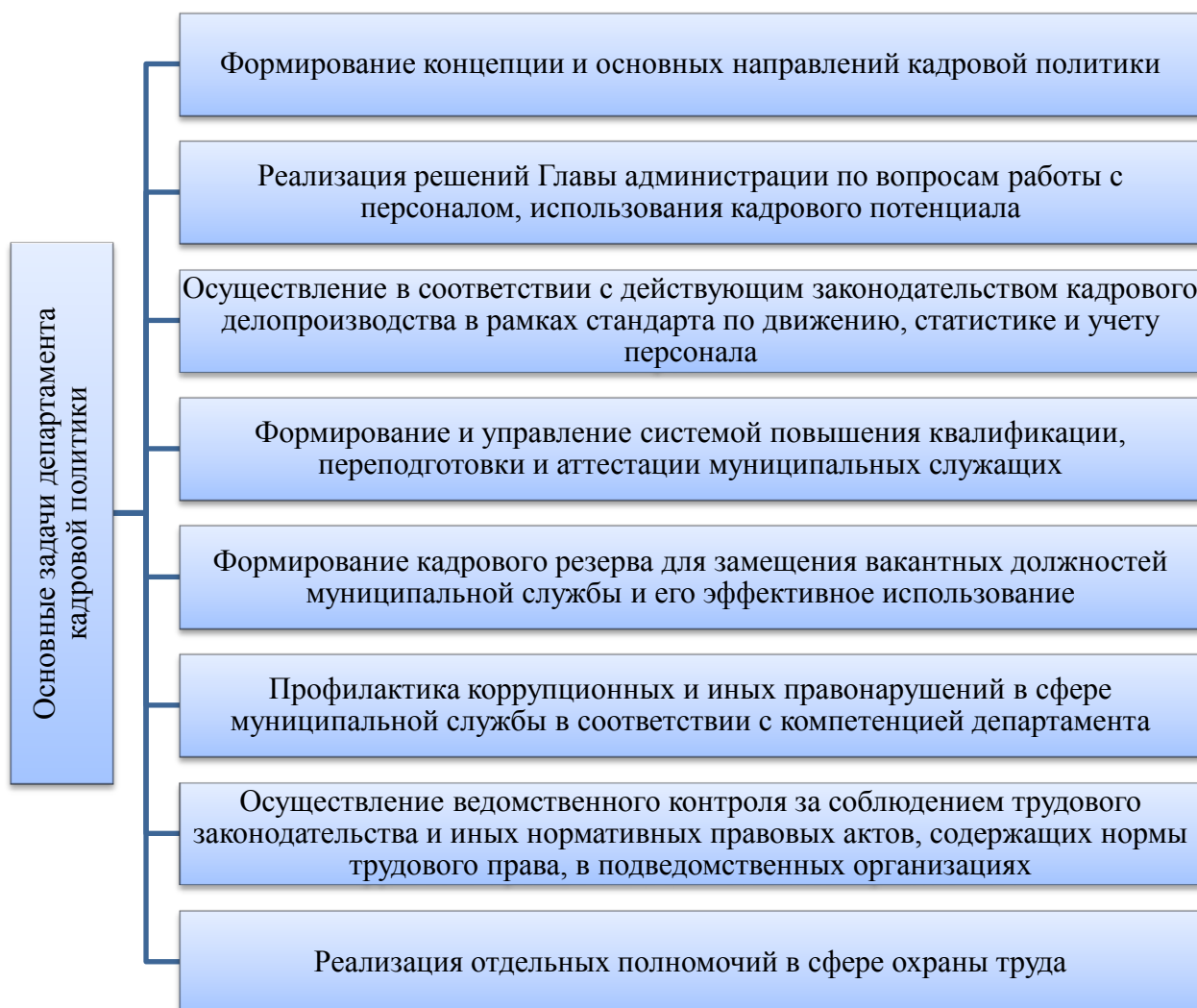


Рисунок 8 - Основные задачи департамента кадровой политики Уйского муниципального района

Администрация Уйского муниципального района осуществляет муниципальный контроль на территории Уйского муниципального района, по вопросам, предусмотренным федеральными законами.

Функции, порядок деятельности администрации Уйского муниципального района устанавливается муниципальным правовым актом, принимаемым главой администрации Уйского муниципального района.

Порядок организации и осуществления муниципального контроля в соответствующей сфере деятельности устанавливается муниципальными правовыми актами.

Управление кадрами Администрации Уйского муниципального района осуществляет департамент кадровой политики.

Структура департамента кадровой политики Администрации Уйского муниципального района представлена на рисунке 9 .



Рисунок 9 – Организационная структура департамента кадровой политики Администрации Уйского муниципального района

Основной целью деятельности департамента кадровой политики является формирование и реализация кадровой политики, организация управления муниципальной службой и персоналом администрации Уйского муниципального района; организация кадровой работы, а также регистрация трудовых договоров.

На сегодняшний день в департаменте кадровой политики Уйского муниципального района работает 4 человека.



## 2.2 Анализ состава, структуры и движения персонала Администрации Уйского муниципального района

Проведем анализ состава и структуры персонала Администрации Уйского муниципального района.

В таблице 3 представлены показатели по численности и фонду оплаты труда Администрации Уйского муниципального района

Таблица 3 - Показатели по численности и фонду оплаты труда Администрации Уйского муниципального района

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Динамика, %
Среднесписочная численность персонала, чел.	212	224	220	3,77
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	32538	38248	39680	21,95
Среднемесячная заработная плата, тыс.руб./мес.	12,79	14,23	15,03	17,52

Среднесписочная численность персонала в 2014 году составила 212 человек, в 2015 году - 224 человека, в 2016 году – 220 человек. Динамика среднесписочной численности персонала администрации представлена на рисунке 9.

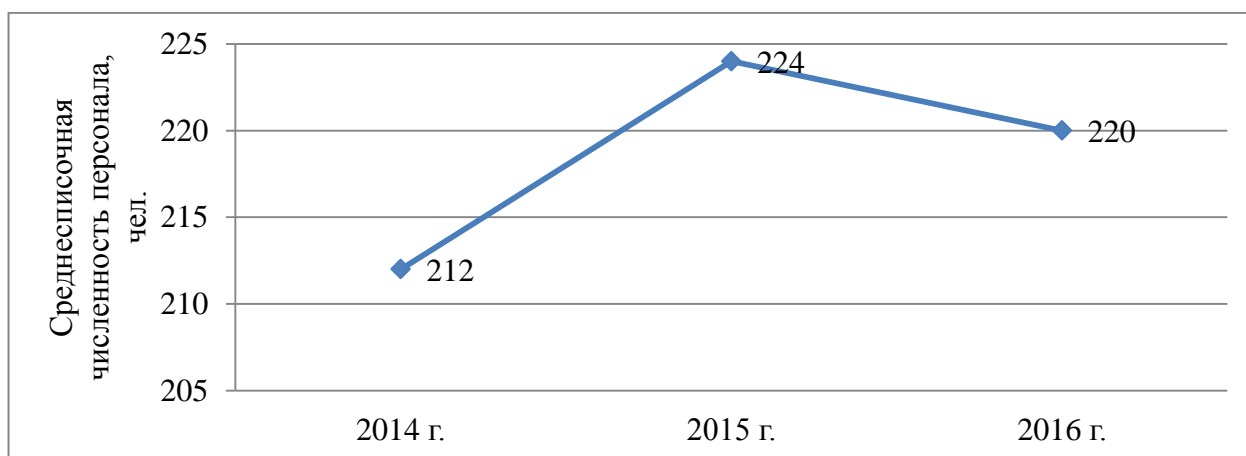


Рисунок 9 – Динамика среднесписочной численности персонала Администрации Уйского муниципального района

Таким образом, среднесписочная численность персонала администрации за рассматриваемый период увеличилась на 3,77 %. В 2015 году количество

персонала по сравнению с 2014 годом увеличилась на 12 человек, а в 2016 году снизилась на 4 человека.

На рисунке 10 представлена динамика среднемесячной заработной платы Администрации Уйского муниципального района.

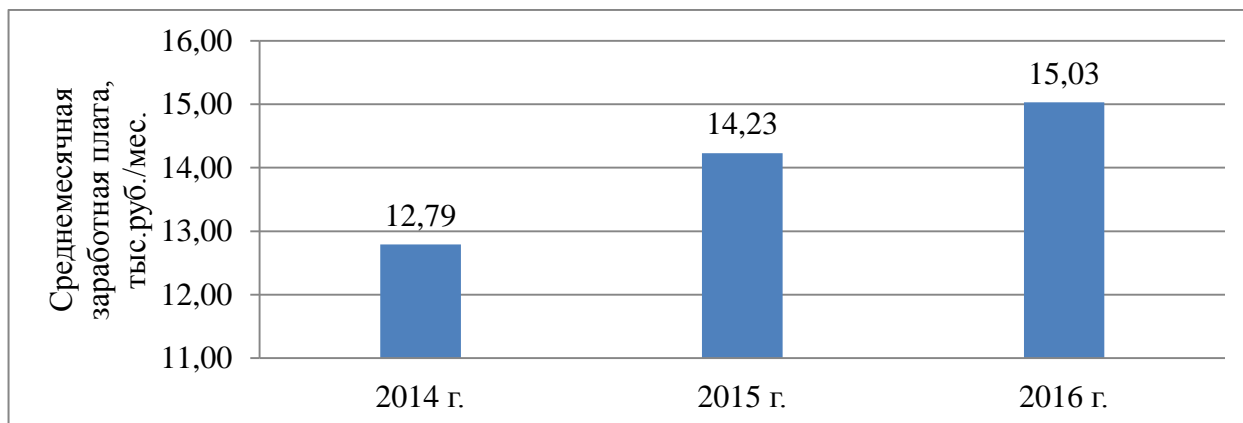


Рисунок 10 - Динамика среднемесячной заработной платы Администрации Уйского муниципального района

Таким образом, среднемесячная заработная плата сотрудников Администрации района за рассматриваемый период увеличилась на 17,52%, однако на 2016 год она составляла 15,03 тыс.руб., что является достаточно низкой заработной платой для Челябинской области.

Далее проведем анализ структуры персонала Администрации Уйского муниципального района по категориям работников (таблица 4).

Таблица 4 - Структура персонала Администрации Уйского муниципального района по категориям работников

Категория персонала	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Динамика, %
	кол-во человек	% в структуре	кол-во человек	% в структуре	кол-во человек	% в структуре	
Административно-управляющий персонал	25	11,79	26	11,61	26	11,82	4,00
Специалисты	106	50,00	116	51,79	114	51,82	7,55
Технический персонал	81	38,21	82	36,61	80	36,36	-1,23
Итого	212	100,00	224	100,00	220	100,00	3,77

Таким образом, за период 2014-2016 гг. количество сотрудников увеличилось на 8 человек. Динамика персонала по категориям работников представлена на рисунке 11.

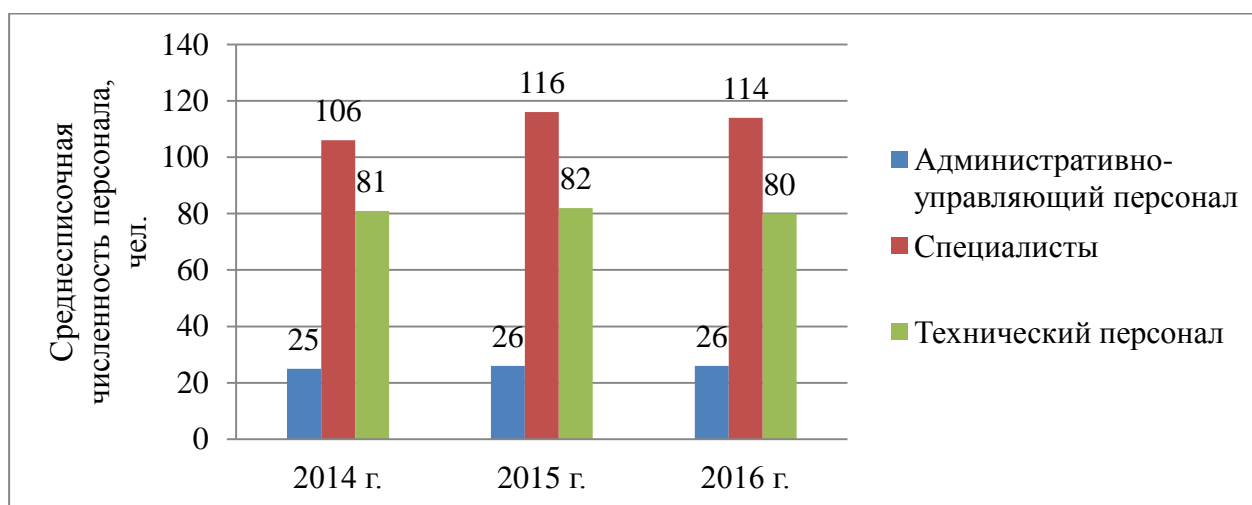


Рисунок 11 - Динамика персонала Администрации Уйского муниципального района по категориям работников

Количество административно управляющего персонала увеличилось на 1 человека (4%), количество специалистов увеличилось на 8 человек (7,55%), а количество технического персонала снизилось на 1 человека (1,23%).

На рисунке 12 представлена структура персонала по категориям работников за 2016 год.

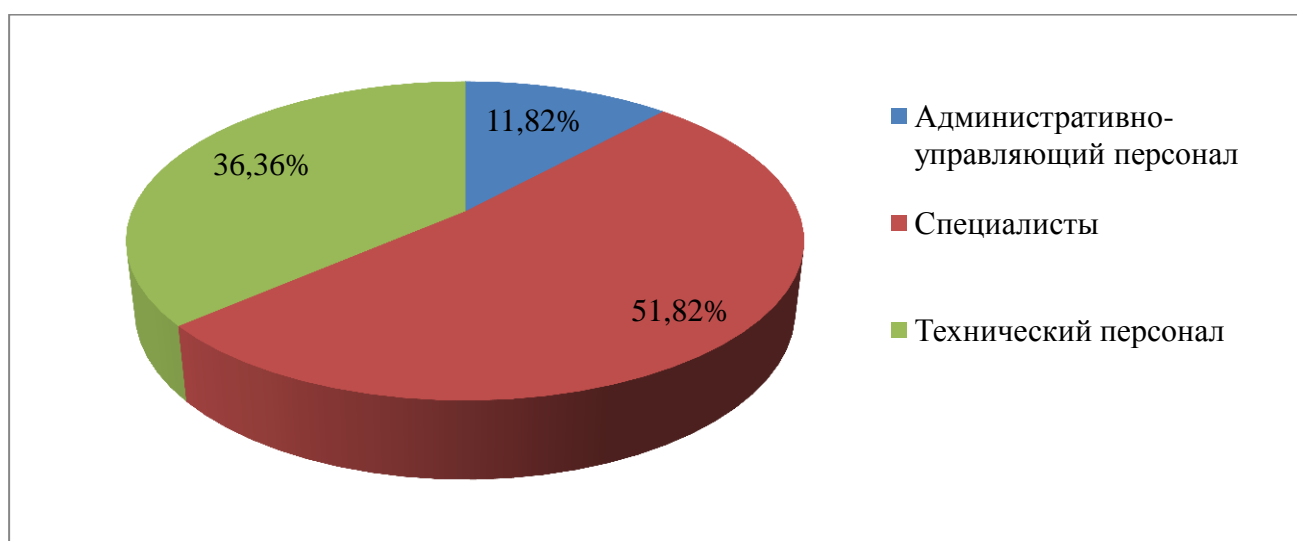


Рисунок 12 – Структура персонала Администрации Уйского муниципального района по категориям работников

Таким образом, большую долю персонала занимают специалисты администрации (в 2014 году – 50,00%, в 2015 году – 51,79%, в 2016 году – 51,82%). Доля административно-управляющего персонала в 2014 году составляла 11,79%, в 2015 году – 11,61%, в 2016 году - 11,82%. Доля технического персонала в 2014 году составляла 38,21%, в 2015 году – 36,61%, в 2016 году – 36,36%. В результате, можно сказать, что структура персонала по категориям работников изменялась незначительно, так как организационная структура администрации за рассматриваемый период не изменялась.

Проведем анализ структуры персонала по уровню образования (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ структуры персонала Администрации Уйского муниципального района по уровню образования

Уровень образования	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Динамика, %
	кол-во человек	% в структуре	кол-во человек	% в структуре	кол-во человек	% в структуре	
Высшее образование	178	83,96	185	82,59	183	83,18	2,81
Неоконченное высшее образование	8	3,77	10	4,46	9	4,09	12,50
Средне-специальное образование	26	12,26	29	12,95	28	12,73	7,69
Итого	212	100,00	224	100,00	220	100,00	3,77

Таким образом, из таблицы видно, большая часть сотрудников администрации имеют высшее образование.

Персонал Администрации обладает высоким уровнем образования, так как большая часть сотрудников имеют высшее образование (в 2014 году - 83,96%, в 2015 году – 82,59%, в 2016 году – 83,18%).

Структура персонала Администрации по уровню образования за 2016 год представлена на рисунке 13.

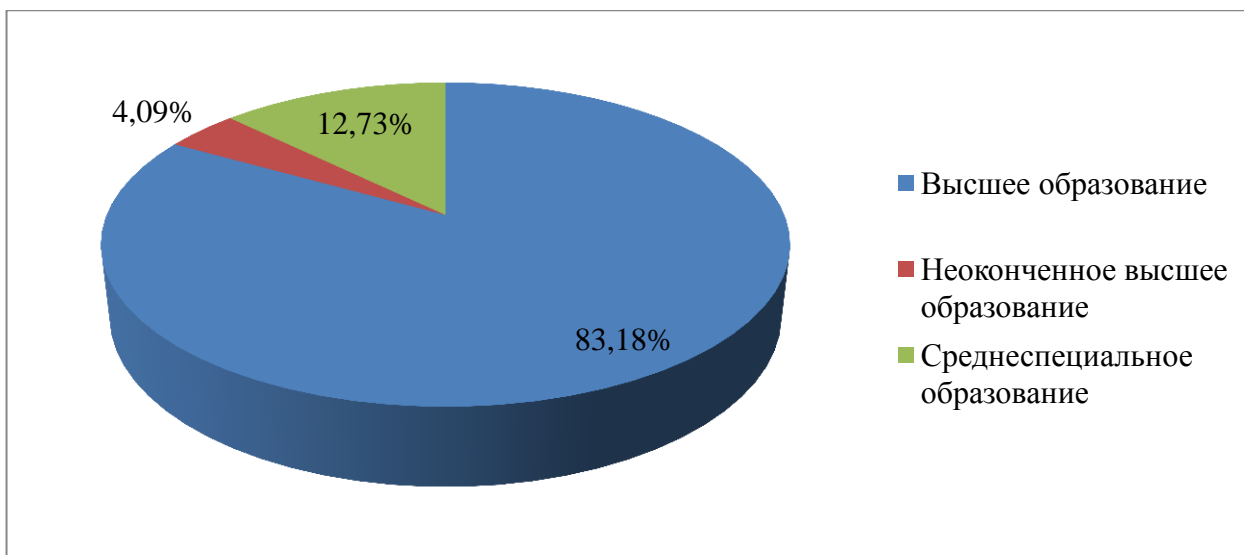


Рисунок 13 - Структура персонала Администрации Уйского муниципального района по уровню образования

Отметим, что количество сотрудников с высшим образованием увеличилось на 5 человек (2,81%), при увеличении общей численности на 8 человек.

Проведем анализ структуры кадров Администрации по возрастному признаку (таблица 6).

Таблица 6 - Анализ структуры кадров Администрации Уйского муниципального района по возрастному признаку

Категория персонала	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Динамика, %
	кол-во человек	% в структуре	кол-во человек	% в структуре	кол-во человек	% в структуре	
младше 25 лет	9	4,25	12	5,36	11	5,00	22,22
от 25 до 35 лет	26	12,26	25	11,16	24	10,91	-7,69
от 36 до 45 лет	46	21,70	48	21,43	47	21,36	2,17
от 46 до 55 лет	55	25,94	58	25,89	59	26,82	7,27
старше 55 лет	76	35,85	81	36,16	79	35,91	3,95
Итого	212	38,21	224	37,95	220	37,27	3,77

Таким образом, большая часть сотрудников администрации старше 55 лет (в 2014 году – 35,85%, в 2015 году – 36,16%, в 2016 году – 35,91%).

Структура персонала Администрации по возрастному признаку за 2016 год представлена на рисунке 14.

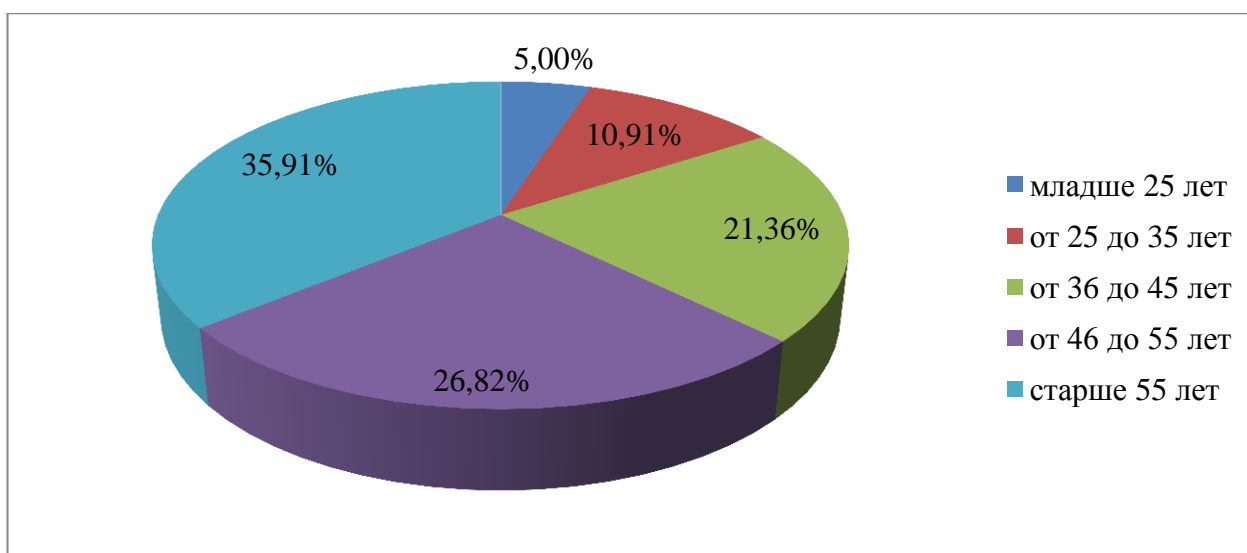


Рисунок 14 - Структура персонала Администрации Уйского муниципального района по возрастному признаку

Анализ структуры персонала, показал нехватку в учреждение молодых сотрудников. Так сотрудников младше 35 лет в администрации на 2014 год всего 16,51%, в 2015 году – 16,52%, в 2016 году – 15,91%).

Проведем анализ движения кадров Администрации Уйского муниципального района (таблица 7).

Таблица 7 - Анализ движения кадров Администрации Уйского муниципального района

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Динамика, %
Показатели движения кадров				
Среднесписочная численность работников, чел.	212	224	220	3,77
Количество принятых работников, чел.	16	29	14	-12,50
Количество выбывших работников, чел.	18	17	18	0,00
Количество уволившихся по собственному желанию, чел.	15	16	14	-6,67
Количество уволившихся в результате наступления пенсионного возраста	2	1	3	50,00
Количество уволившихся за нарушение трудовой дисциплины, чел.	1	0	1	0,00
Коэффициенты движения кадров				
Коэффициент оборота по приему (Кп)	0,075	0,129	0,064	-15,68
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,085	0,076	0,082	-3,64
Коэффициент текучести кадров (Кт)	0,075	0,071	0,068	-9,66
Коэффициент постоянства кадров (Кпост)	0,915	0,924	0,918	0,34

Таким образом, количество принятых сотрудников в 2014 году составило 16 человек, в 2015 году - 29 человек, в 2016 году - 14 человек. Количество выбывших работников в 2014 году составило 18 человек (из них 15 по собственному желанию), в 2015 году – 17 человек (из них 16 по собственному желанию), в 2016 году – 18 человек (их них 14 по собственному желанию).

Динамика показателей движения кадров представлена на рисунке 15.

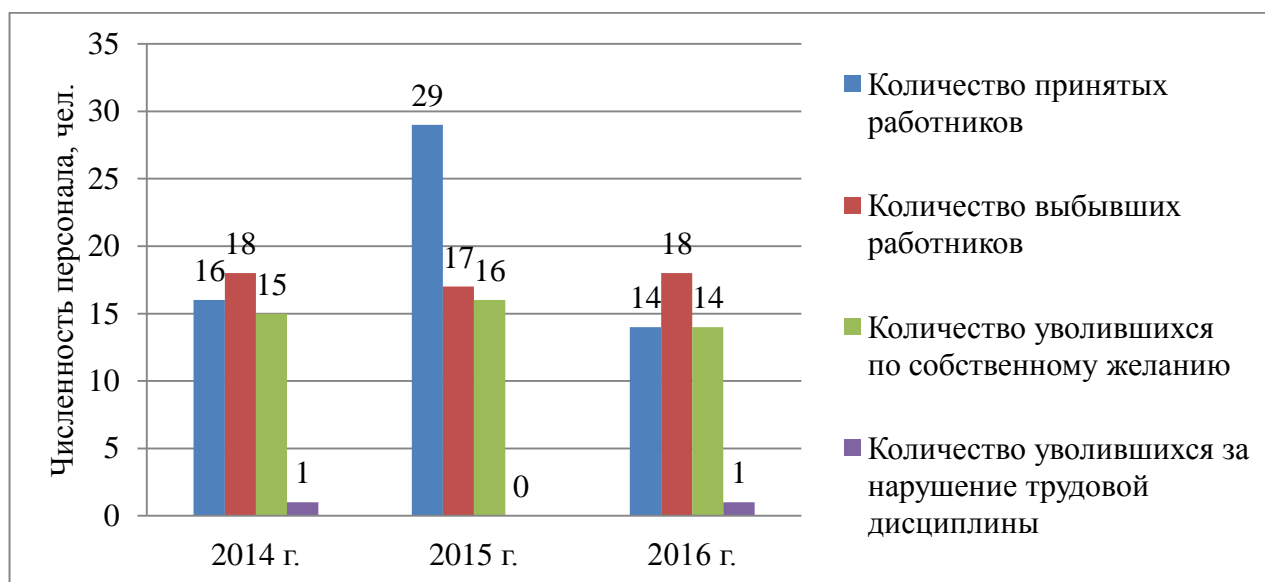


Рисунок 15 – Показатели движения кадров Администрации Уйского муниципального района

Таким образом, доля принятых сотрудников в 2014 году составила 7,5%, в 2015 году – 12,9%, в 2016 году – 6,4%. Оборот по выбытию за рассматриваемый период снизился на 3,64%. Что говорит о снижении доли выбывших сотрудников. Коэффициент текучести кадров в Администрации находится на невысоком уровне, так в 2014 году он составил 0,075, в 2015 году - 0,071, в 2016 году – 0,068, то есть текучесть кадров снижается. Коэффициент постоянного состава свидетельствует о том, что в 2014 году в администрации постоянно работали 91,5% сотрудников, в 2015 году – 92,4%, в 2016 году – 91,8%. Отметим, что в 2014 году из 18 выбывших сотрудников 15 были уволены по собственному желанию, 1 человек уволен за нарушение трудовой дисциплины и 2 человека ушли на пенсию. В 2015 году из 17 выбывших сотрудников 16 были уволены по

собственному желанию, 1 человек ушел на пенсию. В 2016 году из 18 выбывших сотрудников 14 были уволены по собственному желанию, 1 человек уволен за нарушение трудовой дисциплины и 3 человека ушли на пенсию.

### 2.3 Анализ документационного обеспечения и процессов системы подбора и расстановки кадров в Администрации Уйского муниципального района

Основными документами, регламентирующими работу с кадрами в Администрации Уйского муниципального района являются:

- Правила внутреннего трудового распорядка
- Положение о защите персональных данных работников
- Штатное расписание
- Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним
- Приходно-расходная книга по учету бланков трудовых книжек и вкладышей к ним
- Положение об оплате труда, премировании и материальном стимулировании
- Положение о системе обучения
- Положение об аттестации работников
- График отпусков
- Трудовой договор
- Должностные инструкции по каждой должности в соответствии со штатным расписанием, рабочие инструкции по профессиям
- Приказы по кадрам
- Заявления работника о предоставлении отпуска без сохранения заработной платы
- Личная карточка работника
- Трудовая книжка
- Табель учета рабочего времени и расчета оплаты труда



- Журнал учета мероприятий по контролю
- Протоколы заседаний, постановления аттестационных квалификационных комиссий.

Подбор и расстановку кадров в Администрации Уйского муниципального регламентирует положение о подборе кадров.

Рассмотрим процесс подбора кадров согласно данному положению.

Подбор персонала – это комплекс процедур (система), осуществляемых уполномоченными сотрудниками, с целью своевременной комплектации штата

Подбор персонала осуществляется на основании утвержденного штатного расписания, заявки на включение в план подбора персонала.

Организация процесса подбора персонала осуществляется начальником департамента кадровой политики во взаимодействии с руководителями структурных подразделений администрации.

Информация о персонале носит конфиденциальный характер, должна обрабатываться, храниться, и использоваться в соответствии с Положением о защите персональных данных.

Оформление заявки на подбор персонала.

1. Заявка на подбор персонала оформляется и подписывается руководителем подразделения

2. К заявке на подбор персонала прилагается профиль должности. Ответственным по оформлению профиля должности является руководитель подразделения.

3. Для заявки на подбор персонала на новую вакансию с составлением профиля должности, не предусмотренную планом подбора персонала, сначала формируется заявка на включение в план подбора персонала.

4. Для заявки на подбор персонала на уже имеющуюся в штатном расписании вакансию (взамен уволившихся или ушедших в декрет работников) устанавливается упрощенный порядок визирования.

5. Начальнику департамента кадровой политике поступает только согласованная заявка на подбор персонала при наличии виз: руководителя подразделения и главного бухгалтера.

6. Дата принятия заявки на подбор персонала в работу является дата ее передачи начальнику департамента кадровой политике, которая фиксируется в заявке.

Методы поиска персонала.

1. Департамент кадровой политике организует работу по поиску персонала, используя различные источники, выбираемые в соответствии с уровнем требований к вакантной должности:

- объявление в печатных СМИ;
- специализированные сайты в сети интернет;
- использование услуг рекрутинговых агентств;
- государственные центры занятости;
- поиск среди работников администрации;
- собственный банк данных по персоналу (соискателей), находящийся в департаменте по кадровой политике.

2. Поиск среди работников администрации осуществляется следующим образом:

- информирование работников администрации об открытии вакансии;
- сбор и анализ информации о работниках, желающих занять вакантную должность;
- собеседование кандидатов с руководством администрации;
- принятие окончательного решения о приеме кандидата на вакантную должность;
- информирование работников администрации о закрытии вакансии.

3. Поиск с помощью собственной базы данных предполагает выявление претендентов на замещение вакансии из числа уже имеющих в базе кандидатов.

4. Поиск кандидатов с использованием СМИ предполагает:

- размещение объявлений о вакансиях на специализированных сайтах в сети интернет;

- опубликование объявлений в специализированных газетах или журналах;

5. В случае подбора персонала с использованием услуг рекрутинговых агентств необходимо оформить соответствующий договор об оказании услуг.

6. Работа с внешними кандидатами осуществляется следующим образом:

- сбор и анализ анкет и резюме;

- проведение первичного собеседования с начальником департамента кадровой политике по телефону;

- очные собеседования руководителей подразделений с отобранными кандидатами;

- профессиональное тестирование кандидатов, успешно прошедших собеседование;

- проверка рекомендаций;

- принятие решения о приеме кандидатов на вакантную должность;

- оформление трудового договора, приказа о приеме на работу.

Отбор резюме.

1. Начальник департамента кадровой политике отбирает поступающие резюме по формально заявленным признакам (указанным в заявке) и проводит предварительное собеседование с кандидатом по телефону с целью уточнения резюме.

2. В случае если замещение вакантной должности требует от кандидата особого знания либо навыков в работе, допускается предварительное рассмотрение непосредственным руководителем присланных резюме до проведения собеседования с кандидатом.

Собеседование и анкетирования.

1. Первичное собеседование с кандидатом проводится очно начальником департамента кадровой политике. Перед началом собеседования кандидат

заполняет стандартный бланк анкеты, представляет резюме, рекомендательные письма, документы.

2. В ходе первичного собеседования с кандидатом происходит уточнение информации, представленной в резюме, и определение соответствия кандидата требованиям, указанным в заявке на подбор персонала.

3. По окончании встречи начальник департамента кадровой политике принимает решение о целесообразности дальнейших переговоров с кандидатом. В случае целесообразности дальнейших переговоров с кандидатом начальник департамента кадровой политике сообщает свое мнение непосредственному руководителю, ответственному за проведение собеседования.

4. Непосредственный руководитель вакантной должности проводит отборочное собеседование с кандидатом. При необходимости к отборочному собеседованию привлекается начальник департамента кадровой политике.

5. Непосредственный руководитель объявляет о результатах собеседования с кандидатом начальнику департамента кадровой политике. Начальник департамента кадровой политике информирует кандидата о следующем этапе собеседования, либо сообщает ему о принятом решении.

6. Оценка кандидата после собеседования излагается в виде общего заключения (для каждого теста - индивидуально) и передается руководителю, ответственному за заявку на подбор персонала.

7. В случае необходимости документы кандидата представляются вышестоящему руководителю, которые заочно изучают документы, либо встречаются с кандидатом лично.

8. Решение о приглашении того или иного кандидата на работу принимает непосредственно начальник департамента кадровой политике с учетом мнения должностных лиц, проводивших собеседование.

9. При принятии решения о предложении работы одному из представленных кандидатов, начальник департамента кадровой политике собирает рекомендации

на утвержденного кандидата, с его письменного разрешения, с предыдущих мест работы.

10. После получения окончательного решения о найме кандидата с учетом рекомендаций начальник департамента кадровой политике делает письменное предложение кандидату.

11. В предложении о найме содержится информация об основных условиях труда (заработной плате по должности, социальных льготах, испытательном сроке, графике и режиме работы прохождения медицинской комиссии и т.д.), а также сроках оформления документов (заключение трудового договора, приказа о приеме на работу), дата выхода на работу.

12. Выбранный кандидат оформляется на работу в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации.

Ответственность за подбор персонала.

1. Начальник департамента кадровой политике несет ответственность за организацию процесса подбора персонала.

3. Руководители структурных подразделений несут ответственность за своевременное, точное оформление документов, полноту сведений о профиле вакантной должности, и требований предъявляемых к кандидату на занятие вакантной должности.

5. Начальник департамента кадровой политике несут ответственность за правильное, своевременное проведение и оформление документов по приему кандидата на вакантную должность.

Таким образом, основные задачи при подборе и расстановке кадров в Администрации Уйского района решает начальник департамента кадровой политике. Тогда как сотрудники департамента кадровой политике практически не задействованы в процессе подбора и расстановке кадров. Это связано, прежде всего, с нехваткой квалифицированных кадров в департаменте по кадровой политике.

## 2.4 Проблемы системы подбора и расстановки кадров в Администрации Уйского муниципального района

Удачный подбор персонала для решения задач, которые ставит перед собой Администрация Уйского муниципального района, обеспечивает высокую вероятность успеха его деятельности.

Серьезной проблемой, в настоящее время для Администрации является использование устаревших методов подбора персонала, потерявших свою эффективность.

Одним из важнейших аспектов управления персоналом является привлечение необходимого количества персонала, обладающего нужными именно для этого учреждения профессиональными и личностными качествами.

Основной задачей подбора и расстановки персонала является решение проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой миссии необходимо, во-первых, учитывать профпригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для установления пригодности необходимо, с одной стороны, сформулировать требования, предъявляемые к конкретной работе, а с другой - принять во внимание личностные качества работников.

Следует заметить, что для полноценного комплектования персонала компании необходимо учитывать все возможные особенности источников, методов и средств поиска работников, сопоставлять такую информацию с ресурсами производства и труда предприятия, что позволит принимать взвешенные решения об использовании комплекса средств, которые могут позволить как можно быстрее и качественнее найти и привлечь к работе необходимых специалистов.

Подбор кандидатов в Администрации Уйского района проводится при помощи собеседования и анкетирования. Отметим, что собеседование проводится устно начальником отдела и начальником департамента по кадровой политике. Анкетирования проводится на бумажных носителях. В Администрации отсутствует автоматизированная система подбора и оценки кадров. В результате отсутствия

автоматизированной системы подбора и оценки кадров, процесс подбора и расстановки кадров занимаем большое количество времени.

В связи с отсутствием автоматизированной системы подбора кадров Администрация Уйского муниципального района сталкивается со следующими проблемами.

Сложность с массовым отбором кадров. Все чаще речь идет не о точечном, индивидуальном отборе, а о массовом рекрутменте, когда нужно за короткий срок подобрать множество кандидатов одновременно. И сделать это не только быстро, но и максимально эффективно (да еще и с минимальными затратами). Речь идет об управлении огромным объемом информации, множеством ресурсов и каналов. И не каждая кадровая служба и программное обеспечение по подбору персонала справится с этим. У департамента по кадровой политике просто нет необходимого инструментария для осуществления подобного рода проектов.

Неэффективный внешний подбор кадров. В наше время большим спросом пользуются услуги рекрутинговых агентств и агентов. Использование такого метода поиска и подбора кандидатов значительно экономит время департамента по кадровой политике. Зачастую специалисты департамента по кадровой политике не могут правильно понять кадровые потребности и грамотно оценить кандидата. Если сроки поджимают, а соискателей все нет и нет, рекрутинговые фирмы «упрощают», снижают требования к кандидатам, начинают подбирать некачественные кадры, лишь бы выполнить свои обязательства перед клиентом и уложиться в срок.

Неэффективный внутренний подбор кадров. Бывают ситуации, когда руководители отделов и департаментов Администрации Уйского муниципального района не всегда могут правильно сформулировать свои требования, но ждут, что их заказ будет выполнен кадровой службой. Естественно, такого не произойдет. Для правильного подбора персонала должно быть четкое понимание внутри самой Администрации: кто, когда, зачем и на каких условиях нужен. В кадровой службе должны быть собственные сильные специалисты по подбору кадров,

которые должны хорошо знать специфику, внутреннюю «кухню» организации, слабые и сильные места коллектива. Они должны уметь вести правильную информационную и учетную политику, грамотно оценивать сотрудников, понимать специфику поиска и привлечения кандидатов, владеть современными HRM-технологиями. Все это дает возможность эффективно подбирать персонал, не прибегая к помощи специализированных агентств.

При реализации проекта по поиску и привлечению (набору) персонала возникает масса других проблем и вопросов: какие каналы поиска задействовать; обращаться ли в компании, подбирающие кадры; какую рекламную стратегию выбрать; сколько специалистов по персоналу подключить; сколько времени этому уделить; как правильно рассчитать бюджет и другие ресурсы. А еще: какую базу для учета кандидатов и резюме использовать; где хранить и как обрабатывать огромный объем информации; как не потерять ни одно резюме и не упустить ни одного соискателя; как оценить эффективность подбора персонала. Наконец, как подобрать нужного специалиста – того, кто будет максимально эффективен в работе, какие методики и технологии использовать, из каких критериев исходить.

Еще одной немаловажной проблемой при подборе кадров в Администрации является отсутствие тестирования при подборе кандидатов.

Согласно Методическому инструментарию по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы от 31 июля 2015 года, разработанного Министерством труда и социальной защиты РФ, в целях проведения объективной и прозрачной оценки соответствия кандидата квалификационным требованиям, а также при участии в отборе большого числа кандидатов в качестве обязательной процедуры предлагается использовать тестирование.

Таким образом, в результате анализа системы подбора и расстановки кадров Уйского муниципального района были выявлены следующие проблемы:

1. Устаревшие методы подбора и расстановки кадров, отсутствие автоматизированной системы подбора и оценки кадров;
2. Отсутствие тестирования при подборе кандидатов на вакантную должность.



## Выводы по разделу

Таким образом, Администрация Уйского муниципального района является исполнительно-распорядительным органом местного самоуправления Уйского муниципального района.

Управление кадрами Администрации Уйского муниципального района осуществляет департамент кадровой политики.

Среднесписочная численность персонала администрации за рассматриваемый период увеличилась на 3,77 %. В 2015 году количество персонала по сравнению с 2014 годом увеличилась на 12 человек, а в 2016 году снизилась на 4 человека.

Среднемесячная заработная плата сотрудников Администрации района за рассматриваемый период увеличилась на 17,52%, однако на 2016 год она составляла 15,03 тыс.руб., что является достаточно низкой заработной платы для Челябинской области.

Большую долю персонала занимают специалисты администрации (в 2014 году – 50,00%, в 2015 году – 51,79%, в 2016 году – 51,82%). Доля административно-управляющего персонала в 2014 году составляла 11,79%, в 2015 году – 11,61%, в 2016 году - 11,82%. Доля технического персонала в 2014 году составляла 38,21%, в 2015 году – 36,61%, в 2016 году – 36,36%. В результате, можно сказать, что структура персонала по категориям работников изменялась незначительно, так как организационная структура администрации за рассматриваемый период не изменялась.

Персонал Администрации обладает высоким уровнем образования, так как большая часть сотрудников имеют высшее образование (в 2014 году - 83,96%, в 2015 году – 82,59%, в 2016 году – 83,18%). При этом отметим, что количество сотрудников с высшим образованием увеличилось на 5 человек (2,81%), при увеличении общей численности на 8 человек.

Большая часть сотрудников администрации старше 55 лет (в 2014 году – 35,85%, в 2015 году – 36,16%, в 2016 году – 35,91%), что говорит о нехватки в

учреждение молодых сотрудников. Так сотрудников младше 35 лет в администрации на 2014 год всего 16,51%, в 2015 году – 16,52%, в 2016 году – 15,91%).

Доля принятых сотрудников в 2014 году составила 7,5%, в 2015 году – 12,9%, в 2016 году – 6,4%. Оборот по выбытию за рассматриваемый период снизился на 3,64%. Что говорит о снижении доли выбывших сотрудников. Коэффициент текучести кадров в Администрации находится на невысоком уровне, так в 2014 году он составил 0,075, в 2015 году - 0,071, в 2016 году – 0,068, то есть текучесть кадров снижается. Коэффициент постоянного состава свидетельствует о том, что в 2014 году в администрации постоянно работали 91,5% сотрудников, в 2015 году – 92,4%, в 2016 году – 91,8%.

Подбор и расстановку кадров в Администрации Уйского муниципального регламентирует положение о подборе кадров.

В результате анализа системы подбора и расстановки кадров Уйского муниципального района были выявлены следующие проблемы:

1. Устаревшие методы подбора и расстановки кадров, отсутствие автоматизированной системы подбора и оценки кадров;
2. Отсутствие тестирования при подборе кандидатов на вакантную должность.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КАДРОВ В АДМИНИСТРАЦИИ УЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА

#### 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы подбора и расстановки кадров в Администрации Уйского муниципального района

В качестве мероприятий по совершенствованию системы подбора и расстановки кадров в Администрации Уйского муниципального района предлагается проведение следующее:

1. Внедрение тестирования при подборе кадров на должность муниципального служащего;

2. Разработка и внедрение автоматизированной системы подбора и оценки кадров.

Рассмотрим данные мероприятия подробно.

1. Внедрение тестирования при подборе кадров на должность муниципального служащего;

Тестирование может применяться для следующих целей:

- оценка соответствия кандидата базовым квалификационным требованиям;
- оценка соответствия кандидата функциональным квалификационным требованиям;
- оценка профессиональных и личностных качеств кандидата.

Объективность проведения тестирования обеспечивается стандартностью условий, времени, подсчета результатов и содержания тестов.

Тест представляет собой перечень вопросов и несколько вариантов ответа на каждый вопрос, среди которых один или несколько ответов являются правильными.

Первым этапом отбора является проверка соответствия кандидата базовым квалификационным требованиям, которые включают:

- знание государственного языка Российской Федерации – русского языка;

- правовые знания основ Конституции Российской Федерации, законодательства о муниципальной службе, законодательства о противодействии коррупции, уровень сложности которых дифференцируется в зависимости от категорий должностей службы;

- знания и навыки в области информационно-коммуникационных технологий.

Тестовые задания на соответствие базовым квалификационным требованиям к знаниям и навыкам (около 600 тестовых заданий) разработаны Минтрудом России при содействии Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации и размещены на Портале Госслужбы (<http://gossluzhba.gov.>).

Кандидат может предварительно ознакомиться с примерными вариантами тестов на соответствие базовым квалификационным требованиям к знаниям и навыкам и пройти самопроверку на Портале Госслужба.

Кроме проверки соответствия кандидатов базовым квалификационным требованиям к знаниям и навыкам кадровая служба Администрации Уйского муниципального района совместно со структурным подразделением органа муниципальной власти, в котором замещается вакантная должность, может подготовить тест в целях проверки кандидата на соответствие функциональным квалификационным требованиям к знаниям и навыкам.

Тест содержит 60 тестовых заданий из 6 областей знаний:

1. Конституция Российской Федерации (10 тестовых заданий).
2. Основы законодательства о муниципальной службе (15 тестовых заданий).
3. Основы законодательства о противодействии коррупции на муниципальной службе (5 тестовых заданий).
4. Русский язык (10 тестовых заданий).
5. Информационно-коммуникационные технологии (10 тестовых заданий).

На выполнение теста дается 1 час.

Тестирование на соответствие квалификационным требованиям должно проводиться в специально оборудованном помещении, в котором установлены

компьютеры, в присутствии представителей кадровой службы и/или конкурсной комиссии в случае проведения отбора по конкурсу. Кроме того, рекомендуется снабдить данное помещение видеозаписывающим устройством.

Перед началом тестирования проводится подробный инструктаж участников о правилах и условиях проведения тестирования под роспись.

Во время проведения тестирования участникам запрещается:

- пользоваться вспомогательными материалами;
- пользоваться электронными приборами (за исключением калькулятора);
- вести переговоры с другими участниками тестирования;
- покидать помещение, в котором проводится тестирование. За исключением случая, когда тестирование проводится продолжительностью более 2-х часов.

При нарушении участником правил тестирования он отстраняется от тестирования с вынесением нулевой оценки по итогам тестирования.

По окончании тестирования участникам выставляются баллы. Представителям кадровой службы требуется сформировать списки кандидатов для конкурсной комиссии или в случае организации отбора без проведения конкурса – для структурных подразделений органа муниципальной власти, в которых замещаются вакантные должности, отмечая количество набранных кандидатами баллов при проведении тестирования.

Кроме тестирования для проверки профессиональных знаний может применяться психологическое тестирование, в рамках которого оцениваются способности и личностные качества.

Тестирование для оценки числовых и вербальных способностей может проводиться аналогично тестированию для оценки соответствия кандидата квалификационным требованиям. Для оценки способностей используются специально разработанные тесты, представляющие собой серию коротких стандартизированных заданий, выполняемых на время. Данные тесты должны обязательно содержать нормы (результаты не менее 100 кандидатов аналогичной квалификации, прошедших тесты ранее, с которыми будет сравниваться результат

конкретного кандидата) и формализованный механизм обработки результатов на основе правил статистики.

Тестирование для оценки личностных качеств проводится с помощью психометрических опросников, представляющих собой серию вопросов, направленных на выявление предпочитаемого стиля поведения человека в деловых ситуациях, не имеющих правильных или неправильных ответов, ответы на которые не ограничены по времени.

Данные опросники, как и тесты способностей, должны содержать нормы и формализованный механизм обработки результатов на основе правил статистики. Тестирование в компьютерной форме, в том числе удаленно, посредством онлайн системы или в бумажном виде. Содержание вопросов должно учитывать личностные качества, необходимые для замещения конкретной должности муниципальной службы.

Несмотря на сложность выбора методик психологического тестирования, данные методики, будучи автоматизированными, помогают существенно упростить процесс оценки кандидатов при отборе, а также сделать его более объективным, так как все такие методики построены на четких правилах статистики и результат по каждому кандидату определяется по жестко заданному алгоритму, полностью исключая влияние на оценку человеческого фактора. Однако для правильного применения таких методик сотрудники кадровых служб должны пройти специальное обучение, чтобы обрести экспертизу по интерпретации результатов тестирования.

2. Разработка и внедрение автоматизированной системы подбора и оценки кадров.

Эффективно решить проблемы и задачи по подбору кадров можно с помощью автоматизации процессов поиска, привлечения, подбора и учета кадров (а также других бизнес-процессов, связанных с кадровой работой: оценкой, адаптацией, обучением персонала и т. д).

Внедрение автоматизированного решения (системы, программы) позволит усовершенствовать (сделать проще, легче, быстрее и удобнее) работу с подбором кандидатов, с ведением базы вакансий, соискателей и резюме, поможет повысить управляемость и результативность всей работы с персоналом.

Если осуществлять поиск и привлечение через агентства по подбору персонала, то стоимость за отбор и наем специалистов может достигать до 30 тыс. рублей, в то время как автоматизированные программы и сервисы делают эту же работу в несколько раз дешевле. При этом экономятся не только деньги, но и время, силы сотрудников кадровой службы.

Выгоды и преимущества автоматизации подбора сотрудников:

- Сокращение трудозатрат, связанных с планированием и реализацией подбора кадров;
- Минимизация бюджета (расходов, затрат) на подбор кадров;
- Убыстрение поиска и привлечения кандидатов;
- Постоянный рост базы;
- Грамотный учет, исключение потери данных;
- Качественная, полноценная проработка всех обращений, каждого резюме;
- Рост конверсии потенциальных кандидатов, соискателей в трудоустроившихся сотрудников, работников;
- Увеличение эффективности рекламных и PR мероприятий, направленных на поиск и привлечение кандидатов;
- Общая оптимизация управления кадрами.

Сегодня на российском рынке информационных технологий (ИТ) представлено много компаний-разработчиков, предлагающих услуги по внедрению систем и программ управления персоналом. Но большинство из них помогает автоматизировать лишь часть описанных бизнес-процессов. Для качественного подбора кадров требуется системность и комплексность.

Для реализации всех упомянутых задач нужна комплексная автоматизация работы с персоналом, комплексное автоматизированное решение, полноценная многофункциональная HRM-система.

Речь о программном HRM-комплексе, который поможет формализовать и отладить в единой информационной среде все процессы, связанные с управлением кадрами, в том числе – с подбором.

В состав решения должна входить настройка основных процессов структур, ответственных за работу с персоналом, выбор и внедрение подходящей информационной программы, услуги консультантов (консалтинг), комплексное сопровождение и техническая поддержка.

Особенности и преимущества автоматизированных HRM-систем

- Гибкость. Описываемые решения могут легко и просто адаптироваться под любого пользователя, любую специализацию, любой масштаб предпринимательства (будь то предприятия малого, среднего или крупного бизнеса).

- Интеграция с 1С. Большинство HRM-комплексов, представленных на российском рынке информационных технологий, разрабатываются и внедряются на платформе 1С:Предприятие (самой известной и популярной в нашей стране учетной системы). Поэтому данные системы легко интегрируются с такими конфигурациями 1С: например, с 1С:Зарплата и управление персоналом (ЗУП), 1С:Кадровое агентство, 1С:Оценка персонала, 1С:Комплексная автоматизация (КА), 1С:Управление производственным предприятием (УПП) и с любой версией платформы 1С (7.7, 8, 8.2 и 8.3). С 1С подбор персонала становится более качественным и результативным.

- Быстрый поиск кандидатов на ту или иную должность. Автоматизированная система для подбора персонала позволяет в считанные секунды получать перечень всех возможных кандидатов из сети интернет, которые соответствуют требованиям. Не нужно заходить на каждый сайт отдельно и тратить время на настраивание критериев для поиска.



– Исключение ручного ввода данных. Информация о кандидатах автоматически загружается в базу 1С. Специалисту по кадрам не нужно вручную вводить имена, фамилии, телефоны и прочую информацию. Все поля автоматически распознаются, и на основе этой информации формируются карточки кандидатов и соискателей в базе 1С.

– Мгновенное размещение вакансий. Использование автоматизированных систем по поиску и отбору персонала дает возможность в считанные секунды размещать вакансии и получать на них отклики. Также можно загружать подобранные резюме кандидатов, расширяя при этом свою базу.

– Возможность удаленного, дистанционного подбора. Благодаря автоматизированной системе подбора кадров, не нужно тратить время на анкетирование и оценку кандидатов. Все это может проводиться удаленно (через интернет), за счет прохождения соискателями специальных онлайн-тестов. Специалисты департамента по кадровой политике могут получить готовый результат с полной аналитической характеристикой выбранного кандидата (психологическое состояние, анализ компетенций, навыков, соответствия требуемой должности и многое другое). Такой сервис делает подбор персонала более быстрым, простым и удобным.

– Новейшие методики и технологии отбора, реализованные в данной автоматической системе. Администрация получит мощный функциональный инструмент, который способен быстро и эффективно подобрать нужные кадры.

Автоматизация системы подбора кадров проходит в несколько этапов:

– Анализ, аудит подбора персонала; выявление проблем, ошибок, тонких мест.

– Разработка и согласование технического задания.

– Выбор необходимого программного обеспечения.

– Внедрение (установка) и запуск системы подбора персонала.

– Настройка и тестирование, при необходимости – доработка, корректировка.

– Консультации пользователей, обучение работе с системой.

– Абонентское сопровождение программы по подбору персонала, техническая поддержка.

В зависимости от поставленных задач компания-разработчик закрепляет за учреждением ведущего специалиста, который курирует взаимодействие с проектной командой (консультантами и программистами).

В качестве автоматизированной системы подбора кадров для Администрации Уйского муниципального района подойдет программный продукт компании EFSOL.

Фирма EFSOL – признанный эксперт в области разработки и внедрения автоматизированных HRM-систем и других продуктов, программного обеспечения для автоматизации работы организаций.

Стоимость установки данной системы составит 45 тыс.руб., ежегодная абонентская плата 4 тыс.руб.

Специалисты фирмы EFSOL предоставят квалифицированную помощь, оптимизируют все HR-процессы, внедрят необходимые ИТ-программы и системы, помогут найти, привлечь и подобрать нужных кандидатов, соискателей для работы в Администрации.

### 3.2 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы подбора и расстановки кадров в Администрации Уйского муниципального района

В результате внедрение системы тестирования при подборе кадров на должность муниципального служащего, ожидается сокращение текучести кадров в Администрации, а именно сокращения числа уволившихся по собственному желанию сотрудников на 25-30%, так как вновь принятые сотрудники, в результате проведенного тестирования и более тщательного подбора, будут максимально соответствовать занимаемой должности.

Проведем прогноз движения кадров в результате реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы подбора и расстановки кадров в Администрации Уйского муниципального района (таблица 8).

Таблица 8 - Прогноз движения кадров в результате реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы подбора и расстановки кадров в Администрации Уйского муниципального района

Показатель	2016 г.	План	Динамика, %
Исходные данные			
Среднесписочная численность работников	220	220	0,00
Количество принятых работников	14	14	0,00
Количество выбывших работников	18	14	-22,22
Количество уволившихся по собственному желанию	14	10	-28,57
Количество уволившихся в результате наступления пенсионного возраста	3	3	0,00
Количество уволившихся за нарушение трудовой дисциплины	1	1	0,00
Показатели движения кадров			
Коэффициент оборота по приему (Кп)	0,064	0,064	0,00
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,082	0,064	-22,22
Коэффициент текучести кадров (Кт)	0,068	0,050	-26,67
Коэффициент постоянства кадров (Кпост)	0,918	0,936	1,98

Таким образом, в результате сокращения количества уволившихся по собственному желанию на 28,57% (или 4 человека), количество выбывших работников снизится на 22,22%. Среднесписочная численность работников, количество принятых сотрудников, количество уволившихся в результате наступления пенсионного возраста и в результате нарушения трудовой дисциплины останется прежним.

Динамика прогнозных показателей движения кадров представлена на рисунке 16.

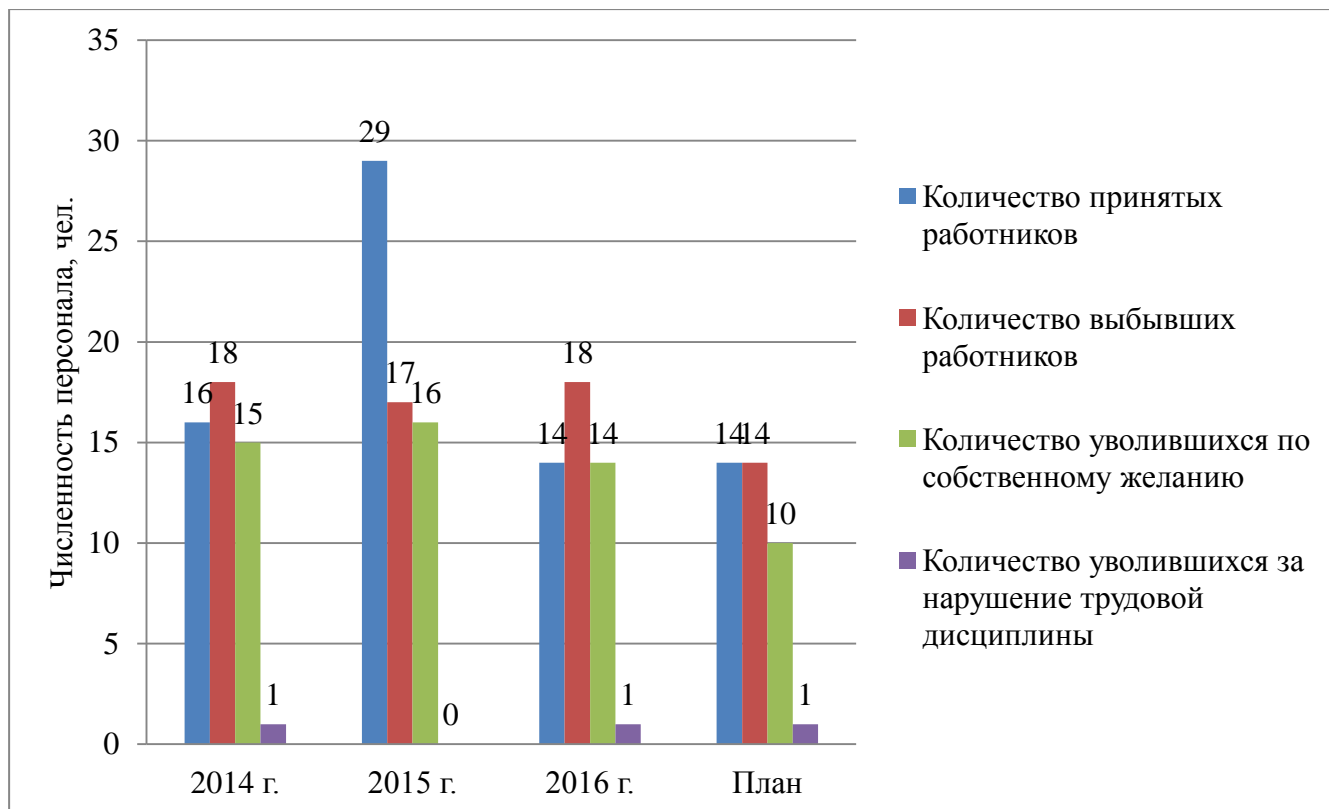


Рисунок 16 – Прогнозные показатели движения кадров Администрации Уйского муниципального района

В результате сокращения количества уволившихся по собственному желанию, коэффициент оборота по выбытию сократится на 22,22% и составит 0,064. Текучесть кадров снизится на 26,67%. Коэффициент постоянного состава сократится на 1,98% и составит 93,6%. Коэффициент оборота по приему останется неизменным.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Ежегодно Администрация Уйского муниципального района тратит до 30 тыс.руб. на поиск персонала, в затраты на поиск персонала входит:

- затраты на размещение вакансии СМИ и сетях интернет;
- оплата услуг рекрутинговых агентств.

Стоимость установки автоматизированной системы подбора кадров составляет 45 тыс.руб., абонентская плата 4 тыс.руб. в год.

Рассчитаем чистый доход предприятия (таблица 9).

Чистый доход (Net value, NV) - представляет собой сумму денежных потоков проекта за весь период его реализации. Показатель NV характеризует величину стоимости проекта без учета фактора дисконтирования. Проект считается доходным, если его чистый доход выше нуля. Если чистый доход проекта отрицательный, проект следует отклонить.

Чистый доход рассчитывается по формуле:

$$NV = \sum_{t=0}^T CF_t - \sum_{t=0}^T I_t \quad (1)$$

где  $CF_t$  – денежный поток t-го периода;

$I_t$  – инвестиции t-го периода;

T – горизонт расчета проекта.

В качестве доходов проекта возьмем экономию денежных средств на подбор кадров – 30 тыс.руб. в год.

Первоначальные затраты составят 45 тыс.руб., постоянные затраты 4 тыс.руб. в год.

Таблица 9 – Расчет чистого дохода

Период, год	Доход от проекта	Расходы проекта	Чистый доход от проекта
0		45,0	-45,0
1	30,0	4,0	-19,0
2	30,0	4,0	7,0
3	30,0	4,0	33,0

Из таблицы видно, что чистый доход проекта в первый год реализации составит -19 тыс.руб., во второй год 7 тыс.руб., в третий год – 33 тыс.руб. (рисунок 17).

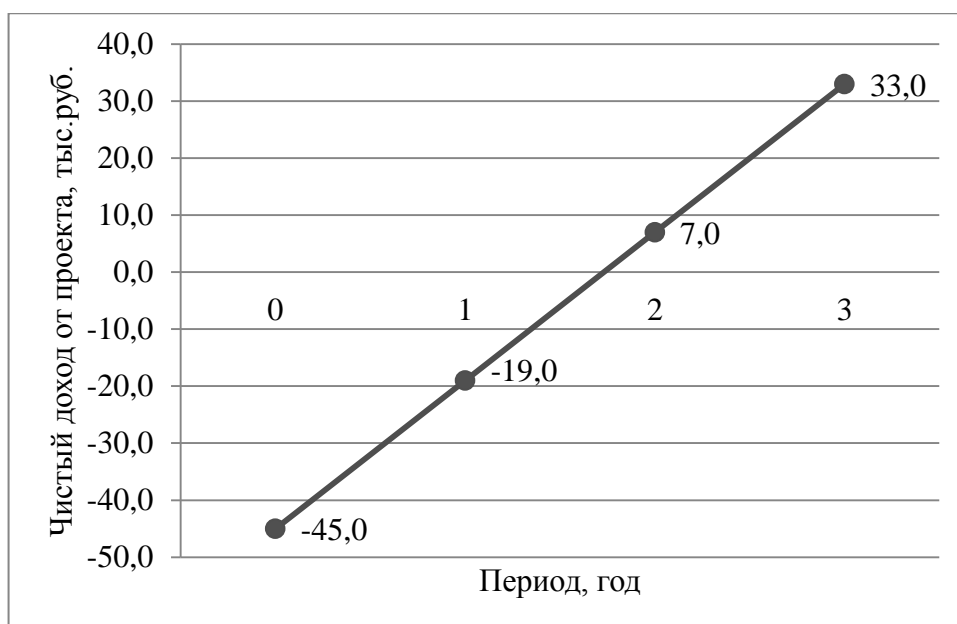


Рисунок 17 – Чистый доход и срок окупаемости предложенных мероприятий

В результате, чистый доход от проекта составит 33 тыс.руб.. Внедрение автоматизированной системы подбора и расстановки кадров окупится в течении двух лет.

#### Выводы по разделу

Таким образом, в качестве мероприятий по совершенствованию системы подбора и расстановки кадров в Администрации Уйского муниципального района предлагается проведение следующее:

1. Внедрение тестирования при подборе кадров на должность муниципального служащего;
2. Разработка и внедрение автоматизированной системы подбора и оценки кадров.

В результате внедрение системы тестирования при подборе кадров на должность муниципального служащего, ожидается сокращение текучести кадров в Администрации, а именно сокращения числа уволившихся по собственному желанию сотрудников на 25-30%, так как вновь принятые сотрудники, в

результате проведенного тестирования и более тщательного подбора, будут максимально соответствовать занимаемой должности.

В результате сокращения количества уволившихся по собственному желанию, коэффициент оборота по выбытию сократится на 22,22% и составит 0,064. Текучесть кадров снизится на 26,67%. Коэффициент постоянного состава сократится на 1,98% и составит 93,6%. Коэффициент оборота по приему останется неизменным.

Чистый доход от предложенных мероприятий составит 33 тыс.руб.. Внедрение автоматизированной системы подбора и расстановки кадров окупится в течении двух лет.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подбор и расстановка персонала - это рациональное распределение кадров по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой.

Подбор и расстановка кадров должны придерживаться таких принципов, как принцип соответствия, принцип перспективности и принцип сменяемости.

Самым распространенным и эффективным методом подбора и расстановки кадров является профильный метод.

Для проведения анализ системы подбора и расстановки кадров в муниципальных органах власти проводится анализ состава, структуры и движения персонала, анализ документационного обеспечения и процессов системы подбора и расстановки кадров.

В работе был проведен анализ подбора и расстановки кадров в Администрации Уйского муниципального района.

Администрация Уйского муниципального района является исполнительно-распорядительным органом местного самоуправления Уйского муниципального района.

Управление кадрами Администрации Уйского муниципального района осуществляет департамент кадровой политики.

Среднесписочная численность персонала администрации за рассматриваемый период увеличилась на 3,77 %. В 2015 году количество персонала по сравнению с 2014 годом увеличилась на 12 человек, а в 2016 году снизилась на 4 человека.

Среднемесячная заработная плата сотрудников Администрации района за рассматриваемый период увеличилась на 17,52%, однако на 2016 год она



составляла 15,03 тыс.руб., что является достаточно низкой заработной платы для Челябинской области.

Большую долю персонала занимают специалисты администрации. В результате, можно сказать, что структура персонала по категориям работников в рассматриваемый период изменялась незначительно, так как организационная структура администрации за рассматриваемый период не изменялась.

Персонал Администрации обладает высоким уровнем образования, так как большая часть сотрудников имеют высшее образование.

Большая часть сотрудников администрации старше 55 лет, что говорит о нехватки в учреждение молодых сотрудников.

Доля принятых сотрудников в 2014 году составила 7,5%, в 2015 году – 12,9%, в 2016 году – 6,4%. Оборот по выбытию за рассматриваемый период снизился на 3,64%. Что говорит о снижении доли выбывших сотрудников. Коэффициент текучести кадров в Администрации находится на невысоком уровне, так в 2014 году он составил 0,075, в 2015 году - 0,071, в 2016 году – 0,068, то есть текучесть кадров снижается. Коэффициент постоянного состава свидетельствует о том, что в 2014 году в администрации постоянно работали 91,5% сотрудников, в 2015 году – 92,4%, в 2016 году – 91,8%.

Подбор и расстановку кадров в Администрации Уйского муниципального регламентирует положение о подборе кадров.

В результате анализа системы подбора и расстановки кадров Уйского муниципального района были выявлены следующие проблемы:

1. Устаревшие методы подбора и расстановки кадров, отсутствие автоматизированной системы подбора и оценки кадров;
2. Отсутствие тестирования при подборе кандидатов на вакантную должность.

В качестве мероприятий по совершенствованию системы подбора и расстановки кадров в Администрации Уйского муниципального района предлагается проведение следующее:

1. Внедрение тестирования при подборе кадров на должность муниципального служащего;

2. Разработка и внедрение автоматизированной системы подбора и оценки кадров.

В результате внедрение системы тестирования при подборе кадров на должность муниципального служащего, ожидается сокращение текучести кадров в Администрации, а именно сокращения числа уволившихся по собственному желанию сотрудников на 25-30%, так как вновь принятые сотрудники, в результате проведенного тестирования и более тщательного подбора, будут максимально соответствовать занимаемой должности.

В результате сокращения количества уволившихся по собственному желанию, коэффициент оборота по выбытию сократится на 22,22% и составит 0,064. Текучесть кадров снизится на 26,67%. Коэффициент постоянного состава сократится на 1,98% и составит 93,6%. Коэффициент оборота по приему останется неизменным.

Чистый доход от предложенных мероприятий составит 33 тыс.руб.. Внедрение автоматизированной системы подбора и расстановки кадров окупится в течении двух лет.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон № 197-ФЗ от 30.12.2001 (в ред от 03.07.2016 г. N 348-ФЗ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru).
2. Алехин, Э.В. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие/ Э.В. Алехин. - Пенза: Пенз. гос. ун-т, 2012. - 170 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. - М: ЮНИТИ, 2012. - 560 с.
4. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. - Мн.: Интерпрессервис, 2012. - 352 с.
5. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 368 с.
6. Васильев, А.А. Муниципальное управление: Учебное пособие/А.А. Васильев. - М.: Эксмо, 2013. - 160 с.
7. Воронин, А.Г. Муниципальное хозяйство и управление: проблемы теории и практики: Учебное пособие /А.Г. Воронин. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 198 с.
8. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Общий и специальный менеджмент Учебник. М.: Изд-во РАГС, 2012 568 с.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент предприятий и организаций: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 501 с.
10. Глазов, М.М. Управление персоналом. Анализ и диагностика персонал-менеджмента: Учебник / М.М. Глазов. СПб.: Андреевский издательский дом, 2013. - 251 с.
11. Добровинский, А.П. Управление персоналом в организации: Учебное пособие / А.М. Добровинский. - Томск: ТПУ, 2014. - 416 с.
12. Дуракова, И.Б. Управление персоналом. Учебник / И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.

13. Евдокимов, В.В. Управление персоналом: Учебное пособие / В.В. Евдокимов. - Урюпинск: УФ ГОУ ВПО ВолГУ, 2015. - 279 с.
14. Зотов, В.Б. Система муниципального управления: Учебник для вузов / В.Б. Зотов. - СПб.: Лидер, 2013. - 493 с.
15. Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. - М.: ЕАОИ, 2012. - 200 с.
16. Комаров, А. Особенности российского кадрового менеджмента на рубеже XXI века / А. Комаров, Е. Комаров // Управление персоналом. 2012. - № 9(39). - С. 31-34
17. Коул, Д. Управление персоналом в современных организациях: Ученик / Д. Клоуд. - М.: Вершина, 2012. - 352 с.
18. Кузнецова, И. А. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие / И.А. Кузнецова. -М.: Эксмо, 2014. - 160 с.
19. Лапин, В.А. Основы местного самоуправления: Учебное пособие/ В.А. Лапин. - М.: Дело, 2013. - 256 с.
20. Лицарева, Е.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие / Е.Ю Лицарева. - Томск: ТГУ, 2012. - 77 с.
21. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. М.: Омега-Л, 2013. 360 с.
22. Лысов, О.Е. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие / О.Е. Лысов. - СПб.: Питер, 2014. - 131 с.
23. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Е.В. Маслов. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2012. - 312 с.
24. Маслова О.Г. Методика управленческого анализа в целях принятия оптимального решения по управлению производством // Управленческий учет. 2012. № 5. С. 65-71.
25. Мацкуляк И.Д. Государственные и муниципальные финансы: Учебник / И.Д. Мацкуляк. - М.: РАГС, 2015. - 640 с.

26. Мескон, М. Основы менеджмента: Учебное пособие / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Издательство «Дело» 2012. - 493 с.
27. Мокий М.С. Экономика организации (предприятия): Учебник для вузов. М.: Экзамен, 2013. 254 с.
28. Мысляева, И.М. Государственные и муниципальные финансы: Учебник/ И.М. Мысляева. - М: ИНФРА-М, 2014. - 360с.
29. Новиков, Д.А. Теория управления организационными системами: Учебное пособие / Д.А. Новиков. - М.: МПСИ, 2013. - 584 с.
30. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : Учебник для вузов / Ю.Г. Одегов. - М.: Академический Проект, 2012. - 1088 с.
31. Остапенко, Ю.М. Экономика труда: Учебное пособие / Ю.М. Остапенко. - М.: ИнфраМ, 2011. - 274 с.
32. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 285 с.
33. Петров А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2013. 496 с.
34. Погодина, Г. Количественная оценка должности / Г. Погодина // Справочник по управлению персоналом. 2013. - № 3. - С. 36-38
35. Попова Р.Г., Самонова И.Н., Добросердова И.И. Финансы предприятий: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2014. 208 с.
36. Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. - 340 с.
37. Раздорожный А.А. Организация производства и управления предприятием: Учебник для вузов. М.: Экзамен, 2013. 877 с.
38. Рой, О.М. Система государственного и муниципального управления: Учебное пособие/ О.М. Рой. - СПб.: Питер, 2015. - 173 с.
39. Рофе, А.И. Экономика труда: учебное пособие / А.И. Рофе. - М.: КноРус, 2013. - 400 с.

40. Самарина В.П. Экономика организации: Учебное пособие для вузов. М.: КноРус, 2013. 319 с.
41. Самыгин, С. И. Менеджмент персонала: Учебное пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. - Ростов н/Д: «Феникс», 2011. - 480 с.
42. Сапожникова, А.А. Государственное и муниципальное управление. Реализация реформ: Учебное пособие / А.А. Сапожников. - М.: КноРус, 2015. -254 с.
43. Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие. М.: Магистр, 2013. 256 с.
44. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник. М.: Дашков и К, 2013. 556 с.
45. Сивальнева, Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации / Н.Н. Сивальнева, А.В. Швеков // Управление персоналом 2012. - №22. -С.49-56
46. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом: Учебник для вузов / В.А. Спивак. - СПб: Издательство «Питер», 2012. - 416 с.
47. Уткин, Э.А. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие / Э.А. Уткин. - М.: Издательство «ЭКМОС», 2013. - 304 с.
48. Чиркин, В.Е. Государственное и муниципальное управление: Учебник / В.Е. Чиркин. - М.: Юристъ, 2014. - 320 с.
49. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 368 с.
50. Широков, А.Н., Юркова, С.Н. Муниципальное управление. Учебник /А.Н. Широков. - М.: КноРус, 2014. - 248 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Организационная структура Администрации Уйского муниципального района

