

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

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

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

\_\_\_\_\_/ В.С. Антонюк /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**Разработка политики управления персоналом государственного учреждения**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**ЮУрГУ – 38.03.04.2020.656.ВКР**

**Руководитель, к.э.н., доц. кафедры ЭТГМУ**

\_\_\_\_\_/ Е.М. Колмакова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**Автор**

**студент группы ЭУ – 519**

\_\_\_\_\_/ А.С. Генералов /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**Нормоконтролер, спец. по УМР кафедры ЭТГМУ**

\_\_\_\_\_/ Н.А. Амен/

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**Челябинск 2020**

## АННОТАЦИЯ

Генералов А.С. Разработка политики управления персоналом государственного учреждения. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ– 519, 75 с., 11 ил., 8 табл., библиогр. список – 43 наим., 17 л. плакатов ф. А4.

Объектом дипломной работы является политика управления персоналом.

Цель дипломной работы – разработка рекомендаций по повышению эффективности политики управлению персонала (на примере "Отдела полиции Metallургического района г. Челябинска").

В дипломном проекте выявлена сущность политики управления персоналом, проанализированы методы кадровой политики, проведен анализ состава и структуры персонала "Отдела полиции Metallургического района г. Челябинска", произведена оценка кадровой политики, разработаны рекомендации по совершенствованию политики управления персоналом на примере отдела полиции metallургического района г. Челябинска, определена оценка эффективности от внедрения этих рекомендаций.

Результаты дипломного проекта имеют практическую значимость и могут применяться "Отделом полиции metallургического района г. Челябинска" при формировании кадровой политики.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ФЕДЕРАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ.....	11
1.1 Понятие политики управления персоналом государственных учреждений.....	11
1.2 Нормативно-правовые основы регулирования политики управления персоналом в государственных учреждениях .....	15
1.3 Инструменты и методика оценки политики управления персоналом государственного учреждения .....	21
2 АНАЛИЗ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ Федерального ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ОТДЕЛА ПОЛИЦИИ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО РАЙОНА Г. ЧЕЛЯБИНСКА) .....	29
2.1 Методическое и документационное обеспечение кадровой политики .....	29
2.2 Анализ состава и структуры персонала отдела полиции металлургического района г. Челябинска .....	37
2.3 Оценка эффективности кадровой политики .....	50
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ОТДЕЛА ПОЛИЦИИ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО РАЙОНА Г. ЧЕЛЯБИНСКА)	
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию политики управления персоналом.....	57
3.2 Оценка эффективности рекомендаций.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	70
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	72

## ВВЕДЕНИЕ

Сотрудники это самая важная часть любой организации, т.к. в организации происходит взаимосвязь людей, объединённых общими целями. Для того чтобы управление персоналом было эффективно, предприятию не обходима единая система работы с кадрами, которая позволит управлять ими с момента приема на работу до высвобождения. Такой системой и является кадровая политика организации.

Кадровая политика существует, в любой организации вне зависимости от прибыли, формы собственности, сферы деятельности. Многие российские компании пренебрегают созданием связанной и логичной системой кадровой политики.

Повышение уровня политики управления персоналом является ключевой целью каждой организации. В совершенствовании управлением персоналом, так же нуждаются государственные учреждения так как усложняется функционал государственного аппарата. Управление персоналом, как науки, относительно молодое направление. Применения данного аспекта к государственной службы, которая, отличается по некоторым критериям от простой занятости, требует особого подхода к рассмотрению кадрового управления. Поэтому моя тема исследования является актуальной. В данное время становятся популярны научные работы, анализирующие управление политики управления в целом. В основном рассматривают финансово–экономические и организационные аспекты, но к сожалению мало внимания уделяют политики управления в государственных учреждениях.

Рассмотрим вопрос управления персоналом на примере государственного учреждения, отдела полиции металлургического района г. Челябинска.

В настоящее время основной целью кадровой политики в системе министерства внутренних дел Российской Федерации является комплектация высоко–квалифицированных сотрудников. А так же сохранение, укрепление,

развитие, эффективное использование сотрудников полиции в интересах оперативной деятельности. Приведение ее в соответствие с требованиями инновационного социально ориентированного развития Российской Федерации. Повышение качества подготовки сотрудников, признается одним из важнейших ресурсов интенсификации служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел.

Определяющая роль в процессе качественного комплектования служб и подразделений органов внутренних дел принадлежит аппаратам по работе с личным составом. На них ложится обязанность обеспечить в системе органов внутренних дел, требований кадровой политики государства в положительных целях. Выполнения задач по укреплению правопорядка и обеспечению охраны прав и законных интересов граждан от преступных посягательств и административных правонарушений.

Исходя из поставленных перед службой управления персоналом органов внутренних дел задачами, они реализуют свою деятельность по следующим направлениям: организация мобилизационной подготовки, организация прохождения службы, организация профилактики коррупционных и иных правонарушений, морально-психологического обеспечения, профессиональной подготовки.

В процессе прохождения службы, выполняя свои обязанности, сотрудники органов внутренних дел должны знать свой правовой статус, основания возникновения и изменения правоотношений на службе в органах внутренних дел и не допускать отклонений от нормы при реализации прав и обязанностей.

Целью исследования моей работы, является разработка рекомендаций по усовершенствованию кадровой политики отдела полиции металлургического района г. Челябинска.

Задачи работы:

- 1) выявить основные элементы кадровой политики и принципы ее формирования;

2) определить особенности политики управления персоналом в государственных учреждениях

3) выявить слабые стороны политики управления персоналом в отделе полиции металлургического района г. Челябинска.

4) разработать проект по совершенствованию политики управления персоналом в отделе полиции металлургического района г. Челябинска.

Объект – система управления персоналом в государственном учреждении отделе полиции металлургического района г. Челябинска.

Предмет – кадровая политика организации.

Предметом защиты являются результаты анализа существующей кадровой политики и разработанный инструмент управления кадровой политикой в отделе полиции металлургического района г. Челябинска.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ФЕДЕРАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

## 1.1 Понятие политики управления персоналом государственных учреждений

Важную роль в жизни и деятельности общества и государства в целом играет политика управления персоналом. Так как по своему назначению и роли в системе государственного управления важным социально–политическим явлением. Для положительной ее реализации прежде всего нужны теоретические обоснования государственной политики управления кадрами [19].

Политика управления персоналом в государственной службе – обобщенный курс и поэтапная деятельность государственного органа по созданию требований к государственным служащим. К этапам относятся: подбор, подготовка и рациональное использование, анализ количественной и качественной необходимости в сотрудниках. Основная суть в политики управления персоналом в системе органов исполнительной власти заключается в привлечении, утверждении и точному применению на государственной и муниципальной службе высококвалифицированных специалистов. А также в организации условий для успешного исполнения должностных обязанностей, реализации ими своего профессионального потенциала и обеспечения эффективного функционирования органов государственной власти и местного самоуправления [14].

Моделирование государственного персонала является привилегией политиков, высших органов государственной власти. В соответствии с Конституцией Российской Федерации, определяются основные направления внутренней и внешней политики государства. Лидеры политической деятельности формируют кадровую политику государства, т. е. определяет ее цели, задачи, приоритеты.

Первым этапом формирования государственной политики управления персоналом является теоретическое обоснование и определение ее концепции.

Концепцией государственной политики управления персоналом является система производных позиций и топовых идей, раскрывающих научные аспекты

подхода государства к устранению кадровых проблем. Задачи и важные направления развития, формирования и рационального использования потенциала и состава кадров страны в том числе входят в концепцию политики. Идея государственной политики управления персоналом заключается в выражении кадровой теории и поведение государства в этой области, параллельно это алгоритм государства в кадровой деятельности, научный фундамент практики управления государственными органами [18].

В нее входит создание технологии управления персоналом, как единой системы, а также методов управления сотрудниками. В технологию управления персоналом входят:

- решение вопросов взаимодействия руководителей;
- гарантирование социального развития организации;
- налаживание работы со службами занятости и профсоюзами;
- регулирования конфликтов, мотивацию и организацию труда;
- формирование отбора и найма персонала;
- согласование служебно-профессиональных продвижений и деловой карьеры;
- обучение, акклиматизация персонала в коллективе;
- увольнение персонала, организация безопасности персонала [15].

Чрезвычайно урезанными являются, на мой взгляд, шанс использования в системе государственного учреждения таких технологий, как кадровый маркетинг и кадровый контроллинг. Они могут применяться для сравнительного анализа оценки на рынке труда госслужащего, а также в оказании государства социальных услуг. Исходя из этого, в государственное учреждение не могут быть перенесены технологии, характерные для коммерческой сферы, так как их использование может привести к увеличению роста коррумпированности.

Без четкой идеи, следуя лишь текущим кадровым вопросам, есть вероятность утратить стратегическое направление и цель государственной политики управления персоналом. В конце концов политика станет ненаучной,



узковедомственной, повторяющейся, непрогнозируемой, закрытой и коррупционной [15].

От качества кадров зависит успех деятельности организации. Таким образом политика управления персоналом занимает ключевое место.

Главные задачи государственной политики управления персоналом.

1. Создания для сотрудников благоприятных, равных социальных условий и правовых гарантий для представления своих навыков, знаний, способностей и талантов. Создание обстановки для реализации своего профессионального потенциала очень важно.

2. Рациональное использования имеющихся кадровых ресурсов, повышение уровня компетенции и профессионализма сотрудников. А также объектов государственных и негосударственных форм собственности. Увеличение на этой основе коэффициента и эффективности трудовой деятельности людей.

3. Формирование государственного сектора и всех сфер служебной и трудовой деятельности страны в целом, особенно высококвалифицированным, инициативным, работоспособным, добросовестным персоналом [17].

Это возможно при условии максимального эффективного применения, развития и сохранения кадрового потенциала, всех трудовых ресурсов общества. Не обходимо основываться на умелом кадровом планировании и прогнозировании государства.

Устранение отрицательных явлений как коррупции в кадровой политике и кадровой работе [20].

Основной задачей политики управления персоналом государственного учреждения заключается в создании и реализации концепции, направленной на претворение мероприятий, заключающихся в вовлечении, утверждении и использовании профессионального ресурса специалистов на благо развития России.

Политика управления персоналом предоставляет становление и наиболее эффективное применение профессиональных и личностных способностей

сотрудника с учетом задач, потребностей и возможностей определенного органа власти, на всех стадиях государственной службы. Государственная политика управления кадрами выступает стратегией, теоретико-политическим фундаментом управления персоналом государственной службы, обладателем общегосударственных начал в установлении кадровых отношений на всех уровнях и во всех институтах государственной власти. Важно основой государственной политики управления персоналом является выражение общенационального, государственного интереса, защита конституционных прав и свобод гражданина в сфере труда. Предметом пристального внимания государственной политики управления кадрами является развитие человека, разумное использование его профессиональных способностей и личностных возможностей.

Государственная политика управления персоналом направлена на повышение эффективности государственной службы. В настоящее время идет процесс реформирования работы с кадрами. Государство продолжает повышать требования к государственным служащим, чтобы свести к минимуму число низко квалифицированных и случайных кадров. Однако до совершенства еще очень далеко. Целью государственной кадровой политики, несомненно, является повышение эффективности государственного управления как института.

Для этого государство следует системе основообразующих целей:

- реализация целей государства для обеспечению высокого качества жизни граждан;
- организация высокопрофессиональной трудовой деятельности населения Российской Федерации;
- развитие человеческого потенциала [21].

Государственная кадровая политика направлена на то, чтобы управление государством на каждом этапе реализации было эффективным. Низкий уровень кадров может привести к проблемам и сбоям в работе органов государственной власти.

В российском государстве в основу кадровой политики положены следующие требования:

- подбор кадров по нравственным качествам на основе всесторонней и непредвзятой оценки;
- открытость и гласность в решении кадровых вопросов с учетом общественного мнения;
- сбалансированное сочетание необходимости обновления кадров с сохранением их преемственности [23].

При осуществлении государственной службы необходимо обращать внимание на принципиальные вопросы, без чего недопустимо функционирование системы административной власти в стране. Известно, что государственная служба базируется на принципах и механизмах организации и функционирования этой власти.

## 1.2 Нормативно-правовые основы регулирования политики управления персоналом в государственных учреждениях

В государственных учреждениях Российской Федерации политика управления персоналом реализуется в пределах единой системы власти и государственного управления. Политика основывается на единых правовых, функциональных и организационных принципах [14].

Политика управления персонала государственного учреждения является частью системы управления государственной службой, но и в то же время самостоятельно действующей системой.

Принципы государственной службы определяют построение и функционирование государственной службы, правовое и организационное содержание, налаживают связи в механизме государственного управления. На данный момент нет конкретного определения принципа государственной службы, но отражаются в федеральных законах «О системе государственной службы

Российской Федерации» от 27.05.2003 N 58-ФЗ и «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N 79-ФЗ. Принципы государственной службы исходят из определенного правового опыта и уровня правовой культуры в стране, из политических ценностей руководства страны и функционирующей модели государственной службы, а так же государственного управления. Принципы в современном законодательстве Российской Федерации, образуют основу организации административной власти в стране, а не только отражают смысл государственной службы. Выделяют три вида государственной службы:

- общие;
- организационные;
- технологические.

Общие принципы закреплены в Конституции Российской Федерации. В нормах отражены деятельность государства и его органов, принципы организации.

Организационные принципы освещают механизм построения и функционирования государственного аппарата и его элементов в целом.

Технологические принципы отображают процедуру служебной деятельности госслужащих, прохождения государственной службы.

Каждый из этих принципов освещает лишь какое-то одно взаимоотношение, присущее государственной службе. Но вместе, являются взаимосвязанными, они обозначают организацию и функционирование государственной службы как единой системы. Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ обозначает перечень и квалифицирует девять основных принципов построения и функционирования государственной службы:

- 1) федерализм;
- 2) законность;

- 3) приоритет прав и свобод человека и гражданина, их непосредственное действие, обязательность их признания, соблюдения и защиты;
- 4) равный доступ граждан к государственной службе;
- 5) единство правовых и организационных основ государственной службы;
- 6) взаимосвязь государственной и муниципальной службы;
- 7) открытость государственной службы, ее доступность общественному контролю;
- 8) профессионализм и компетентность государственных служащих;
- 9) защита государственных служащих от неправомерного вмешательства в их профессиональную служебную деятельность.

Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ пополняет данный список новыми принципами, которые характерны для гражданской службы: взаимодействие с общественными объединениями и гражданами, стабильность гражданской службы.

Принципы политики управления персоналом в сфере государственной службы возможно поделить на три группы: базовые, специальные и частные.

Базовые – это конституционные принципы, они определяют политику управления персоналом в государственном учреждении в целом.. Они присущи не только для государственной службы. К этим принципам относятся: реалистичность, научность, демократизм, законность. Так же эти принципы применимы для объективной оценки профессиональных и личностно-нравственных качеств работника.

Специализированные – функциональное предназначение, государственной политики управления персоналом, и приоритеты, характерные для государственной службы. К государственной службе применяют специальные принципы К государственной политике управления персонала применяют специальные принципы государственной службы. А именно: равный доступ к государственной службе с учетом профессиональной подготовки и деловых

способностей; профессионализм и компетентность кадров; совершенствование профессионального мастерства служащих; отбор и подбор кадров по их профессиональным, деловым и нравственным качествам; учет заслуг и деловых качеств служащих в их профессиональной служебной деятельности; личная ответственность первого руководителя за подбор персонала и работу с кадрами; стабильность кадров; правовая и социальная защищенность кадров; стимулирование служебной карьеры кадров; контроль за кадровой деятельностью в государственном органе; единство кадровой команды[19].

Частные – контролирует работу отдельных элементов кадровых процессов на государственной службе. Например, принципы подбора и отбора госслужащих, поиска, прохождения государственной службы, профессионального развития персонала, служебного роста и др. В Российской Федерации существуют "неофициальные" принципы: абсолютизация формирования персонала государственной службы; корпоративная закрытость; не профессиональное мастерство, а личная преданность; подбор и назначение кадров только родственным, и иных связей; немотивированный отсев неугодных; продажа «хлебных» должностей. Такие принципы распространяются там, где игнорируют законодательство кадровой политики. Так же где отсутствует служебный и общественный контроль, где формально и пристрастно проводятся аттестации или конкурсы на замещение вакантных должностей, гласность и открытость кадровых перемещений. Такие действия являются не только нарушением норм права, но и норм морали.

Задачи, как и основные принципы, а также первостепенные направления государственной политики управления кадрами в системе государственной службы зафиксированы нормативно в Федеральном законе № 58-ФЗ (гл. 2) и в Федеральном законе № 79-ФЗ (гл. 13). Подобно этим задачам государственной политики управления персоналом в системе государственного управления указаны в указах, ежегодных посланиях Президента Российской Федерации и Председателя Правительства Российской Федерации.

Согласно данным принципам в государственном учреждении происходит выбор конкретных методов, средств и форм управления кадрами. Эти принципы лежат в основе содержания ее компонентов и являются основой системы управления персоналом в государственном учреждении. Для воздействия на конкретных работников и коллектив в целом, для осуществления координации их деятельности в процессе жизнедеятельности организации применяются методы управления. Выработано наукой три группы методов управления персоналом. Эти три метода управления персоналом применимы и для государственных учреждений [16]:

- экономические;
- административные;
- социально-психологические.

Экономические методы. Основа этих методов – экономическая заинтересованность государственных служащих в эффективном поведении и решении.

Административные методы основываются на директивном механизме воздействия на объект управления. Госслужащие несут дисциплинарную и материальную ответственность за свои действия.

Социально-психологические методы. На госслужащих воздействуют через систему социально-психологических установок и моральной ответственности. Данные методы дают возможность направлять действия сотрудников в нужное русло. Основная суть управленческой деятельности осуществляется через методы управления. Данные методы применяются совместно и в различном сочетании, поскольку различные методы должны находиться в динамическом равновесии и органически дополнять друг друга [26].

Нормы права, находящиеся в Конституции Российской Федерации, а также в законах субъектов Российской Федерации, уставах муниципальных образований и других нормативно-правовых актах, составляют базис политики управления персоналом в государственных учреждениях [17].

Правовой статус государственных служащих, а также технологии и механизмы работы с кадрами в государственных учреждениях формируется на основе правовых норм, которые непосредственно связаны свободами и правами человека и гражданина.

Механизм и технология управления государственными служащими повлекут за собой развитие норм трудового права. Нормы прописанные в Трудовом кодексе Российской Федерации, охватывают направления управления персоналом в государственном учреждении. Сдвиг в сторону от норм Трудового кодекса происходят из-за влияния административного права. Исходя из особенностей, которые предусмотрены законами о государственной и муниципальной службе в нормах права зафиксировано распространение действия законодательства Российской Федерации о труде на государственных и муниципальных служащих [13].

Ключевые моменты управления персоналом в государственных учреждениях на региональном уровне выражаются в региональных законах о государственной и муниципальной службе. А так же в кодексах государственной службы, принятых субъектами Российской Федерации (например, Челябинская область, Алтайский край и т.д.).

Для государственных служащих в ряде субъектов Российской Федерации установлено принятие присяги [7].

Субъекты Российской Федерации в вопросах правового регулирования управления сотрудниками государственной и муниципальной гражданской службы ушли дальше от федерального центра, это обусловлено тем, что кадровые технологии нормативно оформлены в большинстве субъектов.

Неотъемлемой частью регионального законодательства по вопросам управления сотрудников государственных учреждений становятся нормативно-правовые акты устанавливающие материальные стимулы результативного труда. Концепция эффективных контрактов, была заложена в Указе Президента РФ «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» от



07.05.2012 г. № 597. В соответствии с распоряжением Правительства РФ «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы» от 26.11.2012 г. № 2190-р. Этот вопрос является очень актуальным, так как в условиях современных реалий, огромную роль играет оценка персонала.

Для государственных и муниципальных служащих нормативные акты субъектов Российской Федерации иногда предоставляют более расширенные социальные гарантии, чем для федеральных государственных служащих. Эти нормативные акты связаны с медицинским обслуживанием, обеспечения их жильем, денежным содержанием государственных гражданских служащих. А так же организуют средства связи и отдыха служащих с их семей. Они предусматривают, что гарантии государственным (муниципальным) служащим субъектов Российской Федерации могут предоставляться субъектами Российской Федерации в объемах, превышающих данные гарантии федеральным государственным служащим.

### 1.3 Инструменты и методика оценки политики управления персоналом государственного учреждения

Эффективность деятельности государственных служащих – это оценка успешности профессиональной деятельности сотрудников государственных учреждений с точки зрения стадии достижения запланированного результата и желаемого социального эффекта, а также сопоставление достигнутых результатов деятельности с ресурсами, затраченными на ее реализацию. Оценка эффективности деятельности государственных служащих – это процесс соотнесения результатов деятельности, достигнутых сотрудниками государственного учреждения, с результатами, нормативно установленными, заданными на этапе планирования. На данном этапе осуществляется оценка

соответствия предъявляемых требований к должностям государственной службы и результативности деятельности государственных служащих [19].

Пределно известный подход к оценке эффективности деятельности государственных служащих в наши дни является интегральный подход, который основывается на использования интегральных показателей результативности и эффективности, воплощающий основные экономические и социальные параметры деятельности организации, которые затем декомпозируются на уровень структурных подразделений, и, наконец, доходят до уровня отдельных сотрудников.

Современная политика управления персоналом оказалась не в силах привлечь на государственную службу граждан, в полной мере соответствующих современным экономическим и социально-политическим требованиям, невзирая на проводимые реформы государственной службы. В данный момент разработка максимально эффективной системы кадровой работы в государственных учреждениях является первостепенной государственной задачей. Всё это делает актуальным изучение политики управления персоналом и способов её применения в органах государственного управления.

Выделить основные направления развития политики управления персонала в государственных учреждениях:

- экономия на государственном управлении;
- рационализация структуры органов управления, внешних и внутренних взаимосвязей организации;
- направленность на обучение кадрового ресурса, развитие профессиональных компетенций, ответственности и мотивации персонала, усиление дисциплины и т. д.

На государственных служащих оказывают влияние различные факторы, которые формируют соответствующие кадровые проблемы. В первую очередь, они связаны с особенностями самой деятельности государственных учреждений, с действительностью современной жизни, а также со сложившимися к настоящему времени кадровой политики и другими факторами. Для устранения нехватки

профессиональных кадров государственных учреждениях, отвечающих задачам этих учреждений, нужен комплекс мер, нацеленных на строение эффективного механизма привлечения граждан на государственную службу, повышение персонала государственных учреждений, а также создание социально-экономических, управленческих и правовых условий деятельности сотрудников государственных учреждений.

Изучение теоретических аспектов выявило, что наиболее значимыми и важными продолжают оставаться следующие проблемы развития и реализации политики управления персоналом в государственных учреждениях:

Первая проблема. К несчастью, на данный момент одной из самых острых и важных проблем государственной службы является коррупция и меркантилизм.

Ежегодно Правительством Российской Федерации применяются новые программы и планы по борьбе с коррупцией, служащие и сотрудники государственных учреждений проходят обучение по профилактике коррупционных правонарушений [6].

Ликвидации причин и условий, зарождающих коррупцию, являющуюся препятствием устойчивому развитию государства и реализации эффективной государственной политике, уделяют в первую очередь внимание со стороны высшего руководства страны. Одним из основных средств препятствию коррупции в системе государственной службы является институт юридической ответственности. Федеральным законом от 25.12.2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» определяется четыре вида ответственности граждан за совершение коррупционных правонарушений: уголовная, административная, гражданско-правовая и дисциплинарная. Дисциплинарная ответственность чаще всего на практике инкриминируется к государственным служащим. В современных условиях нужно отметить, что правовое регулирование институтов уголовной, административной, гражданско-правовой и дисциплинарной ответственности необходимо совершенствовать.

Вторая проблема. Значимая проблема заключающаяся в том, что важные социально-экономические изменения повлекли к изменению не только экономических основ общества, но и ценностно-смысловой сферы, политического мышления и т. д. поменялись взгляды на трудовые коллективы, ценности жизни и труда, жизненные планы и т. п. Следовательно, те ценностные принципы, которые служили целью при формировании кадровой политики в реальных условиях нынешней жизни пересматриваются и дополняются.

На сегодняшний день специалисты советуют соблюдать следующие принципы при формировании политики управления персоналом в государственных учреждениях:

- принцип выбора (привлечение квалифицированных кандидатов в процессе открытого конкурса);
- принцип доступности;
- принцип гласности;
- принцип вознаграждения по результатам деятельности;
- принцип конкурентоспособности;
- принцип профессионального развития.

Следования данным принципам позволит повысить уровень профессиональной компетентности государственных служащих, формировать открытое гражданское общество [14].

Третья проблема. Проблема касается осуществления принципов политики управления кадрами в настоящей деятельности органов государственного управления. Это взаимосвязано с особенностями современного общества в целом, которое в настоящее время не обзавелось чёткой ценностно-смысловой направленности. Специалисты, занимающиеся разработкой и реализацией политики управления персоналом в государственных учреждениях, часто не обладают единым опознавательным характером, который бы позволил им, как четко формулировать ценности и принципы политики управления кадрами, так и опираться на эти требований в практике.

Четвертая проблема. Разногласие требований граждан на свободу выбора своей деятельности и увеличивающихся потребностей работодателей и общества в некоторых видах работ. Государственная политика управления персоналом строится на основе норм и правил, которые определяют содержание работы с персоналом государственных учреждений. Фиксирование политики управления кадрами в документах, которые регламентируют правила внутреннего трудового распорядка, направлено на осуществление ее конкретными структурами. Государственная политика управления персоналом является одним из элементов социальной политики, ибо она направлена на строение системы управления трудовыми ресурсами государства, на формирование стратегии работы с кадрами, их рационального и эффективного использования. Государственная политика управления кадрами должна стать тем инструментом, который сможет сохранить баланс трудовых ресурсов для лучшего использования кадров и хорошего функционирования общества.

Пятая проблема. Нехватка специалистов, способных выполнять свои обязанности с высоким уровнем ответственности за результаты своей деятельности. Исходя из этого политика управления персоналом государственных учреждений должна быть нацелена на создание эффективной системы профессиональной подготовки и переподготовки государственных служащих. Мало кто из действующих государственных служащих получили образование по направлению «государственное и муниципальное управление». Чаще всего должности в аппарате органов государственной власти работают сотрудники гуманитарных, социальных и смежных направлений, экономисты, педагоги, социологи, психологи и т. д. Иногда среди служащих встречаются сотрудники, далёкие по своему профессиональному образованию от управленческой деятельности. Не смотря на это в данной ситуации стоит отметить и позитивную настроенность: сами сотрудники признают необходимость обучения, переподготовки и повышения квалификации. Желание служащих проходить обучение, повышение квалификации связано с принятием Федерального закона от

02.05.15 г. №122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», который вступил в силу с 01.07.2016 года.

Шестая проблема. До настоящего момента точный, систематизированный метод к выделению важных направлений политики управления персоналом не сформирован.

Методы и цели государственной политики управления кадрами все время находятся в состоянии изменения и движения, это связано с состоянием реформирования общества и экономики. В настоящее время злободневными остаются вопросы уровня централизации государственной службы, сопоставление платного и бесплатного обучения в системах подготовки сотрудников для государственной службы и иные вопросы.

Седьмая проблема. Оценка эффективности политики управления персоналом. Вопрос о показателях результативности и эффективности сотрудников государственных учреждений остается открытым по сей день, вопреки обилию методик.

Из выше сказанного повышается важность исследований в области содержания труда в государственном управлении. В некоторых исследованиях отмечается, что формирование государственного служащего как профессионала своего дела требует не менее восьми - десяти лет непрерывающейся подготовки. Поэтому государственную политику управления персоналом должны изучать как один из ресурсов общественного развития.

Пройденный анализ проблем становления и реализации политики управления персоналом в государственных учреждениях указывает, на нехватку научных исследований в этой области, разрешающих теоретически обосновать данную практику и разработать комплексные подходы управления сотрудниками. Ими могут быть междисциплинарные исследования, опирающиеся на смешивание различных гуманитарных данных из области психологии, теории управления, социологии, философии и пр. [18].

Для совершенствования политики управления персоналом государственных учреждений нужно разработать ряд мер.

Первая идея связана с усовершенствованием правового упорядочения институтов уголовной, административной, гражданско-правовой и дисциплинарной ответственности.

Вторая мысль связана с модернизацией методов отбора кандидатов из числа граждан Российской Федерации, желающих поступить на государственную службу. Она направлена на определение предпочтительного вида деятельности на государственной службе для определенного кандидата, с целью наилучшего раскрытия его профессионального потенциала.

Третья идея связана с преобразованием профессионального развития – это перемещения персонала по горизонтали в процессе трудовой деятельности на определенный срок, направленное на улучшение общего уровня компетенции сотрудников, закрепление персонала в организации. Это предложение нацелено на полное погружение сотрудников в рабочие процессы государственного учреждения с целью повышения уровня знаний сотрудников, роста неформальных контактов, исключения и предупреждения сбоев в работе, повышение уровня самоконтроля, избавление элементов коррупции в нижестоящих звеньях государственных учреждений.

Четвертая мысль направлена на расширение профессиональных контактов государственных учреждений и профильных университетов для организации практических стажировок студентов на должностях государственных служащих. Данное предложение направлено на снятие проблемы дефицита кадров в государственных учреждениях и усиления мотивации действующих специалистов гражданской службы. Данное предложение направлено на укрепление развития карьерного потенциала, усиления внутренних коммуникаций государственных учреждений, снятие напряженности среди сотрудников.

Исходя из основных теоретических аспектов политики управления персоналом, были представлены рекомендации и предложения по усилению

эффективности политики управления кадрами в государственном учреждении и могут быть выработаны таким образом:

- первое, нужно дальнейшее и постоянно усовершенствование этапа подбора и отбора персонала в государственные учреждения, согласно реальному времени и требованиями общества к государственным служащим;
- второе, развитие управления карьерой сотрудников государственных учреждений;
- третье, преобразование технологических процессов управления сотрудниками государственных учреждений, связанных с планированием потребности в персонале и работой с резервом кадров;
- четвертое, внедрение обоснованной единой системы мотивации сотрудников государственных учреждений, независимо отраслевой принадлежности.

Данные идеи олицетворяют рекомендательный характер и должны быть адаптированы для определенного государственного учреждения с учетом специфики деятельности.

#### Выводы по главе один

Таким образом, политика управления персоналом в государственной службе – обобщенный курс и поэтапная деятельность государственного органа по созданию требований к государственным служащим. Политика управления в государственных учреждениях реализуется в пределах единой системы власти и государственного управления. Базируясь на единых правовых, функциональных и организационных принципах. Оценка эффективности деятельности государственных служащих – это процесс соотнесения результатов деятельности, с результатами, нормативно установленными, заданными на этапе планирования.



## 2 АНАЛИЗ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ОТДЕЛА ПОЛИЦИИ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО РАЙОНА Г. ЧЕЛЯБИНСКА)

### 2.1 Методическое и документационное обеспечение кадровой политики

При осуществлении своей деятельности, сотрудники полиции руководствуется, прежде всего, основным законом нашей страны – Конституцией Российской Федерации, обладающей высшей юридической силой, выбранной всенародным голосованием и закрепляющей основы конституционного строя России, государственное устройство, образование представительных, исполнительных, судебных органов власти и систему местного самоуправления, права и свободы человека и гражданина.

В настоящее время деятельность полицейских регламентирована Федеральным законом "О полиции" от 07.02.2011 N 3-ФЗ.

Служба сотрудников полиции занимает центральное место в правоохранительной системе и является гарантом защиты граждан от преступных посягательств по месту жительства. По результатам ее работы дается оценка в целом органам внутренних дел, от этого непосредственно зависит доверие российских граждан к органам правопорядка.

Круг обязанностей сотрудников полиции обширен – прежде всего защита граждан, их жизни и здоровья от преступных посягательств; социальная реабилитация лиц, нуждающихся в помощи; работа с молодежью и подростками; разносторонняя деятельность, направленная на создание благоприятной обстановки для реализации законных прав, свобод и интересов граждан.

Правоохранительная деятельность – это деятельность государственных и общественных организаций, которая осуществляется с целью охраны права специально на то уполномоченными органами и общественными формированиями путем применения мер юридической ответственности, в соответствии с законом и с соблюдением установленных процедур.

Говоря об организационном аспекте, как любого органа государственной власти, так и полиции в частности, безусловно, важным направлением деятельности выступает непосредственно кадровая работа. При этом, как правило, основной акцент делается именно на кадровом обеспечении органов исполнительной власти.

Перед отделением кадров отдела по работе с личным составом стоят первоочередные задачи: реализация единой кадровой политики МВД Российской Федерации в отделении, комплектование отделения высокопрофессиональными специалистами, совершенствование системы отбора кадров, развитие конкурсного порядка отбора кандидатов на службу, организация комплекса работ с переменным составом, улучшение качественного состава кадров, обеспечение сохранности и учета личных дел, бланков служебных удостоверений сотрудников, курсантов и слушателей и др.

Все сотрудники и работники имеют необходимый опыт работы в органах внутренних дел, обладают достаточной общей и правовой культурой, пользуются доверием и авторитетом в коллективе филиала.

Отделением кадров ежедневно перерабатывается большое количество документов. В личные дела подшиваются материалы, выдаются справки, отпускные и командировочные удостоверения. Ежедневно в отделение поступают телефонные звонки, письма, запросы от организаций и граждан. Граждане интересуются условиями приема на службу и обучением, другими вопросами. Ни одно из обращений не остается без внимания. Кадровый учет ведется с помощью специализированных компьютерных программ.

Служба в органах внутренних дел – федеральная государственная служба на должностях в органах внутренних дел Российской Федерации.

Органы внутренних дел созданы для решения таких сложных задач как защита прав, свобод и интересов личности, общества и государства от преступных посягательств и иных действий; предупреждения, выявления и пресечения преступлений и административных правонарушений. Отметим, что такие

государственные функции выполняют непосредственно должностные лица органов внутренних дел, в целом составляющие кадры ОВД.

Соответственно для наиболее эффективного выполнения указанных задач сотрудники органов внутренних дел должны быть соответствующе подготовлены. При подготовке учитывается комплекс личностных и профессиональных качеств сотрудников ОВД, эффективность и результативность их служебной (учебной) деятельности, знание и умение правильно применять на практике положения нормативных правовых актов. Кроме того, особое внимание следует уделять личным качествам каждого из сотрудников: морально-психологическим, правового образования в зависимости от выполняемых конкретных задач по должности.

Основная цель государственной службы в органах внутренних дел – обеспечение организационно-правовых, морально-психологических и иных условий для формирования высокопрофессионального кадрового корпуса органов внутренних дел, способного эффективно решать правоохранительные задачи, поставленные перед МВД России, обществом и государством.

По своему правовому положению сотрудники органов внутренних дел являются государственными служащими.

Применительно к сотрудникам органов внутренних дел это означает, что они являются гражданами Российской Федерации, которые взяли на себя обязательства по прохождению федеральной государственной службы в органах внутренних дел в должности рядового или начальствующего состава и которым в установленном Федеральным законом от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (далее – Федеральный закон № 342-ФЗ) порядке присвоено специальное звание рядового или начальствующего состава.

Осуществление сотрудниками правоохранительных функций невозможно без наделения их государственно-властными полномочиями. Государственно-

властные полномочия являются определяющим элементом правового статуса сотрудника органов внутренних дел, обусловленные занимаемой должностью.

Органы внутренних дел создаются и функционируют в качестве государственных органов исполнительной власти, осуществляющих деятельность в сфере внутренних дел. Эти органы образуются Президентом России, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и другими уполномоченными на то органами государственной власти, им подотчетны и подконтрольны.

Место органов внутренних дел в системе органов исполнительной власти (органов управления) и их специфика определяются установленной законодательством компетенцией, которая характеризуется совокупностью возложенных на них задач и функций управления, а также объемом конкретных обязанностей и прав того или иного органа внутренних дел. Компетенция определяется общими, типовыми и индивидуальными положениями о том или ином органе внутренних дел, а также специальными законодательными и иными нормативными актами, которые определяют обязанности и права ряда органов, действующих в системе Министерства внутренних дел Российской Федерации.

Институт государственной службы в органах внутренних дел относится к числу комплексных правовых институтов.

Правовую основу кадровых аппаратов в ОВД составляют:

- Конституция Российской Федерации;
- международные договоры Российской Федерации, общепризнанные принципы и нормы международного права;
- Федеральный закон "О полиции" от 07.02.2011 N 3-ФЗ;
- Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»;
- Указ от 11 января 1995 г. №32 «О государственных должностях Российской Федерации»;

- Постановление Верховного Совета Российской Федерации от 23 декабря 1992 года № 4202-1 «Об утверждении положения о службе в органах внутренних дел Российской Федерации и текста Присяги сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации»;
- Законом Российской Федерации от 12 февраля 1993 года «О пенсионном обеспечении лиц, проходивших военную службу, службу в органах внутренних дел, и их семей»;
- Приказ МВД РФ от 14 декабря 1999г. №1038 «Об утверждении Инструкции о порядке применения Положения о службе в органах внутренних дел Российской Федерации»;
- Приказ МВД РФ от 14 января 2005 г. № 22 «Об утверждении Положения об организации деятельности военного образовательного учреждения высшего профессионального образования внутренних войск Министерства внутренних дел Российской Федерации»;
- Приказ МВД России от 20 сентября 2007 г. № 816 «О совершенствовании отбора, обучения и распределения выпускников 1 факультета Академии управления МВД России»;
- Приказ МВД России от 13 июля 2007 г. № 629 «Об утверждении Положения о порядке формирования резерва для назначения на должности руководящего состава органов внутренних дел Российской Федерации и работе с ним»[11] и другие нормативные акты.

Документальное оформление кадровых процедур является неотъемлемой обязанностью любого работодателя, независимо от масштабов и организационно-правовой формы деятельности. Для решения проблемы подбора работников, оформления с ними трудовых отношений любой организации необходимо иметь в своем составе специализированную структуру – службу кадров или специально выделенного сотрудника, занимающегося кадровой работой. Это относится и к работодателям – физическим лицам, являющимся индивидуальными предпринимателями.

Служба кадров – самостоятельное структурное подразделение организации, созданное в целях обеспечения документирования отношений в сфере труда и подчиненное непосредственно руководителю организации или его заместителю по кадрам.

Обязательность документирования трудовых отношений предусмотрена ТК РФ и подзаконными нормативными правовыми актами. В ряде статей ТК РФ указаны виды и разновидности основных кадровых документов:

- штатное расписание (ст. 15, 57);
- правила внутреннего трудового распорядка (ст. 189);
- трудовой договор (ст. 67);
- документ, устанавливающий порядок обработки персональных данных работников (ст. 86);
- приказ (распоряжение) работодателя о приеме на работу, переводе на другую работу, увольнении с работы, применении дисциплинарного взыскания (ст. 68, 62, 84.1, 193);
- трудовая книжка (ст. 66, 84.1);
- график отпусков (ч. 2 ст. 123);
- письменное заявление работника о выдаче работнику документов, связанных с работой, оформлении новой трудовой книжки, переводе работника на постоянную работу к другому работодателю, увольнении работника по его инициативе, замене части ежегодного оплачиваемого отпуска денежной компенсацией, реализации права на отпуск при увольнении, предоставлении отпуска без сохранения заработной платы (ст. 62, 65, 72.1, 80, 126–128) и др.

Правильное оформление возникновения, изменения и прекращения трудовых отношений имеет значение для каждого работника не только в период работы, но и после увольнения. Отсутствие необходимых документов, ошибки в оформлении кадровых документов могут лишить человека права на получение соответствующих льгот и преимуществ не только в период работы, но и после выхода его на пенсию.

Кадровое делопроизводство – комплекс мероприятий, направленных на разработку документов по управлению персоналом, первичных форм по учету кадров, рабочего времени и расчетов с персоналом, учетно-регистрационной документации для регулирования трудовых правоотношений, организации учета кадров.

Кадровое делопроизводство – инструмент, позволяющий:

- четко регламентировать взаимоотношения работодателя и работника, права и обязанности сторон трудовых отношений для достижения "баланса интересов" сторон трудовых отношений;

- создать организационно-правовые основы трудовых отношений;

- документально закрепить единые принципы корпоративных отношений;

- построить хорошо отлаженную стабильную систему управления персоналом, отвечающую стратегическим задачам организации;

- обеспечить комплекс мероприятий, направленных на разработку локальных нормативных актов, документов по управлению персоналом и охране труда, первичных форм по учету кадров, рабочего времени и расчетов с персоналом, учетно-регистрационной документации с целью регулирования трудовых правоотношений, организации учета кадров и обеспечения мер по охране труд;

- разрешать трудовые споры.

Таким образом, ведение кадрового делопроизводства позволяет работодателю не только документально оформлять трудовые отношения и формализовать кадровые процедуры, но и решать множество других задач, обеспечивая юридическую силу документов, жизненно важных для каждого гражданина.

Образование в структуре кадровых служб федеральных органов исполнительной власти структурных подразделений по профилактике коррупционных и иных правонарушений расширило круг функциональных обязанностей кадровых служб, включив в их число:

- оказание федеральным государственным служащим консультативной помощи по вопросам, связанным с применением на практике требований к

служебному поведению и общих принципов служебного поведения государственных служащих, утвержденных Указом Президента РФ от 12.09.2002 № 885;

- уведомление представителя нанимателя, органов прокуратуры РФ и иных федеральных государственных органов о фактах совершения федеральными государственными служащими коррупционных и иных правонарушений;

- обеспечение реализации федеральными государственными служащими обязанности по уведомлению представителя нанимателя, органов прокуратуры РФ и иных федеральных государственных органов обо всех случаях обращения к ним каких-либо лиц в целях склонения их к совершению коррупционных и иных правонарушений и др.

Исполнение каждой из названных функций отражается в соответствующей документации, подготовка которой требует безупречного знания нормативно-правовой базы делопроизводства, регулирующей все процедуры документационного сопровождения предусмотренных законом кадровых процедур, и умения практически применять эти знания в использовании разрешенных к применению форм документов.

Кроме того, говоря о методическом и документационном обеспечении кадровой политики, необходимо отметить Указ Президента Российской Федерации от 11.08.2016 № 403 "Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы" (далее – Указ). Согласно данному Указу, основными направлениями развития государственной гражданской службы являются: совершенствование управления кадровым составом гражданской службы и повышение качества его формирования; совершенствование системы профессионального развития гражданских служащих, повышение их профессионализма и компетентности; повышение престижа гражданской службы; совершенствование антикоррупционных механизмов в системе гражданской службы[8].



## 2.2 Анализ состава и структуры персонала отдела полиции металлургического района г. Челябинска

Трудовой потенциал работника не является величиной постоянной, он непрерывно изменяется. Трудоспособность человека и накапливаемые в процессе трудовой деятельности созидательные способности работника повышаются по мере развития и совершенствования знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда и жизнедеятельности.

Проанализируем состав и структуру трудового потенциала относительно объекта исследования – отдела полиции металлургического района г. Челябинска.

Система органов внутренних дел Российской Федерации подразделяется на две подсистемы.

К первой относятся федеральные органы внутренних дел (Министерство внутренних дел Российской Федерации);

Ко второй подсистеме – органы внутренних дел субъектов Российской Федерации (территориальные органы Министерства внутренних дел Российской Федерации).

Каждая из подсистем имеет несколько уровней.

Централизованная система Министерства внутренних дел Российской Федерации включает в себя:

- Органы внутренних дел, включающие в себя полицию;
- Подразделения и организации, выполняющие задачи и осуществляющие полномочия, возложенные на Министерство внутренних дел Российской Федерации.

Органы внутренних дел Российской Федерации состоят:

- Центрального аппарата Министерства внутренних дел Российской Федерации;
- Территориальных органов Министерства внутренних дел Российской Федерации;

- Загранаппарата Министерства внутренних дел Российской Федерации;
- Образовательных, научных, медицинских организаций Министерства внутренних дел Российской Федерации;
- Окружных управлений материально технического снабжения Министерства внутренних дел Российской Федерации;
- Организаций культуры, физкультурно-спортивных организаций, редакций печатных и электронных средств массовой информации.

Структуру центрального аппарата Министерства внутренних дел Российской Федерации составили восемь департаментов, девять главных управлений, девять управлений и Национальное центральное бюро «Интерпола».

Центральный аппарат Министерства внутренних дел Российской Федерации включает в себя восемь следующих департаментов:

- 1) Государственной службы и кадров;
- 2) Договорно-правовой;
- 3) Информационных технологий, связи и защиты информации;
- 4) следственный;
- 5) По финансово-экономической политике и обеспечению социальных гарантий;
- 6) Организационно-аналитический;
- 7) По материально-техническому и медицинскому обеспечению;
- 8) Делопроизводства и работы с обращениями граждан и организаций.

Девять главных управлений центрального аппарата Министерства внутренних дел Российской Федерации:

- 1) Главное управление собственной безопасности;
- 2) Главное управление по вопросам миграции;
- 3) Главное управление уголовного розыска;
- 4) Главное управление на транспорте;
- 5) Главное управление по контролю за оборотом наркотиков;
- 6) Главное управление по противодействию экстремизму;

- 7) Главное управление по обеспечению безопасности дорожного движения;
- 8) Главное управление экономической безопасности и противодействия коррупции;
- 9) Главное управление по обеспечению охраны общественного порядка и координации взаимодействия с органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

Восемь управлений центрального аппарата Министерства внутренних дел Российской Федерации:

- 1) оперативное;
- 2) организационно-штатное;
- 3) контрольно-ревизионное;
- 4) по организации дознания;
- 5) по безопасности лиц, подлежащих государственной защите;
- 6) по взаимодействию с институтами гражданского общества и средствами массовой информации;
- 7) по обеспечению безопасности крупных международных и массовых спортивных мероприятий;
- 8) международного сотрудничества.

Главным нормативным правовым актом в деятельности главных управлений является Конституция Российской Федерации. Используют общепризнанные принципы, нормы международного права, международные договоры Российской Федерации, федеральные конституционные законы, федеральные законы, акты Президента России, законы субъектов Российской Федерации. Нормативно-правовые акты используются в решении вопросов, связанных с охраной общественного порядка и обеспечения общественной безопасности.

Структура отдела полиции металлургического района г. Челябинска представлена на рисунке 1.

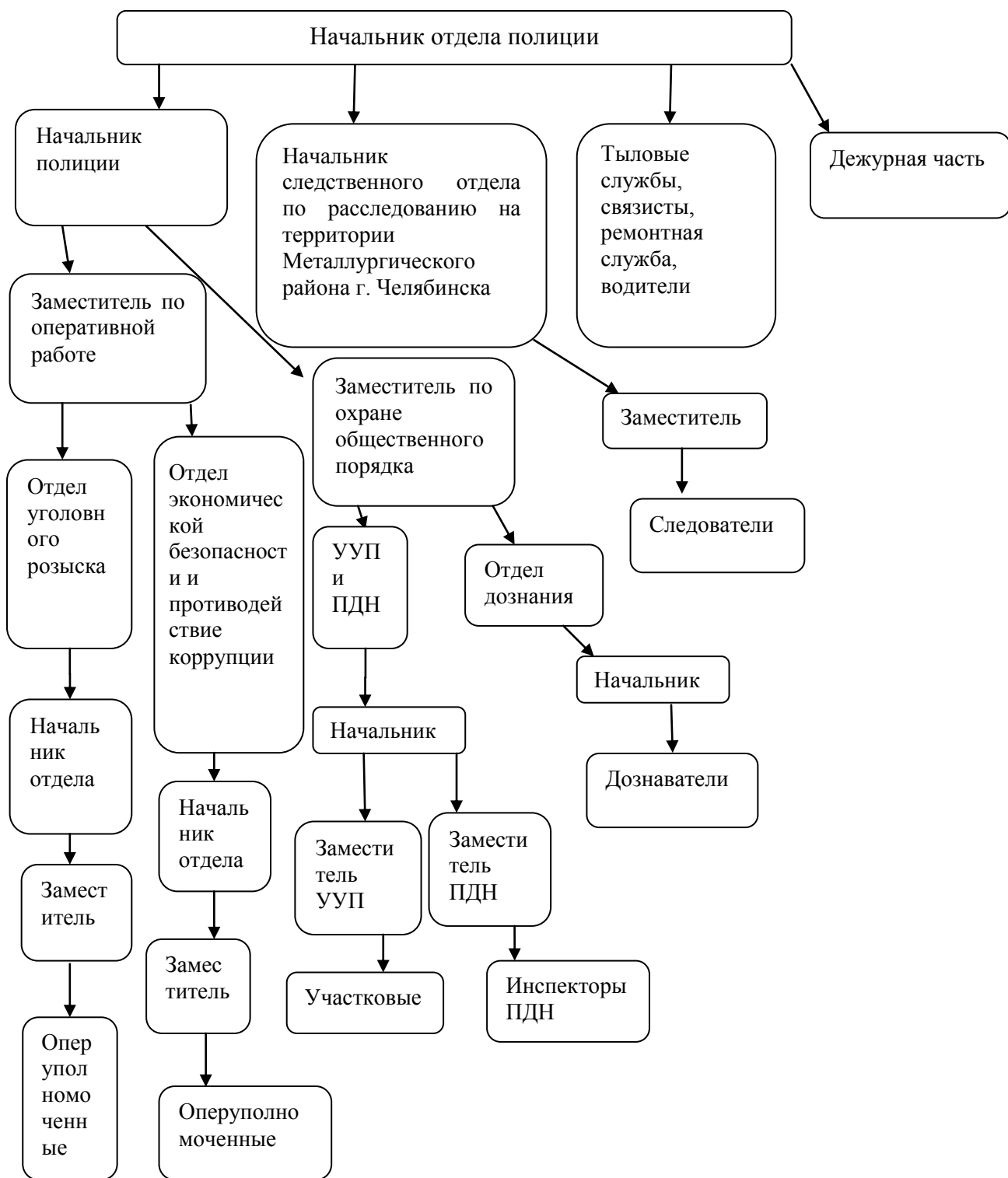


Рисунок 1 – Структура отдела полиции металлургического района г. Челябинска

Обеспеченность сотрудниками согласно штатным нормам характеризует соответствие утвержденных по штатному расписанию должностей штатным нормам. Численность сотрудников отображена в таблице 1.

Таблица 1 – Численность сотрудников отдела полиции металлургического района г. Челябинска

Отделы	Численность сотрудников, чел.
Следствие	40
Дознание	20
УУП и ПДН	30
Оперуполномоченные	20
Экономическая безопасность и противодействие коррупции	10
Отдел кадров и отдел делопроизводства	5
Итого:	125

Рассмотрим в таблице 2 половозрастную структуру сотрудников, т.е. соотношение групп сотрудников по полу (мужчины, женщины) в таблице 2.

Таблица 2 – Соотношение групп сотрудников отдела полиции металлургического района г. Челябинска

Пол сотрудника	Численность, чел.	Доля от общей численности, %
Мужской	85	70,8
Женский	40	29,2

Сотрудников отдела полиции необходимо проверять на соответствие фактического уровня образования каждого работника занимаемой должности и изучать вопросы, связанные с подбором кадров, их подготовкой и повышением квалификации. Разряд сотрудников отдела внутренних дел во многом зависит от их стажа работы, возраста, образования и т.д. Поэтому необходимо изучать сведения о составе работников по возрасту, стажу, образованию.

В таблице 3 отображена возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности сотрудников.

Таблица 3 – Возрастной состав сотрудников отдела полиции металлургического района г. Челябинска

Возраст, лет	Численность, чел.	Доля от общей численности, %
20-24	15	12.5
25-30	25	20.8
31-35	30	25
36-40	35	29.1
41-45	10	6.3
45-50	10	6.3

Большинство сотрудников имеют возраст от 25 до 35 лет, это значит, что у многих имеется достаточный стаж работы и есть возможность увеличить трудовой потенциал.

Предельный возраст пребывания на службе в органах внутренних дел составляет:

- для сотрудника органов внутренних дел, имеющего специальное звание генерала полиции Российской Федерации, генерал-полковника полиции, генерал-полковника внутренней службы или генерал-полковника юстиции – 65 лет;
- для сотрудника органов внутренних дел, имеющего специальное звание генерал-лейтенанта полиции, генерал-лейтенанта внутренней службы, генерал-лейтенанта юстиции, генерал-майора полиции, генерал-майора внутренней службы или генерал-майора юстиции – 60 лет;
- для сотрудника органов внутренних дел, имеющего специальное звание полковника полиции, полковника внутренней службы или полковника юстиции - 55 лет;
- для сотрудника органов внутренних дел, имеющего иное специальное звание – 50 лет.

По достижении сотрудником органов внутренних дел предельного возраста пребывания на службе в органах внутренних дел контракт прекращается, и сотрудник увольняется со службы в органах внутренних дел, за исключением случаев, предусмотренных Федеральным законом "О службе в органах внутренних

дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 30.11.2011 N 342-ФЗ. Данные о стаже и численности сотрудников отображены в таблице 4.

Таблица 4 – Стаж сотрудников отдела полиции металлургического района г. Челябинска

Стаж, лет	Численность, чел.	Доля от общей численности, %
До 1 года	2	1.6
1-4	10	8.3
5-9	20	18.3
10-14	50	41.6
15-19	30	25
20-25	10	2.7
29-29	3	2.5
30 и более	0	0

Таким образом, большинство сотрудников (41,6 %) имеют стаж от 10 до 14 лет и от 15 до 19 лет (25 %), что говорит об их компетенции в своем деле. Выслуга по сроку службы в отделе внутренних дел наступает после 20 лет работы. Стаж службы (выслуга лет) в органах внутренних дел исчисляется в порядке, установленном настоящим Федеральным закон "О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 30.11.2011 N 342-ФЗ, нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации и нормативными правовыми актами Правительства Российской Федерации, в целях назначения пенсии за выслугу лет, ежемесячной надбавки за стаж службы (выслугу лет), выплаты единовременного пособия при увольнении сотрудника органов внутренних дел, предоставления дополнительного отпуска за стаж службы в органах внутренних дел, предоставления иных социальных гарантий, поощрения, представления к награждению государственными наградами Российской Федерации и ведомственными знаками отличия.

Структура сотрудников отдела полиции металлургического района г. Челябинска по уровню образования характеризует выделение лиц, имеющих высшее юридическое, высшее, специальное юридическое, среднее специальное юридическое, среднее. Данные по образованию сотрудников указаны в таблице 5.

Таблица 5 – Образование сотрудников отдела полиции металлургического района г. Челябинска

Образование	Численность, чел.	Доля от общей численности, %
Высшее юридическое	60	50
Высшее	35	27
Среднее	30	23

По результатам таблицы 5 можно сделать вывод о том, что высшее юридическое образование имеет большинство работников 50%, таким образом много сотрудников профессионально подготовлены.

По результатам военно-врачебной экспертизы граждан, поступающих на службу в органы внутренних дел, и сотрудников органов внутренних дел военноврачебной комиссией дается заключение о годности таких граждан и сотрудников к службе в органах внутренних дел по следующим категориям:

- годен к службе в органах внутренних дел;
- ограниченно годен к службе в органах внутренних дел;
- не годен к службе в органах внутренних дел.

На основании перечня типовых должностей в органах внутренних дел руководителем федерального органа исполнительной власти в сфере внутренних дел с учетом особенностей функционирования этих органов могут учреждаться соответствующие типовым должностям по своему правовому статусу должности с иными наименованиями - нетиповые должности . Должности в органах внутренних дел подразделяются на:

- должности высшего начальствующего состава;
- должности старшего начальствующего состава;



- должности среднего начальствующего состава;
- должности младшего начальствующего состава;
- должности рядового состава.

В число квалификационных требований к должностям в органах внутренних дел, устанавливаемых в соответствии с составами должностей в органах внутренних дел, входят требования к уровню профессионального образования, стажу службы в органах внутренних дел или стажу (опыту) работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, состоянию здоровья сотрудников органов внутренних дел, необходимым для выполнения обязанностей по замещаемой должности.

Квалификационные требования к должностям в органах внутренних дел предусматривают наличие для должностей рядового состава и младшего начальствующего состава среднего (полного) общего образования, для должностей среднего начальствующего состава – образования не ниже среднего профессионального, соответствующего направлению деятельности, для должностей старшего и высшего начальствующего состава – высшего профессионального образования, соответствующего направлению деятельности.

Проанализировав состав, структуру, уровень использования трудового потенциала сотрудников отдела полиции металлургического района г. Челябинска, можно сделать следующие выводы: средний возраст сотрудников составляет от 25 до 35 лет, что говорит о стабильности в ближайшие годы в штате сотрудников; средний трудовой стаж сотрудников от 10 до 14 лет. Следовательно, есть возможность увеличить трудовой потенциал большинства сотрудников в плановом периоде.

Далее проанализируем текучесть кадров и факторов влияния на ее динамику в отделе полиции металлургического района г. Челябинска, предполагает обращение к особенностям движения персонала (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ движения персонала за период 2017–2019 гг.

№ п/п	Показатель	2017	2018	2019
1	Численность персонала, чел.	135	130	125
2	Принято чел., в том числе:	15	10	5
3	Начальники, чел.	-	-	-
4	Дознаватели, чел.	6	3	2
5	Оперуполномоченные, чел.	5	3	1
6	Участковые Уполномоченные полиции, чел.	4	4	2
7	Уволено чел., в том числе	8	14	15
8	Начальники, чел.	-	-	-
9	Дознаватели, чел.	3	5	5
10	Оперуполномоченные, чел.	2	4	4
11	Участковые Уполномоченные полиции, чел.	3	5	6
12	Число работников, проработавших весь год, чел.	128	120	115
13	Коэффициент оборота по приему, %	0,11	0,07	0,04
14	Коэффициент оборота по выбытию, %	0,05	0,10	0,12
15	Коэффициент постоянства кадров, %	0,94	0,92	0,92
16	Коэффициент текучести кадров, %	0,05	0,10	0,12

По данным из таблицы 6 были рассчитаны коэффициенты движения кадров по следующим формулам:

$$K_{пр} = Ч_{пр} / Ч_{ср}, \quad (1)$$

где  $K_{пр}$  – коэффициент оборота по приему;

$Ч_{пр}$  – число принятых сотрудников;

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность персонала.

$$K_{выб} = Ч_{выб} / Ч_{ср}, \quad (2)$$

где  $K_{выб}$  – коэффициент оборота по выбытию;

$Ч_{выб}$  – число выбывших сотрудников.

$$K_{п} = Ч_{г} / Ч_{ср}, \quad (3)$$

где  $K_{п}$  – коэффициент постоянства кадров;

$Ч_{г}$  – число сотрудников, проработавших весь год.

$$K_{т} = Ч_{ув} / Ч_{ср}, \quad (4)$$

где  $K_{т}$  – коэффициент текучести кадров;

$Ч_{ув}$  – число сотрудников, уволенных по причинам, относящимся к текучести кадров.

Следовательно:

Коэффициент оборота по приему за период 2017–2019 гг.:

$$K_{\text{пр}2017} = 15 / 135 = 0,11$$

$$K_{\text{пр}2018} = 10 / 130 = 0,07$$

$$K_{\text{пр}2019} = 5 / 125 = 0,04$$

Коэффициент оборота по выбытию за период 2017–2019 гг.:

$$K_{\text{выб}2017} = 8 / 135 = 0,05$$

$$K_{\text{выб}2018} = 14 / 130 = 0,10$$

$$K_{\text{выб}2019} = 15 / 125 = 0,12$$

Коэффициент постоянства кадров за период 2017–2019 гг.:

$$K_{\text{п}2017} = 128 / 135 = 0,94$$

$$K_{\text{п}2018} = 120 / 130 = 0,92$$

$$K_{\text{п}2019} = 115 / 125 = 0,92$$

Коэффициент текучести кадров за период 2017–2019 гг.:

$$K_{\text{т}2017} = 8 / 135 = 0,05$$

$$K_{\text{т}2018} = 14 / 130 = 0,10$$

$$K_{\text{т}2019} = 15 / 125 = 0,12$$

Анализ таблицы 6 позволяет сделать вывод, что в течение всего периода исследования при наличии изменений в общем количественном составе трудового коллектива учреждения коэффициент оборота по приему уменьшался с 0,11 до 0,04, а коэффициент по выбытию увеличивался с 0,05 до 0,12. Движение сотрудников по отделам в среднем одинаковое (10-11 человек). Коэффициент постоянства кадров достигал своего максимального значения в 2017 г. (0,94), а в 2018 и 2019 гг. (0,92). В свою очередь, текучесть кадров в течение всего периода исследования увеличивалась с 0,05 до 0,12 %. В период с 2018–2019 гг. результат превышает максимальное нормативное значение, равное 8–10 %.

На рисунке 2 приведено распределение мнений сотрудников отдела полиции Metallургического района г. Челябинска.

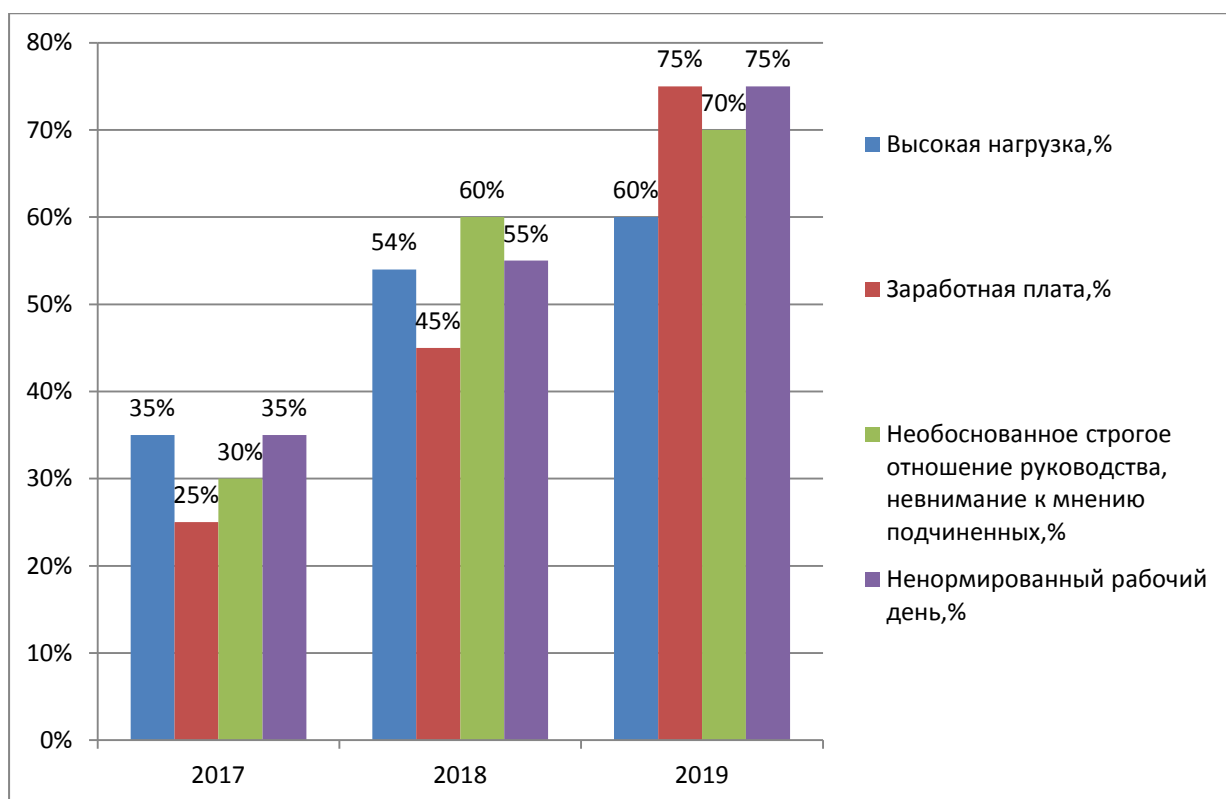


Рисунок 2 – Причины увольнения персонала по собственному желанию за период 2017–2019 гг.

В качестве основных причин ухода сотрудники называли:

- необоснованно строгое отношение руководство, их невнимание к мнению подчиненных;
- заработную плату;
- высокую нагрузку;
- ненормированный рабочий день.

В рамках административных методов управления начальник управления внутренних дел г. Челябинска использует свои управленческие возможности, применяя систему административно-правовых взысканий для побуждения сотрудников к осмыслению трудовой дисциплины и ответственности за выполняемую работу. Обозначенные методы имеют прямой характер воздействия, поскольку любой регламентирующий и административный акт должен обязательно исполняться.

С учетом ситуации в администрации используются такие формы проявления административных методов, как:

- указание и приказ;
- запрет, порицание;
- замечание, выговор, предупреждение о неполном должностном соответствии.

На рисунке 3 представлено соотношение поощрений и дисциплинарных взысканий по отношению к сотрудникам отдела полиции Metallургического района г. Челябинска, которое свидетельствует о значительном превышении взыскательных мероприятий над поощрительными.

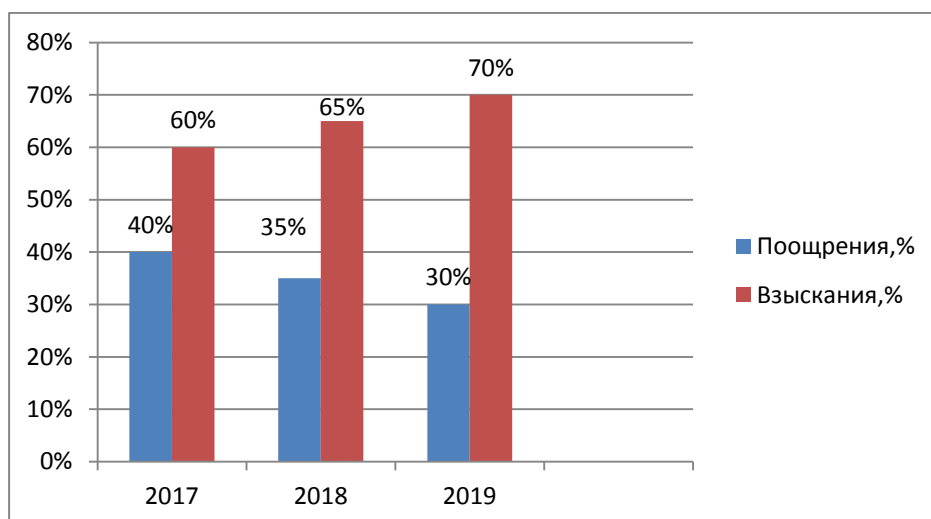


Рисунок 3 – Соотношение поощрений к взысканиям в отделе полиции металлургического района г. Челябинска

Следует обратить внимание на ежегодное увеличение взысканий (с 60 % в 2017г. до 70 % в 2019 г.) и уровень поощрений на протяжении исследуемого периода.

Проанализировав данные численность, прибытие и увольнение, а также основные причины увольнения сотрудников, отделения полиции Metallургического района г. Челябинска можно сделать вывод, что условия труда очень сильно влияют на морально-психологический климат персонала.

Не малую роль играет система поощрений и взысканий. Поощрения в основном по праздникам, на 10 ноября (День сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации) общий и плюс у каждой службы свой, а также по и тогам года премия. Взыскания производят постоянно, за все упущения по службе.

Из выше написанного следует, что морально-психологический климат непосредственно влияет на коэффициент текучести кадров в отрицательную сторону.

### 2.3 Оценка эффективности кадровой политики

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива.

Кадровая политика основывается, в первую очередь, на стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации. Стратегия управления персоналом в наиболее общем виде предполагает:

- определение целей управления персоналом, т. е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т. п.);
- формирование идеологии и принципов кадровой работы, т. е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, начиная с руководителя организации. Этот документ должен представлять собой набор этических норм, не подлежащих нарушению в работе с

кадрами организации. По мере развития организации и изменения внешних условий кадровой работы организации он может уточняться;

- определение условий для обеспечения социальной эффективности использования трудовых ресурсов в организации. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации.

В теории управления человеческими ресурсами вопросы эффективности кадровой политики как базового элемента кадровой стратегии в большей степени рассматриваются со следующих позиций:

- достижение определенного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива организации, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики;

- достижение целей, поставленных перед кадровой политикой, с минимальными затратами средств;

- выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Эффективность кадровой политики зависит от ряда факторов.

1. Необходима проработка сильных и слабых сторон деятельности организации в отношении возможной конкурентной борьбы за привлечение квалифицированной рабочей силы, финансовых возможностей организации в отношении обеспечения определенного уровня заработной платы и предоставления других льгот.

2. Необходима проверка кадровой политики на ее соответствие сложившимся в организации традициям в работе с кадрами, привычным для коллектива и принимаемым им. Также следует учитывать психологический климат в организации, потенциальные возможности сотрудников, изменения во внешнем окружении. Поэтому целесообразно проводить социологические исследования в целях изучения реакции со стороны коллектива на выбранную кадровую

политику, а на материалах территориальной службы занятости – анализ ситуации на рынке труда в отношении конъюнктуры спроса на рабочих разных профессий, уровня квалификации, профиля подготовки.

3. Помимо учета специфики организации важна целостность выбранной политики. При подборе персонала могут наниматься наиболее активные и инициативные работники, а при оценке эффективности работы предпочтение отдается наиболее пунктуальным и исполнительным. Формирование, реализация и оценка эффективности кадровой политики должны осуществляться по одним основаниям.

Наиболее сложным аспектом оценки эффективности кадровой политики является выявление критериев оценки. Независимо от типа стратегии организации следует использовать такие критерии, как количественный состав персонала, уровень текучести кадров, образование кадров, степень учета интересов работника, зарплата работника, социальные гарантии и др.

Специализированные критерии оценки эффективности кадровой политики должны, на мой взгляд, определяться критическими факторами успеха компании в целом, ключевыми кадровыми бизнеспроцессами, находиться в рамках сбалансированных стратегических показателей.

Для оценки эффективности кадровой политики обратимся к Указу президента РФ от 14.10.2012 № 1377 (ред. От 07.04.2017) «О Дисциплинарном уставе органов внутренних дел Российской Федерации».

В целях поддержания служебной дисциплины руководитель (начальник) обязан:

- обеспечивать соблюдение подчиненными сотрудниками законодательства Российской Федерации, служебной дисциплины;
- четко отдавать приказы и распоряжения подчиненным, проверять точность и своевременность их исполнения;
- соблюдать установленные порядок и условия прохождения службы в органах внутренних дел, уважать честь и достоинство подчиненных, не допускать



ущемления их законных прав и интересов, протекционизма, преследования сотрудников по мотивам личного характера;

- принимать меры по противодействию коррупции;
- знать и анализировать состояние служебной дисциплины, морально-психологического климата в подчиненном органе внутренних дел (подразделении), своевременно принимать меры по предупреждению нарушений служебной дисциплины сотрудниками;
- всесторонне изучать личные и деловые качества подчиненных;
- создавать необходимые условия для службы, отдыха и повышения квалификации подчиненных, профессиональной служебной и физической подготовки;
- обеспечивать гласность и объективность в оценке служебной деятельности подчиненных;
- воспитывать у подчиненных чувство ответственности за выполнение служебных обязанностей;
- подавать личный пример дисциплинированности, образцового выполнения служебных обязанностей;
- принимать меры по выявлению, пресечению и профилактике нарушений служебной дисциплины сотрудниками, а также причин и условий их совершения.

За добросовестное выполнение служебных обязанностей, достижение высоких результатов в служебной деятельности, а также за успешное выполнение задач повышенной сложности в отношении сотрудника применяются следующие меры поощрения:

- объявление благодарности;
- выплата денежной премии;
- награждение ценным подарком;
- награждение почетной грамотой Министерства внутренних дел Российской Федерации, его территориального органа либо подразделения;

- занесение фамилии сотрудника в книгу почета или на доску почета Министерства внутренних дел Российской Федерации, его территориального органа либо подразделения;

- награждение ведомственными наградами;
- досрочное присвоение очередного специального звания;
- присвоение очередного специального звания на одну ступень выше специального звания, предусмотренного по замещаемой должности в органах внутренних дел;

- награждение огнестрельным или холодным оружием.

В качестве меры поощрения может применяться досрочное снятие ранее наложенного на сотрудника дисциплинарного взыскания.

В случаях когда, по мнению руководителя (начальника), необходимо применить меры поощрения, применение которых выходит за пределы его дисциплинарных прав, он ходатайствует об этом перед вышестоящим руководителем (начальником).

Меры поощрения объявляются приказами руководителя (начальника) и доводятся до сотрудника лично, перед строем или на совещании (собрании). В случае объявления сотруднику поощрения лично, содержание соответствующего приказа доводится до всего личного состава.

Меры поощрения, применяются в порядке, установленном Министром внутренних дел Российской Федерации. Представление сотрудников к присвоению специальных званий досрочно или на одну ступень выше специального звания, предусмотренного по замещаемой должности в органах внутренних дел, к награждению государственными наградами Российской Федерации, к поощрению Президентом Российской Федерации, Правительством Российской Федерации осуществляется в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

На сотрудников могут налагаться следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;

- выговор;
- строгий выговор;
- предупреждение о неполном служебном соответствии;
- перевод на нижестоящую должность в органах внутренних дел;
- увольнение со службы в органах внутренних дел.

Дисциплинарные взыскания объявляются приказами. Замечание и выговор могут быть объявлены публично в устной форме.

Основанием для наложения на сотрудника дисциплинарного взыскания является нарушение им служебной дисциплины, если иное не предусмотрено Федеральным законом от 30 ноября 2011 г. N 342-ФЗ "О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" и другими федеральными законами. До наложения дисциплинарного взыскания от сотрудника, привлекаемого к ответственности, должно быть затребовано объяснение в письменной форме. В случае отказа сотрудника дать такое объяснение составляется соответствующий акт.

При нарушении служебной дисциплины подчиненным руководителем (начальник) обязан предупредить его о недопустимости таких действий (бездействия), а при необходимости, в зависимости от тяжести совершенного проступка и степени вины, наложить дисциплинарное взыскание.

Сотрудник привлекается к дисциплинарной ответственности только за то нарушение служебной дисциплины, в совершении которого установлена его вина.

На сотрудника, допустившего грубое нарушение служебной дисциплины, независимо от наличия или отсутствия у него дисциплинарных взысканий может быть наложено любое дисциплинарное взыскание вплоть до увольнения со службы в органах внутренних дел.

Перевод на нижестоящую должность в органах внутренних дел как вид дисциплинарного взыскания может применяться в случае грубого либо

неоднократного нарушения сотрудником служебной дисциплины при наличии наложенного на него в письменной форме дисциплинарного взыскания.

Дисциплинарное взыскание на сотрудника налагается прямым руководителем (начальником) в пределах прав, предоставленных ему Министром внутренних дел Российской Федерации, за исключением перевода на нижестоящую должность в органах внутренних дел и увольнения со службы в органах внутренних дел сотрудника, замещающего должность в органах внутренних дел, назначение на которую и освобождение от которой осуществляются Президентом Российской Федерации. О наложении дисциплинарного взыскания на сотрудника, замещающего должность в органах внутренних дел, назначение на которую и освобождение от которой осуществляются Президентом Российской Федерации, Министр внутренних дел Российской Федерации обязан проинформировать Президента Российской Федерации.

#### Выводы по главе два

При осуществлении своей деятельности, сотрудники полиции руководствуются Конституцией Российской Федерации, а так же Федеральным законом "О полиции" от 07.02.2011 N 3-ФЗ. Ведение кадрового делопроизводства позволяет работодателю не только документально оформлять трудовые отношения и формализовать кадровые процедуры. Средний возраст сотрудников составляет от 25 до 35 лет, средний трудовой стаж сотрудников от 10 до 14 лет. Коэффициент текучести кадров растет с каждым годом.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ОТДЕЛА ПОЛИЦИИ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО РАЙОНА Г. ЧЕЛЯБИНСКА)

#### 3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию политики управления персоналом

Из проведенного анализа во второй главе можно выделить проблему кадровой проблемы в увеличенном коэффициенте текучести кадров, с каждым годом он увеличивается. Это связано с неблагоприятным морально-психологический климат сотрудников отдела полиции, на это влияет несколько причин.

В результате проведения реформы министерства внутренних дел, произошло сокращение сотрудников. Сократили в первую очередь тех, кто работал не посредственно с населением: патрульно-постовую службу, уполномоченных участковых полиции, дознавателей, оперуполномоченных. Для примера можно привезти отдел полиции металлургического района г. Челябинска, по штатному расписанию было 55 следователей, после проведения реформы стало 40 следователей в месте с начальством. Патрульно-постовую службу сократили почти в два раза, уполномоченных участковой полиции в полтора раза. но с другой стороны подняли заработную плату тоже в два раза. Из-за сокращения численности сотрудников увеличилась нагрузка, другими словами работы стало в два раза больше, это первая причина.

Вторая причина. С 2012 по 2019 года не индексировалась заработная плата, а инфляция за это время составила примерно 45 %. К текущему моменту, если заработную плату переводит в доллары, то сотрудники полиции получают столько же, как и в 2012 году. Сотрудников полиции стало в два раза меньше, количество преступлений, заявлений о преступлениях и правонарушениях не

уменьшается, количество населения не уменьшается, это первый момент. Второй момент, тем сотрудникам, что есть платят не высокую заработную плату.

Третьей причиной является повсеместное нарушение трудовых прав сотрудников органов внутренних дел. Не нормированный рабочий день должен быть эпизодически, а он каждый день, то есть каждый сотрудник, работающий с населением, перерабатывает, вместо восьмичасового рабочего дня, двенадцать часов. Постоянно всех сотрудников вызывают на работу, в принудительном порядке, в свой выходной, в том числе и в субботу или в воскресенье. Нарушение трудовых прав сотрудников отдела полиции является нормой. Проблема в том, что не куда обратиться за помощью, таким образом отстаивать свои права очень сложно.

Четвертая причина. Очень много функций у сотрудников органов внутренних дел работающих с населением, особенно у участковых уполномоченных полиции. Участковые не успевают делать свою основную работу и при этом обременяют дополнительными функциями, например: охрана футбольного матча, хоккейного матча, перевозка заключенных из следственного изолятора на допрос следователю и т.д. Очень много обязанностей и очень мало сотрудников правопорядка.

Из этих всех причин вытекает кадровая проблема связанная с тем, что подготовленные специалисты и хорошие профессионалы не идут работать в полицию, из за не высокой заработной платы. По большей части на работу в полицию приходят те, кто не смог устроится на другую работу ввиду каким то объективным причинам.

Следующий момент, отсутствие у новых сотрудников полиции, обучения в ходе службы. По приказам должна быть стажировка, в ходе которой новый сотрудник все узнает, знакомится с нормативными актами, после этого должен пройти обучение в центре профессиональной подготовки. В учебном центре молодой сотрудник узнает все остальное: проходит физическую подготовку, осваивает владение огнестрельным оружием, учится составлять документы,

изучает основы права и т.д. Но на самом деле все происходит иначе. Стажировка проходит формально, так как работать не кому. На момент прибытия в центр профессиональной подготовки у сотрудника нулевой уровень подготовки и в место того то бы дать ему практические знания, научить как нужно действовать в конкретных ситуациях, приходится рассказывать базовые вещи: что такое закон. что такое право. Этого времени, которое отводится для центра профессиональной подготовки, а его с каждым годом уменьшают, не хватает, что бы выпустить высококвалифицированного специалиста.

Резюмируем, сотрудник полиции – это тот, на кого постоянно повышает голос начальник и его права ущемляют, заставляя работать сверхурочно и бесплатно. Этот же полицейский очень много работает, имеет бесчисленное количество функций и ни чего не успевает, поэтому делает плохо. Этот же полицейский за ужасные условия труда получает не высокую заработную плату, он же не специалист, который не обучен.

Исходя из перечисленных причин снижения морально-психологического климата в отделении полиции и соответственно увеличенного коэффициента текучести кадров, может быть предложен список рекомендации по совершенствованию политики управления отображенных в таблице 7.

Таблица 7 – Список рекомендаций по совершенствованию политики управления персоналом государственного учреждения

Обозначенные проблемы	Рекомендации по решению проблем
Проблема укомплектованности штатом и высокая нагрузка	<p>Для привлечения на работу в органы внутренних дел юных, перспективных и квалифицированных специалистов, можно воплотить в жизнь следующие рекомендации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• внедрение института стажерства;</li> <li>• создания в высших учебных заведениях молодежного кадрового резерва;</li> <li>• наставничество, для легкой</li> </ul>

## Окончание таблицы 7

Обозначенные проблемы	Рекомендации по решению проблем
	акклиматизации в новом коллективе молодых специалистов; • создание кадрового резерва
Отсутствие индексации и не высокая заработная плата	• совершенствование социальных гарантий и дополнительного страхования сотрудников полиции (предоставление субсидий на первый взнос при покупке жилья, предоставление жилой площади молодым сотрудникам с семьей, профилактика здоровья служащих); • внедрение современных методов стимулирования сотрудников; • денежное поощрения для наставников
Нарушение трудовых прав сотрудников полиции	• перевод всех документов касающихся трудовых прав сотрудника, в электронный вид (документы на отпуск, выплату пособий, переводы на другую должность и т.д.); • аудио и видео запись проведения совещаний, различны встреч сотрудников с руководством. • не злоупотребление вызовами на работу в выходной день; • финансовое стимулирование при работе в свой выходной
Большой объем функций у сотрудников полиции	• повышение набора новых сотрудников; • совершенствование агитационной процедуры по привлечению новых сотрудников; • рациональное распределение нагрузки • по всему отделу полиции
Отсутствие у новых сотрудников полноценного обучения	• формирования связей и заключения договоров с высшими учебными заведениями о профессиональной подготовки молодых сотрудников, а также для повышения уровня квалификации сотрудников; • внедрение практического обучения сотрудников на рабочем месте; • не пренебрегать стажировкой; • не сокращать, а увеличить время прохождения обучения в центре профессиональной подготовки



Далее, исходя из списка рекомендаций необходима составить план мероприятий по совершенствованию политики управления персонала в отделе полиции металлургического района г. Челябинска (таблица 8).

Таблица 8 – План мероприятий по совершенствованию политики управления в отделе полиции металлургического района г. Челябинска

№ П/П	Мероприятие	Срок исполнения	Ожидаемые результаты
1	Мероприятия по уменьшению текучести кадров	2.05.2020	Набор новых сотрудников
		3.06.2020	Разработана индивидуальная стратегия служебного роста
		29.06.2020	Сотрудники отдела ознакомлены с мероприятиями для осуществления карьерного роста
2	Повышение средней заработной платы	05.07.2020	Разработаны и утверждены доплаты за сверхурочные часы
		31.12.2020	Повышена средняя заработная плата сотрудников
3	Мероприятия по дополнительному профессиональному образованию сотрудников	31.08.2020	Выявлена необходимость в дополнительном образовании сотрудников
		10.09.2020	Разработан план и процедура дополнительного профессионального образования
		25.09.2020	Приведены в исполнение программы дополнительного профессионального образования
4	Разработка проведения экзамена кандидатами на замещение должностей в отделе полиции	30.10.2020	Разработано тестирование кандидатов
5	Разработка и утверждение системы показателей эффективности трудовой деятельности сотрудников	10.06.2020	Произведен мониторинг должностных инструкций для получения показателей эффективной работы
		10.05.2020	Разработана и утверждена система показателей эффективности работы сотрудников
		15.07.2020	Ознакомление персонала со статистикой эффективности трудовых процессов

## Окончание таблицы 8

№ П/П	Мероприятие	Срок исполнения	Ожидаемые результаты
6	Разработка принципов соблюдения трудовых прав сотрудников	15.05.2020	Утвержден принцип охраны трудовых прав сотрудников
		20.06.2020	Ознакомление персонала с принципами охраны трудовых прав

Обратим внимание на мероприятия по устранению текучести кадров в отделе полиции металлургического района г. Челябинска. Исходя из анализа, избежать повышенного коэффициента текучести кадров, можно путем повышения объема заработной платы и понижение рабочего времени в выходные дни, то есть установление точных временных рамок, отведенные на работу и уменьшения объема функций для не которых должностей.

В большинстве случаев, желание уволиться по собственной инициативе, имеют сотрудники со стажем более 3 года, руководству отдела полиции стоит рассмотреть возможность установлении премии: за стаж работы – чем больше стаж, тем выше премия, за инициативу работать в свои выходной, за разработку новых методов проведения расследований и т.д. Пересмотреть перечень функций, и рационально распределить по всему составу отдела полиции.

Таким образом предложенные мероприятия по совершенствованию политики управления персоналом помогут устранить выявленные проблемы.

### 3.2 Оценка эффективности рекомендаций

Для оценки эффективности предложенных мер для усовершенствования кадровой политики отдела полиции обратимся к методу экспертных оценок. Они базируются на основе экспертных оценок, которые заключаются в рациональных мышлениях человека пересекаемые с количественным методом оценки. Такой метод берет основу из мнения специалиста или коллектива специалистов, основывающиеся на многолетнем, профессиональном и научном опыте.

В качестве экспертов выступили начальник полиции металлургического района, заместитель по оперативной работе и заместитель по охране общественного порядка.

Для начала рассмотрим полученный эффект от мероприятий направленные на укомплектованность персонала.

При проведении следующих мероприятий: создания в высших учебных заведениях молодежного кадрового резерва; внедрение института стажерства; наставничество, для легкой акклиматизации в новом коллективе молодых специалистов; создание кадрового резерва; ожидается максимальный уровень укомплектованности персонала(рисунок 4).

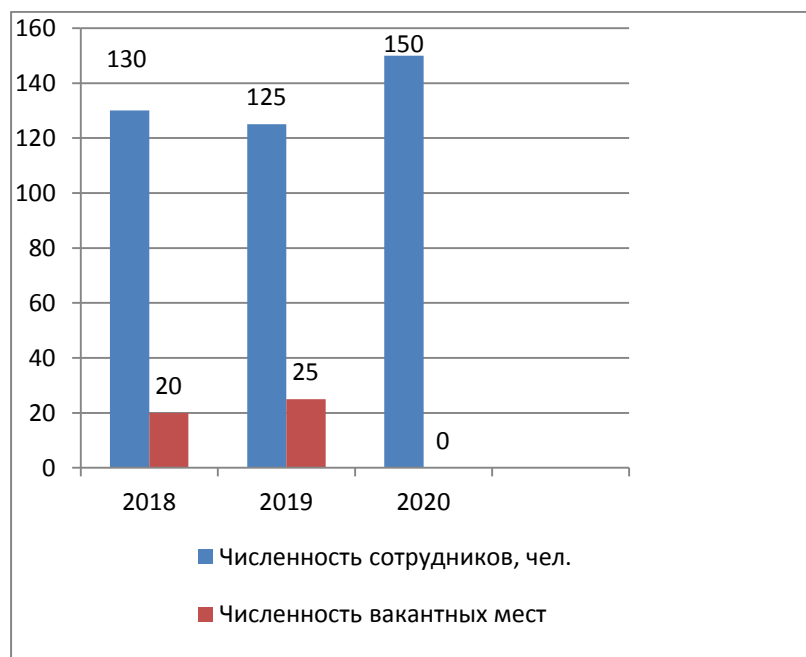


Рисунок 4 – Эффект от предложенных мероприятий укомплектованию штата отдела полиции

Опираясь на показатели, при проведении мероприятий по укомплектованию штата, эксперты пришли к мнению, что 2020 год штат сотрудников полиции металлургического района г. Челябинска будет полностью укомплектован.

Далее рассмотрим эффект от мероприятий, направленные на повышение профессиональной подготовки персонала.

По этой проблемы было предложено четыре мероприятия. Рассмотрим каждое и подкрепим мнением экспертов.

1) Формирования связей и заключения договоров с высшими учебными заведениями о профессиональной подготовки молодых сотрудников, а также для повышения уровня квалификации сотрудников.

Данное мероприятие поможет повысить уровень подготовки в новь прибывших сотрудников, а также подтянуть знания уже у работающего персонала. Для наглядности обратимся к рисунку 5.

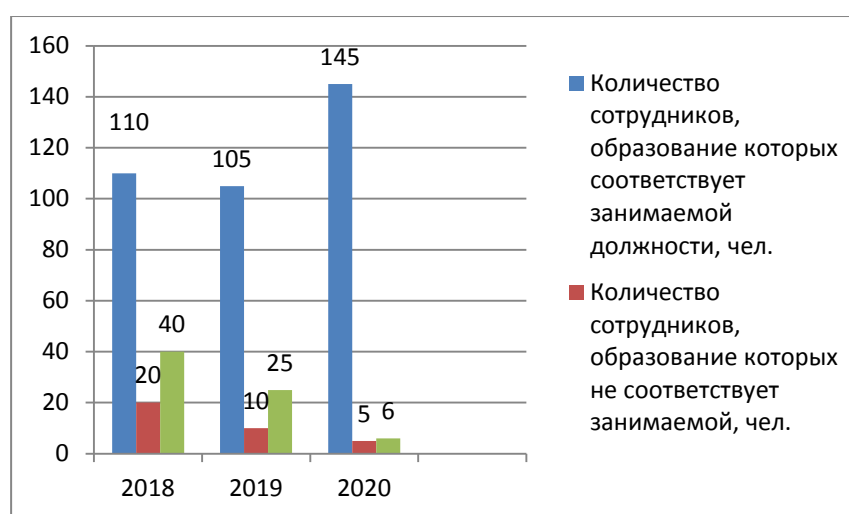


Рисунок 5 – Эффект от проведения мероприятий по повышению образования сотрудников отдела полиции металлургического района г. Челябинска

К дополнению, это мероприятие повысит уровень компетенции сотрудников отдела полиции, а также вырастет уровень результативности деятельности. Данные представлены на рисунке 6.

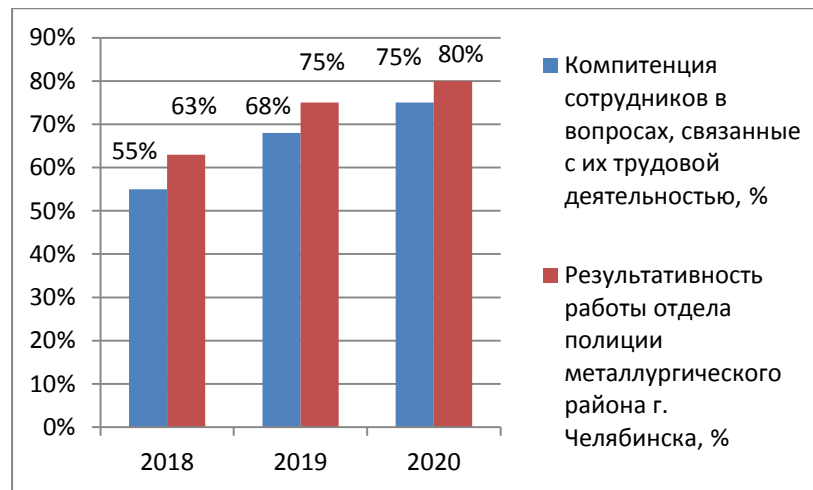


Рисунок 6 – Эффективность мероприятий по повышению образования сотрудников отдела полиции металлургического района г. Челябинска

Эксперты пришли к мнению, что процент компетенции и процент результативности будет расти с каждым годом.

2) Не пренебрегать сроками, установленными для стажировки и внедрение практического обучения сотрудников на рабочем месте. Эти два мероприятия можно объединит.

Рассмотрим применения эффекта на рисунке 7.



Рисунок 7 – Показатель эффективности проведения стажировки на рабочем месте

Таким образом, проведение полноценной стажировки вновь прибывшего сотрудника в полицию, значительно повышает его уровень знаний.

3) Не сокращать, а увеличить время прохождения обучения в центре профессиональной подготовки.

Рассмотрим эффект от данного мероприятия на рисунке 8.

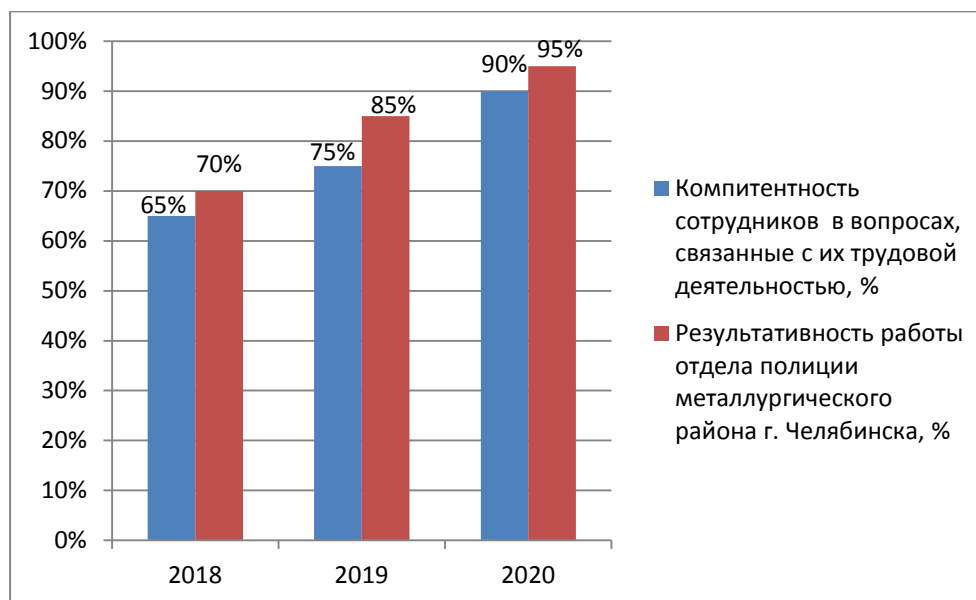


Рисунок 8 – Эффект от мероприятия по повышению квалификации в центре профессиональной подготовки

Эксперты сделали выводы, что компетенция и уровень результативности растет, если улучшить качество обучения в центре профессиональной подготовки.

Таким образом данное мероприятия является одним из важнейшим для повышения использования трудовых ресурсов.

Далее на рисунке 9 рассмотрим эффект от мероприятий, направленных на повышение средней заработной платы. В это метод входит: совершенствование социальных гарантий и дополнительного страхования сотрудников полиции (предоставление субсидий на первый взнос при покупке жилья, предоставление жилой площади молодым сотрудникам с семьей, профилактика здоровья служащих); внедрение современных методов стимулирования сотрудников; денежное поощрения для наставников.

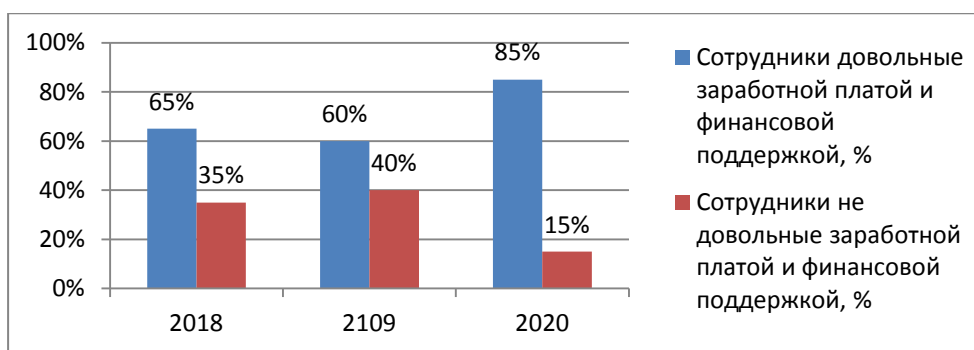


Рисунок 9 – Эффект от мероприятий, направленный на повышение заработной платы и финансовой поддержки в отделе полиции металлургического района г. Челябинска

Таким образом, по мнению экспертов, после проведения данных мероприятий уменьшится количество не довольных сотрудников, а результативность в трудовой деятельности возрастет.

Следующие мероприятия, направленные на распределения функций сотрудников и облегчения трудовой деятельности: повышение набора новых сотрудников; совершенствование агитационной процедуры по привлечению новых сотрудников; рациональное распределение нагрузки по всему отделу полиции.

Рассмотрим эффективность мероприятий на рисунке 10.

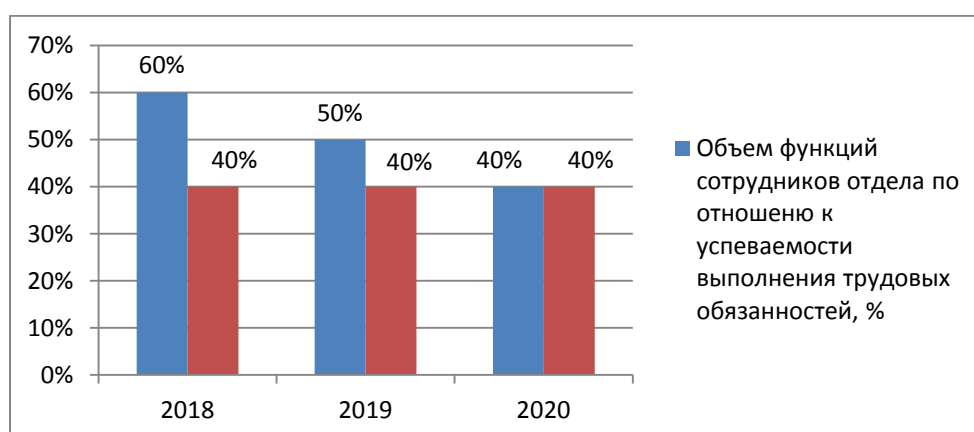


Рисунок 10 – Эффект от проведения мероприятий направленные на распределение функций сотрудников отдела полиции металлургического района г. Челябинска

Эксперты сошлись в мнении, что мероприятия, направленные на распределение функций между сотрудниками, значительно повысит результативность трудовой деятельности отдела полиции.

Все мероприятия, направлены на улучшения морально-психологического климата персонала в отделе полиции металлургического района г. Челябинска. Положительную динамику рассмотрим на рисунке 11.

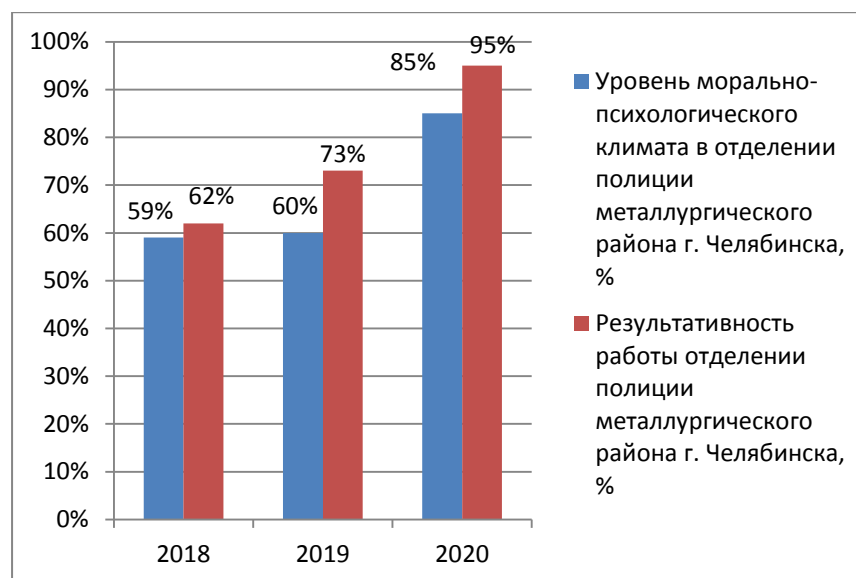


Рисунок 11 – Эффект мероприятий направленные на улучшения морально-психологического климата в отделе полиции металлургического района г. Челябинска

Эксперты считают данные мероприятия повысят уровень морально-психологического климата отделе полиции, так же они позволять сохранить, а возможно и увеличат уровень результативности учреждения.

### Выводы по главе 3

Таким образом, ожидается уровень роста морально-психологического климата в организации растет с каждым годом, а также результативности рабочих процессов.



В этой главе были разработаны и предложены мероприятия по повышению уровня политики управления персоналом в отделе полиции металлургического района г. Челябинска и произведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Перед Министерством внутренних дел с каждым годом становится все более масштабные задачи по сохранению правопорядка на территории страны. Эти задачи требуют качественного отбора сотрудников на службу в органы внутренних дел. Сотрудник, который является примером для подражания, примером для поведения, должен обладать определенной квалификацией, морально-психологическими качествами, физической подготовкой, знанием законодательной базы и определенным профессионализмом. Так как сотрудники внутренних дел работают непосредственно с населением, и должны отражать власть и поддержку государства.

Высокий коэффициент текучести персонала это, когда квалифицированные работники часто увольняются, а на их место приходит значительное число новых кадров. Такое движение кадров негативно влияет на деятельность любого предприятия - коммерческого или бюджетного (включая органы местной власти), подобная ситуация отрицательно сказывается на производительности труда не только тех сотрудников, которые имеют намерение уходить, но и тех, которые продолжают работать. С уходом сотрудников в трудовом коллективе разваливаются сложившиеся связи, и текучесть кадров может нести лавинообразный характер.

Анализ практической организации такой системы осуществлялся на примере отдела полиции металлургического района г. Челябинска, трудовой коллектив которой насчитывает за 2019 125 человек.

В течение всего периода исследования изменения в кадровом составе учреждения были значительными. В рамках руководящих должностей движение кадров вообще отсутствовало. Большое движение (в процентном соотношении к общему количеству персонала данной категории) наблюдалось среди оперативных сотрудников. В отделе следствия за три года было уволено 23 человека и принято 19 человек. При этом коэффициент постоянства кадров

достигал своего минимального значения в 2018 и 2019 гг. (0,92), максимального – в 2017 г. (0,94). В свою очередь, текучесть кадров в течение всего периода исследования достигала 0,05–12 % при максимальном нормативном значении, равном 10 %.

При этом, в ходе исследования была выявлена проблема - не благоприятные условия труда, значительно ухудшают обстановку с кадрами и увеличивают коэффициент текучести. Исходя из выявленных проблем был представлен ряд мероприятий по совершенствованию политики управления персоналом в отделе полиции металлургического района г. Челябинска, а так же был произведен анализ эффективности данных мероприятий.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (в ред. Конституционных законов от 30 декабря 2008 г. № 6-ФКЗ, № 7-ФКЗ; от 05 февраля 2014 г. № 2-ФКЗ; от 21 июля 2014 г. № 11-ФКЗ) [Электронный ресурс] / СПС «Консультант плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/>. – заглавие с экрана.

2 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (в ред. от 01.04.2019) [Электронный ресурс] / СПС «Консультант плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/>. – заглавие с экрана.

3 Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол № 21)) [Электронный ресурс] / СПС «Консультант плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/>. – заглавие с экрана.

4 О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации : Федеральный закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ (ред. от 03.11.2015) [Электронный ресурс] / СПС «Консультант плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/>. – заглавие с экрана.

5 Федеральный закон "О полиции" от 07.02.2011 N 3-ФЗ.

6 Федеральным законом от 25.12.2008 г. №273-ФЗ (в ред. от 28.12.2017 г.) «О противодействии коррупции».

7 Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации».

8 Указ от 11 января 1995 г. №32 «О государственных должностях Российской Федерации».

9 Постановление Верховного Совета Российской Федерации от 23 декабря 1992 года № 4202-1 «Об утверждении положения о службе в органах внутренних

дел Российской Федерации и текста Присяги сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации».

10 Закон Российской Федерации от 12 февраля 1993 года «О пенсионном обеспечении лиц, проходивших военную службу, службу в органах внутренних дел, и их семей».

11 Приказ МВД РФ от 14 декабря 1999г. №1038 «Об утверждении Инструкции о порядке применения Положения о службе в органах внутренних дел Российской Федерации».

12 Приказ МВД РФ от 14 января 2005 г. № 22 «Об утверждении Положения об организации деятельности военного образовательного учреждения высшего профессионального образования внутренних войск Министерства внутренних дел Российской Федерации».

13 Указ Президента РФ от 14.10.2012 № 1377 (ред. От 07.04.2017) «О Дисциплинарном уставе органов внутренних дел Российской Федерации».

14 Малышева М.А. Теория и методы современного государственного управления: учебно-методическое пособие. – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2017. – 282 с.

15 Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: Новое знание, 2016. – 334 с.

16 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: Проспект, 2017. – 505 с.

17 Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: Высшее образование, 2017. – 176 с.

18 Ерохина Р.И. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии. – М.: МИК, 2016. – 161 с.

19 Барциц И.Н. Система государственного и муниципального управления: учебный курс: Т. 1. – М.: Изд-во РАГС, 2016. – 463 с.

20 Чиркин В.Е. Публичное управление: учебник. – М.: Юристъ, 2017. – 476 с.

21 Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала. – М.: МИЭМП, 2017. – 122 с

- 22 Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2017. – 129 с.
- 23 Коваленко А. В. Создание эффективной команды: учебное. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2016. – 78 с.
- 24 Комаров В.В. Совершенствование системы мотивации как основы развития человеческого капитала. – М., 2015. – 148 с.
- 25 Румянцева З.В. Общее управление организацией. Теория и практика. – М.: Инфра-М, 2017. – 305 с.
- 26 Попазова О.А., Прозаровская К.А. Модели стратегического управления персоналом. – СПб.: СПбГУЭФ, 2017. – 128 с.
- 27 Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: учебник. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 557 с.
- 28 Киржнер Л.А., Киенко Л.П. Менеджмент организации: учебник. – М. : КНТ, 2017. – 566 с.
- 29 Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А. Управление персоналом: учебнометодический комплекс. – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2018. – 310 с
- 30 Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие. – М.: Экзамен, 2017. – 415 с.
- 31 Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопал Н.Ю. Менеджмент: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2018. – 441 с.
- 32 Местное самоуправление в России: состояние, проблемы, пути совершенствования. Итоговый доклад / под ред. А.Н. Максимова. – М.: ЭконИнформ, 2015. – 525 с.
- 33 Управление персоналом: учебник / Под ред. И.Б. Дураковой. – М.: Инфра-М, 2017. – 384 с.
- 34 Муниципальное право Российской Федерации: учебник для вузов / под ред. Н.С. Бондаря. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 558 с.

35 Абенова Ж.Б. Управление системами оплаты труда и вознаграждения персонала / Ж.Б. Абенова // Вестник магистратуры. – 2016. – №3(30). – Том II. – С. 4-8.

36 Хайруллина Н.Г., Курашенко И.А. Особенности взаимодействия органов местного самоуправления и населения // Вестник Челябинского государственного университета. Философия. Социология. Культурология. Вып. 34. – 2016. – № 24 (353). – С. 16-20.

37 Дещенко А.Ю. Эволюция теоретических подходов к определению категории «кадровый потенциал» // Крымский научный вестник. – 2016. – С. 107-118.

38 Жилкин А.А., Минева О.К. Эволюция подходов к управлению человеческими ресурсами в XX в. // Каспийский регион: политика, экономика, культура. – 2016. С. 95-100.

39 Долинина Т.Н. Обеспеченность предприятия кадрами и эффективность их использования // Экономика. Финансы. Управление. – 2016. С. 39-42.

40 Осин А.А. Оценка и аттестация персонала // Вестник МГТУ «Станкин». – 2016. – № 1. – С. 114-119.

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

42 Юлина А.Е. Теоретические аспекты текучести кадров и ее минимизация // Молодой ученый. – 2018. – №51. – С. 315-318.

43 Молодой ученый Международный научный журнал № 4 (242) / 2019.