

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
кафедра социально-экономического планирования

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Е.В. Зандер
подпись
« ____ » _____ 2018 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Кадровая политика в органах власти местного самоуправления

38.04.04 Государственное и муниципальное управление
38.04.04.01 Управление общественным сектором

Научный руководитель	_____	канд. эк. наук, доцент	<u>М.Б. Двинский</u>
Выпускник	_____		<u>И.В. Коршун</u>
Рецензент	_____	начальник отдела образования Администрации г.Дивногорска	<u>Г.В. Кабацура</u>

Красноярск 2018

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа в формате магистерской диссертации на тему «Кадровая политика в органах власти местного самоуправления» содержит 88 страниц текстового документа, 22 таблицы, 15 рисунков, 3 формулы, 1 приложение. Использован 51 источник информации и литературы.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, МУНИЦИПАЛЬНАЯ СЛУЖБА, МУНИЦИПАЛЬНАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ.

Актуальность темы работы обусловлена тем, что эффективность деятельности муниципальной службы подвержена сильному влиянию со стороны кадров, поэтому работа с ними важна, так как она позволяет не только сформировать трудовой коллектив с высокой производительностью труда, но и формирует кадровый резерв за счет активной работы с кадровым потенциалом. Поэтому в деятельности муниципальной службы необходимо большое внимание уделять вопросам кадровой политики. Муниципальная кадровая политика создаёт конкурентную кадровую среду, стабилизирует муниципальное управление, позволяет планомерно управлять структурной перестройкой управленческого аппарата, обеспечивает муниципальную службу опытными и высококвалифицированными кадрами.

Цель исследования заключается в разработке совершенствования подхода к формированию кадровой политики в деятельности органов власти местного самоуправления.

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические и методологические основы формирования кадровой политики;
- охарактеризовать особенности деятельности органов власти местного самоуправления;
- дать оценку текущей организации кадровой политики в деятельности выбранного для исследования органа власти местного самоуправления;
- на основе выявленных недостатков обозначить направления совершенствования подходов к формированию кадровой политики в деятельности органов власти местного самоуправления и дать оценку их эффективности.

Проведенное исследование показало, что в деятельности объекта исследования, которым выступает отдел образования администрации г. Дивногорска фактически не регламентируются и не реализуются многие кадровые технологии, что приводит к неполноте кадровой политики и ее неэффективности. По итогам проведенного исследования были обозначены управленческие решения, направленные на совершенствование подходов к формированию и реализации кадровой политики, а также дана комплексная оценка эффективности реализации предложенных мероприятий в деятельности объекта исследования.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Теоретические основы кадровой политики в органах местного самоуправления	8
1.1 Муниципальная служба и ее кадровый потенциал	8
1.2 Особенности кадровой политики на муниципальной службе и ее правовое регулирование	19
1.3 Зарубежный и отечественный опыт формирования кадровой политики муниципальной службы	26
2 Анализ кадровой политики Отдела образования администрации г. Дивногорска	33
2.1 Анализ показателей обеспеченности, структуры, текучести и квалификации кадров.....	33
2.2 Оценка кадрового состава отдела образования	38
2.3 Анализ и оценка эффективности реализации кадровой политики на примере деятельности отдела образования	41
3 Совершенствование подходов к формированию и реализации кадровой политики в деятельности Отдела образования администрации г. Дивногорска	57
3.1 Направления совершенствования подходов к формированию и реализации кадровой политики в деятельности отдела образования.....	57
3.2 Механизм реализации предложенных рекомендаций.....	62
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ СОКРАЩЕНИЙ	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	83
ПРИЛОЖЕНИЕ А	88

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы работы обусловлена тем, что эффективность деятельности муниципальной службы подвержена сильному влиянию со стороны кадров, поэтому работа с ними важна, так как она позволяет не только сформировать трудовой коллектив с высокой производительностью труда, но и формирует кадровый резерв за счет активной работы с кадровым потенциалом. Поэтому в деятельности муниципальной службы необходимо большое внимание уделять вопросам кадровой политики. Кадровую политику на муниципальной службе необходимо изучать и рассматривать, как социальный процесс. При этом стоит учитывать, что в центре кадровой политики находится кадровый потенциал, то есть человек как носитель профессиональных знаний, опыта и квалификации, его интересы и потребности в сфере реализации профессиональных возможностей.

Основная проблема исследования заключается в том, что на сегодняшний день вопросу механизма формирования и реализации кадровой политики в деятельности муниципальных органов уделяется недостаточное внимание.

Дискуссионным остается вопрос о том, должна ли быть сформирована в деятельности муниципальных органов единая методология к формированию и реализации кадровой политики или же достаточно использовать выборочные ее элементы.

Цель исследования – разработать совершенствование подхода к формированию кадровой политики в деятельности органов власти местного самоуправления.

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические и методологические основы формирования кадровой политики;
- охарактеризовать особенности деятельности органов власти местного самоуправления;

– дать оценку текущей организации кадровой политики в деятельности выбранного для исследования органа власти местного самоуправления;

– на основе выявленных недостатков обозначить направления совершенствования подходов к формированию кадровой политики в деятельности органов власти местного самоуправления и дать оценку их эффективности.

Объект исследования – отдел образования администрации г. Дивногорска.

Предмет исследования – кадровая политика в органе власти местного самоуправления.

Исследование базируется:

– на общенаучных методах (анализ, синтез, дедукция, индукция);

– на специальных методах (сравнение, аналогия, моделирование).

Все указанные методы использованы с учетом их функциональных возможностей, что в итоге позволило обеспечить полноту и достоверность выводов изложенных в исследовании. Целостность исследования была достигнута за счет использования метода системного анализа.

Для обработки итоговых данных применяются методы аналогии и моделирования, что позволяет дать оценку эффективности внедрения в деятельность объекта исследования проектных мероприятий предложенных по результатам выводов полученных в результате анализа.

Указанные методы позволили вывести научную новизну исследования и гипотезу. Гипотеза исследования: от проработанности аспектов кадровой политики зависит эффективность функционирования муниципального органа государственной власти и достижение им намеченных тактических, оперативных и стратегических целей деятельности.

Научная новизна исследования заключается в том, что обозначены и уточнены основные содержания понятия «кадровая политика муниципального образования» и разработаны основы методических инструментов наполнения кадровой политики муниципального образования.

Информационная база исследования: нормативно-правовые документы, учебники, учебные пособия, монографии, публикации в периодической печати.

Основными источниками, которые раскрывают суть понятия «муниципальная служба», являются работы таких авторов как: Войтович В.Ю., Габричидзе Б.Н., Шамарова Г.М., Куршиева Н.М., Васильев А.А., Кабанов С.Ю., Шуменкова И. В.

Понятие «кадровая политика» раскрывается в работах таких авторов как: Фокин К.Б., Суслов Г.В., Бухалков М.И., Сирченко А.Е., Мельникова Н.И., Надуткина И.Э., Саралинова Д. С.

Проблемы в области реализации кадровой политики в деятельности муниципальной службы освещены в работах Адамской Л.В., Латыповой Л.Л., Исламовой З.Р.

Изучение литературных источников показало, что в большинстве случаев подходы к формированию и реализации кадровой политики в деятельности муниципальных служб носят фрагментарный характер, то есть отсутствует единый комплексный теоретико-методологический подход.

В ходе проведенного диссертационного исследования получены следующие результаты:

– универсальных кадровых политик не существует, в деятельности каждого хозяйствующего субъекта должна быть сформирована кадровая политика с уникальным характером ориентированная на достижение стратегических целей деятельности;

– установлено, что если ранее подходы к реализации кадровой политики на муниципальном уровне базировались исключительно на решении организационно-управленческих задач и подборе муниципальных служащих, то современные условия реализации кадровой политики должны быть ориентированы, в том числе на взаимодействие кадровой политики с социально-экономическими процессами, управленческими процессами, политическими процессами;

– выявлены недостатки в процессе формирования и реализации кадровой политики в деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска, обоснована необходимость их устранения;

– разработаны управленческие решения, направленные на совершенствования подходов к формированию и реализации кадровой политики в отделе образования администрации г. Дивногорска. При этом проектные мероприятия ориентируют кадровую политику не просто на решение организационно-управленческих задач, а задают ей вектор взаимосвязи со всеми подсистемами муниципальной службы.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в развитии методологического подхода к формированию целостной кадровой политики в деятельности органов муниципальной власти.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в разработке комплекса предложений способствующих повышению эффективности кадровой политики на муниципальной службе. Предложенные механизмы совершенствования могут быть использованы не только в практической деятельности муниципальных органов власти, но и в деятельности государственных органов власти.

По теме диссертации опубликованы четыре научно-исследовательских работы на тему: «Концептуальные основы кадровой политики в муниципальном управлении»; «Кадровая политика как инструмент управления персоналом»; «Кадровая политика и инновации в управлении персоналом»; «Кадровая политика политика в органах власти местного самоуправления»

Структура работы. Диссертация включает в себя введение, три главы, заключение, список использованных источников. Общий объем работы 88 страниц. Работа содержит 22 таблицы, 15 рисунков, 3 формулы, 1 приложение. Использован 51 источник информации и литературы.

1 Теоретические основы кадровой политики в органах местного самоуправления

1.1 Муниципальная служба и ее кадровый потенциал

Муниципальная служба выступает звеном, который связывает население и органы государственной власти, а также выступает эффективным инструментом реализации региональной политики.

Рассмотрев такое понятие как «муниципальная служба», можно сделать вывод о том, что данное понятие является многогранным, что вызывает неоднозначность понимания указанного понятия.

Понятие «муниципальная служба» можно трактовать как в широком, так и в узком смысле, что обусловлено разными подходами к толкованию указанного понятия.

Так, в широком смысле, под муниципальной службой принято понимать социально значимую и общественно полезную деятельность, которая ориентирована на успешное функционирование и развитие муниципального образования.

В свою очередь под муниципальной службой в узком смысле принято понимать деятельность специального субъекта, которая осуществляется в рамках нормативно-правового определения муниципальной службы [1].

Федеральный закон № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 г. определяет муниципальную службу как «профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта)»[46].

Муниципальная служба — это работа по обеспечению реализации полномочий органов и должностных лиц местного самоуправления, осуществляемая на постоянной основе на муниципальных должностях, не являющихся выборными, в органах местного самоуправления, которые образуются в соответствии с уставами муниципальных образований, которые

фиксируются из средств местного бюджета и наделенных полномочиями по решению вопросов местного значения [40].

Б.Н. Габричидзе [6] и А.Г. Чернявский [20] считают, что муниципальная служба – это есть специфическая разновидность службы, не являющаяся государственной, в органах местного самоуправления муниципальных образований: городских и сельских поселений и на других территориях с учетом исторических и местных традиций.

Муниципальная служба – это профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта) [17].

А.В. Москалев считает, что муниципальная служба является сложным социально-правовым институтом и несет на себе все те признаки и свойства, которые присущи службе вообще и каждому его виду в отдельности [10].

Л.В. Адамская полагает, что муниципальная служба – это специфическая деятельность, направленная на обеспечение прав и свобод человека и гражданина, оказания услуг населению, обеспечение социальной, культурной, политической жизнедеятельности муниципального образования [49].

Согласно Конституции Российской Федерации, система муниципального управления не входит в состав государственных органов власти (ст. 12 [1]), вследствие чего при реализации местного самоуправления возникает ряд особенностей и отличий от государственной власти.

Между тем, при анализе деятельности управления на местах прослеживается некоторая взаимосвязь с системой государственного управления, поскольку основные государственные решения по обеспечению интересов граждан затрагивают органы местного самоуправления, в том числе и через делегирование полномочий местным субъектам власти [36].

Муниципальная служба проявляет свою сущность в том, что она ориентирована на достижение общественно-полезных задач и целей, которые связаны с общенародными интересами. Таким образом, очевидно, что сущность муниципальной службы является социально обусловленной.

Среди ведущих задач деятельности муниципальной службы можно выделить:

- обеспечение прав и свобод гражданина и человека на территории конкретного муниципального образования;

- обеспечение исполнения всех положений закрепленных в Конституции Российской Федерации, федеральном законодательстве, законодательстве субъекта Российской Федерации, устава муниципального образования, правовых органов местного самоуправления, а также должностных лиц местного самоуправления на территории муниципального образования;

- организация максимально эффективного социально – экономического пространства и условий жизни населения муниципального образования, с учетом населения муниципального образования, а также с учетом исторических и иных сложившихся традиций;

- создание условий для практического осуществления задач органов местного самоуправления и профессиональное обеспечение реализации функций, компетенции и полномочий выборных органов и должностных лиц местного самоуправления;

- защитить интересы и права населения органов местного самоуправления муниципального образования;

- подготовка, принятие, организация исполнения и исполнение решений в пределах полномочий возложенных на орган местного самоуправления;

- содействие федеральным органам государственной власти, расположенным на территории муниципального образования, а также органам государственной власти субъекта Российской Федерации.

В соответствии с положениями, закрепленными в ст. 6 Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» можно выделить сферы деятельности, в которых органы муниципального самоуправления должны обеспечивать решение вопросов местного значения (таблица 1).

Таблица 1 - Сферы деятельности, в которых органы муниципального самоуправления должны обеспечивать решение вопросов местного значения

Сфера деятельности	Содержание деятельности
1	2
Правотворчество	Реализация данного направления деятельности предполагает принятие и изменение уставов муниципальных образований
Собственность	В сфере собственности муниципальной службой рассматриваются вопросы владения, распоряжения и пользования муниципальной собственностью
Финансы	Муниципальная служба формирует местный бюджет, а также утверждает и контролирует его исполнение; устанавливает местные сборы и налоги, а также принимает иные решения в части финансовых вопросов местного значения
Развитие	Муниципальная служба формирует и реализует комплексное социально-экономическое развитие муниципального образования
Жилищный и нежилой фонд	Муниципальная служба организует содержание и использование муниципального жилищного фонда и нежилых помещений на территории муниципального образования
Образование	Муниципальная служба организует, содержит и занимается развитием муниципальных учреждений как дошкольного, так и основного общего и профессионального образования на территории муниципального образования
Здравоохранение	Муниципальная служба организует, содержит, развивает муниципальные учреждения здравоохранения на территории муниципального образования и обеспечивает санитарное благополучие населения
Общественный порядок	Муниципальная служба организует охрану общественного порядка и содержание муниципальных органов охраны общественного порядка, а также осуществляет контроль за их деятельностью
Территории	Муниципальная служба регулирует планировки и застройки территории муниципальных образований; организует озеленение и благоустройство территории муниципального образования
Жилищная и социально-культурная сферы	Муниципальная служба создает условия для жилищного и социально-культурного строительства на территории муниципального образования
Земля	Муниципальная служба осуществляет контроль за использованием земель на территории муниципального образования
Природные объекты	Муниципальная служба регулирует использования водных объектов местного значения, месторождений общераспространенных ископаемых, а также недр для строительства подземных сооружений местного значения на территории муниципального образования
Коммунальное хозяйство	Муниципальная служба организует, содержит и развивает муниципальные учреждения в области энерго-, газо-, тепло- и водоснабжения и канализации на территории муниципального образования
Топливо	Муниципальная служба организует и снабжает население и муниципальные учреждения топливом
Дороги	Муниципальная служба организует муниципальное дорожное строительство и занимается содержанием дорог местного значения

1	2
Бытовые отходы	Муниципальная служба организует утилизацию и дальнейшую переработку бытовых отходов
Ритуальные услуги	Муниципальная служба организует ритуальные услуги и содержание местного захоронения
Архивы	Муниципальная служба организует содержание муниципальных архивов
Транспорт и связь	Муниципальная служба организует транспортное обслуживание населения и муниципальных учреждений, обеспечивает населения услугами связи на территории муниципального образования
Торговля, общественное питание, бытовое обслуживание	Муниципальная служба создает все необходимые условия для обеспечения населения услугами торговли, общественного питания и бытового обслуживания
Культура	Муниципальная служба создает условия для деятельности учреждений культуры на территории муниципального образования
Памятники	Муниципальная служба организует охрану памятников истории и культуры, которые находятся в муниципальной собственности
Информация	Муниципальная служба организует и содержит муниципальную службу информации
Средства массовой информации	Муниципальная служба создает условия для деятельности средств массовой информации на территории муниципального образования
Зрелищные мероприятия	Муниципальная служба создает условия для организации зрелищных мероприятий на территории муниципального образования
Физкультура и спорт	Муниципальная служба создает необходимые условия для развития физической культуры и спорта на территории муниципального образования

Целесообразно рассмотреть и зарубежный опыт в части положения муниципальных служб.

Местное самоуправление зарубежных стран – это автономная деятельность самоорганизующегося населения. Муниципальная служба с точки зрения западного опыта формирования такого рода служб, представляет собой такую децентрализованную форму организации территориальной публичной власти, которая обеспечивает исполнение законов и других нормативных актов органов государственной власти в пределах территории соответствующих видов поселений самим населением и образуемыми им самостоятельно органами местного самоуправления и избираемыми и назначаемыми соответствующим образом должностными лицами [17].

В мировой практике выделяются следующие системы местного самоуправления: англосаксонская, континентальная, смешанная (дуалистическая).

Англосаксонская муниципальная система характерна для стран, которые принадлежат к системе общего права, среди таких стран можно выделить Великобританию, США, Канаду, Австралию и Новую Зеландию. Для указанной муниципальной системы свойственно отсутствие на местах полномочных представителей государственной власти. Особенность англосаксонской муниципальной системы заключается в том, что она четко определяет компетенции органов местного самоуправления.

В Великобритании муниципальные службы представлены ассоциациями графских, окружных и низовых (приходских, коммунальных) звеньев.

В США функционирование муниципалитетов регулируется исключительно штатами. Правовой статус учреждений, занимающихся вопросами местного самоуправления, различен: от структурных подразделений в одних штатах до департаментов в других.

Континентальная муниципальная система характерна для Франции, Испании, Италии, Бельгии, стран Латинской Америки. Суть континентальной муниципальной системы заключается в том, что в ней параллельно действуют две разновидности органов власти на местах:

- назначенный представитель государственной власти;
- избранный населением административно-территориальной единицей совет.

Смешанная модель муниципальной системы (Австрия, Германия, Япония) имеет общие черты как с европейской (континентальной), так и с англосаксонской муниципальной системой, но при этом обладает своими собственными чертами. В качестве примера можно рассмотреть Германию, где бургомистры и ландраты имеют двойной статус – органа местного самоуправления и низового звена исполнительной государственной власти.

В Японии губернатор префектуры, избирается местным населением и считается главой местной власти, на него возложен целый ряд общегосударственных функций.

В России муниципальные служащие составляют кадровую основу органов местного самоуправления.

Определим понятие муниципального служащего: гражданин, исполняющий обязанности на муниципальной должности, в соответствии с федеральными законами и законами субъекта РФ, за выплачиваемое из средств местного бюджета, денежное вознаграждение. Связующее звено в реализации полномочий местных органов власти. От решений служащих местного самоуправления, их компетентности и профессионализма зависит состояние и развитие регионов РФ.

Проведенный в рамках настоящего исследования анализ позволяет сделать вывод о том, что ключевой проблемой развития органов местного самоуправления выступает дефицит квалифицированных сотрудников, который вызван тем фактом, что на сегодняшний день как таковая система обучения и развития персонала в органах местного самоуправления не развилась.

Выявленная проблема достаточно значима, поскольку в текущих условиях функционирования органов местного самоуправления кадровый состав муниципальных служащих выступает ведущим стратегическим фактором, который предопределяет успех в реализуемых в стране как социальных, так и политических и экономических преобразований [7].

Таким образом, эффективность деятельности органов местного самоуправления во многом предопределяется их кадровым потенциалом.

Кадровый потенциал представляет собой совокупность способностей и возможностей кадров, которые позволяют в максимальном размере обеспечить эффективное функционирование того или иного экономического субъекта.

В совокупность способностей и возможностей, которыми должен обладать персонал принято включать: профессиональные навыки, умения и

знания, профессиональную компетентность и мобильность, инновационность, профоригентированность и т. д.

Потребность в управлении кадровым потенциалом обусловлена тем, что возможности и способности работника могут развиваться и изменяться, а, следовательно, они должны быть задействованы с целью повышения эффективности деятельности.

Таким образом, управление кадровым потенциалом представляет собой процесс, ориентированный на приведение и развитие способностей сотрудников в соответствие с целями деятельности органа местного самоуправления.

Повышение степени использования кадрового потенциала сильно взаимосвязано с управлением формальными и неформальными группами, сложившимися в трудовом коллективе, а также решением проблем в области власти и лидерства, внедрением инноваций, формированием здорового психологического климата в коллективе.

Традиционная и инновационная система управления кадровым потенциалом обязательно должна быть ориентирована на реализацию следующих основных задач:

- 1) во-первых, обеспечение необходимого соответствия количественных и качественных характеристик кадров целям организации.

- 2) во-вторых, это объединение персонала не только на организационном уровне, но и на уровне установленных целей, сформированных ценностей и традиций, что подразумевает формирование лояльной, высокомотивированной команды профессионалов, которые объединены общей целью и корпоративной культурой.

Исследование литературных источников позволяет сделать вывод о том, что управление кадровым потенциалом содержит в себе такие функции, как: планирование, отбор, подбор, перемещение персонала, оценку, определение размера оплаты труда, формирование системы мотивации и стимулирования, адаптацию, обучение, продвижение, увольнение.

Также можно отметить, что многие авторы сходятся во мнении о том, что кадровая политика по управлению кадровым потенциалом содержит в себе следующие направления:

- обеспечение организации человеческими ресурсами (планирование потребности, поиск, набор и отбор кадров);
- использование кадров (управление деловой карьерой и кадровым резервом);
- управление знаниями и организация системы профессионального обучения работников организации.

Следовательно, очевидно, что основным условием решения управленческих задач нацеленных на осуществление эффективной деятельности является наличие высококвалифицированного персонала, который готов к овладению новыми знаниями и умениями.

В связи с этим повышается роль управления кадровым потенциалом муниципальной службы как особого вида деятельности, который включает:

- определение потребности в персонале;
- привлечение персонала и его отбор;
- расстановку персонала;
- подготовку, переподготовку, повышение квалификации;
- мотивацию развития персонала;
- оценку эффективности управления.

В целях формирования наиболее полного представления о роли кадрового потенциала в развитии кадровой политики муниципальной службы необходимо определить место кадрового потенциала, как во внутренней, так и во внешней среде.

Во внешней среде кадровый потенциал выступает в виде совокупности соискателей, которые обладают необходимым уровнем образованием и компетенциями, благодаря которым они могут трудоустроиться в муниципальную службу.

Стоит отметить, что система формирования кадрового потенциала во внутренней среде лишь незначительно отличается от системы формирования во внешней среде.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что кадровый потенциал на муниципальной службе представляет собой трудовые ресурсы, обладающие профессиональными навыками и способностями, которые необходимы для достижения целей конкретного муниципального органа, а также обладают определенными внутренними ресурсами для участия в деятельности данного органа на более высоком статусном уровне (кадровый потенциал).

При правильной и умелой постановке задачи формирование кадрового резерва создаёт конкурентную среду среди специалистов, стабилизирует государственное и муниципальное управление, позволяет планомерно управлять структурной перестройкой управленческого аппарата, обеспечивать его молодыми, образованными работниками.

Кадровый потенциал муниципальной службы подвержен влиянию следующих факторов:

- внешние факторы влияния: специфика сферы управления государства, потребности в социально-экономическом развитии общества, состав производительных сил и производственные отношения, социально-демографические условия, социокультурные, миграционные и другие процессы, протекающие в обществе;

- внутренние факторы влияния: достижение баланса интересов муниципального служащего с потребностями и интересами общественного развития, организационные, финансовые и другие возможности органов муниципального управления, разработанная кадровая политика, трансформация социально-профессиональной структуры кадрового состава муниципальной службы и др.

От слаженности и профессиональности кадрового состава муниципальной службы напрямую зависит эффективность деятельности местного самоуправления.

Можно выделить следующие причины снижающие темп развития муниципальной службы в России:

- сохранение устаревших программ повышения квалификации сотрудников;
- отсутствие заинтересованности в потребностях муниципальных служб;
- отсутствие социальной ориентированности на решение современных проблем местного сообщества;
- отсутствие чёткого определения правового статуса муниципальных служащих;
- низкая квалификация муниципальных кадров;
- отсутствие механизма мотивации трудовой деятельности муниципальных служащих;
- наличие устаревших методов отбора кадров, не учитывающих социально-психологические особенности личности;
- низкий уровень молодых специалистов;
- низкое техническое обеспечение органов местного самоуправления.

Актуальность решения данных проблем развитию местного самоуправления заключается в необходимости устойчивого формирования правового государства и гражданского общества в России.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что деятельность муниципальных служб играет большую роль в жизни общества. Подходы к формированию и деятельности муниципальных служб достаточно разнообразны и зависят от менталитета и обычаев той или иной страны. Эффективность деятельности муниципальной службы подвержена сильному влиянию со стороны кадров, поэтому работа с ними важна, так как она позволяет не только сформировать трудовой коллектив с высокой производительностью труда, но и формирует кадровый резерв за счет активной работы с кадровым потенциалом. Поэтому в деятельности муниципальной службы необходимо большое внимание уделять вопросам кадровой политики.

1.2 Особенности кадровой политики на муниципальной службе и ее правовое регулирование

Кадровую политику можно трактовать с разных точек зрения.

Так, например «кадровая политика представляет собой систему правил и норм, осознанные и сформулированные, которая приводит человеческий потенциал в соответствие со стратегией организации» [27]. Следовательно, все направления по работе с кадрами — найм, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее разрабатываются и согласовываются с общими целями и задачами организации.

Другая трактовка гласит, что кадровая политика представляет собой группу конкретных методов деятельности, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях между людьми в организации, используемые в качестве критерия при решении определенного кадрового вопроса [42].

Под кадровой политикой следует понимать систему основных направлений деятельности субъектов управления по формированию и рациональному использованию кадрового потенциала службы и управления. Кадровая политика направлена на создание главного ресурса управления — профессионального, работоспособного, высоконравственного, интеллектуального, действующего на правовой основе аппарата России [34].

Более широкое толкование понятия «кадровая политика» представлено в Приложении А.

Таким образом, рассмотрев основные толкования понятия «кадровая политика» можно сделать вывод о том, что кадровая политика представляет собой ведущий инструмент управления персоналом. Кадровая политика любого хозяйствующего субъекта своим содержанием отражает специфику конкретных программ и кадровых мероприятий, направленных на всестороннее управление персоналом.

Кадровую политику на муниципальной службе необходимо изучать и рассматривать, как социальное явление. При этом стоит учитывать, что в

центре кадровой политики находится кадровый потенциал, то есть человек как носитель профессиональных знаний, опыта и квалификации, его интересы и потребности в сфере реализации профессиональных возможностей.

Муниципальная кадровая политика определяется как деятельность органов местного самоуправления, должностных лиц местного самоуправления, кадровых служб по реализации политики, направленной на:

- поиск, оценку, отбор муниципальных служащих;
- профессиональное развитие кадров, их мотивацию и стимулирование к выполнению задач, стоящих перед органами местного самоуправления.

Муниципальная кадровая политика представляет собой рассчитанную на длительный период стратегию развития человеческих ресурсов, систему подбора, оптимальной расстановки и профессионального развития кадров муниципального уровня, способных обеспечить определенную перспективу экономического, политического, социального и культурного развития местного сообщества, целостное использование всех имеющихся на территории ресурсов: человеческих, природных, производственно-хозяйственных, образовательных, культурно-исторических.

Муниципальная кадровая политика должна осуществляться в русле региональной и государственной политики и находиться в ней в отношениях взаимодополнения. Качественная особенность современной кадровой политики ее многосубъектность и разнообъектность.

В отличие от государственной кадровой политики, которая всегда затрагивает идеологию, политику, сферу властных отношений, муниципальная кадровая политика касается, прежде всего, непосредственной жизнедеятельности людей, их жизнеобеспечения и безопасности. Кадровая политика муниципального уровня затрагивает экономику, социальную сферу, культуру.

Важнейшей функцией органов местного самоуправления в сфере кадровой политики является оптимальный подбор и рациональное использование кадров, их профессиональное развитие, создание условий для

поддержания необходимого уровня управления хозяйственно-экономическими и социально-культурными процессами на территории.

Основные цели муниципальной кадровой политики состоят в следующем:

- привлечение к участию в социально-экономических преобразованиях всего трудоспособного населения территории, мобилизация человеческих ресурсов на активное участие в высокопроизводительном труде, обеспечение воспроизводства жизненных сил местного сообщества;

- укомплектование всех звеньев общественной и хозяйственной работы инициативными и компетентными работниками, умеющими реализовывать социально-экономические задачи;

- обеспечение непрерывного совершенствования и своевременного обновления кадрового состава производственно-хозяйственной, социально-культурной и управленческой организации местного сообщества, создание условий для повышения профессионализма и социальной ответственности кадров в области муниципального управления.

Содержание муниципальной кадровой политики охватывает вопросы, связанные:

- с целенаправленным, планомерным, сбалансированным формированием и подготовкой квалифицированных работников, непрерывным повышением их профессионального мастерства, всесторонним образованием и постоянным воспитанием кадров;

- с распределением и перераспределением работников по сферам занятости, видам профессиональной деятельности;

- с рациональным использованием кадров, материальным и моральным стимулированием их деятельности, развитием специальных способностей, формированием удовлетворенности трудом;

- с организацией кадровой работы, контроля над их деятельностью;

- с формированием и развитием комплексной системы управления человеческими ресурсами.

Муниципальная кадровая политика на современном этапе является главным инструментом продуктивного использования конкурентных преимуществ и ресурсов той или иной территории. Она в полной мере должна учитывать и факторы местоположения муниципального образования, и ресурсную базу, и структуру экономики, и собственный кадровый потенциал[13].

На сегодняшний день принципы кадровой политики в системе муниципального управления должны быть полностью сориентированы на профессионализм и ответственность муниципальных служащих, а сама кадровая политика должна включать в себя систему механизмов мотивации и социальной защиты работников.

Стоит подчеркнуть, что ошибочно сводить кадровое обеспечение муниципальной службы лишь к процессу подбора и расстановке кадров.

Управление персоналом, выступает одной из основных целей муниципальной кадровой политики, должно включать в себя разносторонний комплекс мероприятий (организационных, экономических, образовательных, социально-психологических) на различных этапах кадровой деятельности: от формирования резерва и отбора на должности до стимулирования эффективного труда служащих, профессионального продвижения и освобождения от должности.

Но стоит отметить, что достаточно часто приведенным выше элементом кадровой работы на муниципальной службе уделяется второстепенное внимание. Обусловлено это тем, что отбор персонала осуществляется по давно устаревшим технологиям, не принимаются во внимание морально-психологические аспекты личности, работа с кадровым резервом сильно запущена и не обеспечивает необходимых условий для «воспроизводства» кадрового потенциала муниципальной службы, оценка персонала в основе своей носит формальный характер низок уровень научно-методического обеспечения работы с персоналом.

Действующее федеральное законодательство по вопросам организации муниципальной службы предоставляет возможность каждому субъекту Российской Федерации, исходя из сложившейся практики, по-разному подходить к решению вопросов функционирования муниципальной службы, обеспечивая управление ее развитием.

Таким образом, муниципальные образования имеют возможность предложить новые подходы и механизмы кадровой работы в рамках действующего законодательства [47].

На муниципальной службе реализация кадровых технологий должна реализовываться в правовом поле, что позволит придать им легитимность. Иными словами:

- действия руководителя и специалистов по кадрам в области применения и использования результатов кадровых технологий должны быть строго регламентированы;

- содержание кадровых технологий должно быть доступно и понятно тем, по отношению к кому они применяются;

- кадровые технологии не должны нарушать права человека, ущемлять личное достоинство, приводить к получению и разглашению информации, не имеющей отношения к выполнению его обязанностей, в том числе, и к состоянию здоровья;

- право на применение кадровых технологий должны иметь те, кому это вменяется в обязанность, и кто обладает для этого достаточной квалификацией [44].

На муниципальной службе нормативно-правовое регулирование вопросов связанных с кадровыми технологиями формируется за счет федеральных законов, законов субъектов РФ, указов Президента РФ, которые регулируют вопросы прохождения муниципальной службы, конкурсного замещения вакантных должностей, оценки, увольнения служащих и т.п.

Так, в настоящее время действуют правовые и нормативные акты, которые определяют порядок конкурсного замещения должностей

государственной и муниципальной службы, аттестации государственных и муниципальных служащих.

Фактически в деятельности многих муниципальных служб не все кадровые процессы имеют нормативно-правовое регулирование.

Так если такие процессы как аттестация, конкурсное замещение вакантной должности и использования кадрового резерва обычно регламентированы на муниципальной службе соответствующим положением, то например, кадровые технологии, связанные с управлением карьерой и ротацией регламентируются крайне редко.

Законодательство, в области кадровых технологий на муниципальной службе подвергается регулярной оптимизации, так изменения в подготовке кадров для муниципальной службы регламентированы Федеральным законом от 30.03.2015 г. № 63-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием механизма подготовки кадров к муниципальной службе».

К полномочиям органов местного самоуправления поселений, муниципальных районов, городских округов, городских округов с внутригородским делением и внутригородских районов в целях решения вопросов местного значения теперь также относят организацию подготовки кадров для муниципальной службы в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации об образовании и законодательством Российской Федерации о муниципальной службе, согласно изменениям в п. 8.1 ч. 1 ст. 17 Федерального закона от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»[3].

В Федеральный закон от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» внесены следующие изменения: получение дополнительного профессионального образования в соответствии с муниципальным правовым актом за счет средств местного бюджета вместо ранее используемого повышения квалификации (изменение в п. 7 ч. 1 ст. 11); по

результатам аттестации аттестационная комиссия может давать рекомендации о направлении отдельных муниципальных служащих для получения дополнительного профессионального образования, вместо также ранее используемого повышения квалификации муниципального служащего (изменения в ч. 4 ст. 18) [2].

Также данный Федеральный закон пополнился статьей 28.1. Подготовка кадров для муниципальной службы на договорной основе, на основании которой органы местного самоуправления могут осуществлять организацию подготовки граждан для муниципальной службы на договорной основе в соответствии с законодательством Российской Федерации об образовании и с учетом положений настоящего Федерального закона.

С 1 июля 2016 года вступили в силу поправки в статью 9 Федерального закона от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», согласно которым установлен новый подход к формированию квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы[2]. Поэтому сейчас самый удобный момент, чтобы поднять вопрос о реализации единых принципов кадровой политики, к числу которых относится принцип профессионализма и компетентности муниципальных служащих.

Суть изменений состоит в том, что квалификационные требования к знаниям и умениям, которые необходимы для исполнения должностных обязанностей, устанавливаются в зависимости от области и вида профессиональной служебной деятельности муниципального служащего. Это означает, что каждый муниципальный служащий должен заниматься своим делом по тому профилю, в котором он является специалистом. Именно такой подход к формированию кадрового состава, как государственных органов, так и органов местного самоуправления востребован в современных условиях негативной экономической конъюнктуры, когда важность человеческого ресурса особенно возрастает. Очевидно, что знания и умения приходят не сами по себе, это результат освоения образовательных программ и опыта трудовой или служебной деятельности. Поэтому в качестве второй новации в системе

установления квалификационных требований необходимо указать, что представителю нанимателя (работодателю) предоставлено право предъявлять требование о наличии конкретной специальности, направления подготовки у претендента на замещение должности муниципальной службы.

Данный подход весьма актуален, так как позволяет привлечь профессионалов, обладающих не только практическими, но и теоретическими знаниями и умениями в соответствующей области деятельности, а также повысить качество профессиональной ориентации молодежи, стремящейся получить квалификацию и реализовать себя на муниципальной или государственной гражданской службе. Исходя из предусмотренного законом единства основных квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской и муниципальной службы данный подход получил свое применение и в государственных органах федерального и регионального уровней. В результате процесс отбора на муниципальную службу становится более прозрачным и открытым, а процедура проведения конкурса – ориентированной на потребности органа в специалистах, способных эффективно и результативно выполнять его функции и достигать поставленные цели.

Таким образом, кадровая политика в органах местного самоуправления должна быть ориентирована на формирование высококвалифицированного кадрового состава, поскольку эффективность деятельности органа местного самоуправления напрямую зависит от компетентности его сотрудников и реализуемой кадровой политики.

1.3 Зарубежный и отечественный опыт формирования кадровой политики муниципальной службы

Трансформация экономических систем и подходов к управлению человеческими ресурсами требует изменения философии управленческой деятельности.

В законодательстве развитых зарубежных стран муниципалитеты закреплены как корпорации публичного и частного права, т.е. учреждения, обладающие правами публичного учреждения (субъекта административно-правовых отношений) и правами юридического лица (США, Великобритания)[5].

Изучение позитивного зарубежного опыта формирования высококвалифицированного кадрового состава муниципальной службы в рамках совершенствования кадровой политики может стать эффективным инструментом в решении аналогичных проблем, существующих внутри нашей страны.

Обеспечение муниципальной службы высокопрофессиональными и ответственными кадрами - это проблема не чисто российская. Эту проблему решают все страны и всегда.

Основным методом формирования муниципальной службы и соответствующей для нее кадровой политики в развитых странах выступает должностная квалификация, в которой четко установлены стандарты в отношении объема обязанностей должностных лиц каждого класса и квалификационных требований, предъявляемых к ним.

Разработке должностных стандартов и методике экзаменационного процесса уделяется большое внимание, к этой работе привлекаются ученые различных профессий. Для отбора кандидатов в США, Японии, Англии и ряде других стран применяются тестирования, письменные и устные экзамены, собеседования [18].

Стоит отметить, что во многих развитых странах процесс отбора кандидатов на вакантные должности в муниципальную службу контролируется специальными органами, которые независимы от как политических, так и от ведомственных интересов.

Отличительной особенностью кадровой политики на муниципальной службе в развитых странах является тот факт, что в них уделяется большое влияние формированию высшего слоя профессиональных служащих.

Так, например, в таких странах как Япония, Франция, Германия, Англия и ряде других стран высший слой профессиональных служащих формируется не за счет «естественного отбора» из общей массы чиновников, а за счет целенаправленного выращивания молодых кадров, специально для деятельности на муниципальной службе.

Путь «наверх» при выращивании молодых кадров начинается с экзаменов, к которым допускаются только лица, отвечающие определенным возрастным критериям (в подавляющем большинстве до 30 лет), которые имеют высшее образование.

Основная масса отобранных подобным способом кандидатов формируется за счет выпускников ведущих учебных заведений страны (например, в Японии — Токийского, в Англии — Кембриджского и Оксфордского университетов, во Франции — нескольких престижных государственных училищ).

В свою очередь, в Японии, Англии, Германии и США подготовка будущих муниципальных служащих носит характер долгосрочных стажировок в различных органах власти (в среднем на это отводится 2–2,5 года) с последующей оценкой их результатов.

В течение 10-15 лет фундаментом кадровой политики Китая является формирование «третьего эшелона» кадровых работников. Именно эти работники составляют резерв выдвижения на руководящие посты. Эта политика основывается на четырех механизмах:

- модернизация;
- омоложение кадрового состава;
- повышение профессиональных знаний кадров;
- повышение уровня управленческих и специальных знаний [32].

Если говорить о Германии, то в данной стране органы местного самоуправления, опираются на старые традиции, и рассматривают себя как самостоятельную силу в государстве. Для всех уровней власти утверждены единые правила прохождения службы, разработана единая система званий,

чинов и рангов, прав и обязанностей, гарантий, ограничений, оплаты труда, льгот и пенсионного обеспечения.

Но стоит также отметить, что, например, в Германии порядок кадрового обеспечения на муниципальном уровне обладает существенными недостатками, которые заключаются в том, что чиновничество на муниципальном уровне представляет собой некую замкнутую касту и статус чиновника муниципальной службы позволяет «наградить» работников множеством привилегий, в тоже время, обеспечивая неповоротливость и громоздкость аппарата управления.

Во Франции муниципальные служащие (сотрудники территориальных коллективов или территориальный персонал) отнесены к категории публичных служащих, то есть лиц, которые осуществляют свою трудовую деятельность в центральных и местных структурах в целях достижения интересов всего общества.

Лицо, имеющее статус чиновника местной службы, назначается на постоянную должность с присвоением звания в соответствии с местом, занимаемым им в административной иерархии.

При этом между территориальной публичной службой и государственной службой действует принцип равенства (паритета), согласно которому любой служащий, обладает правом переходить из одной службы в другую, а также в непрерывном порядке осуществлять свою профессиональную деятельность в любой из двух категорий публичной службы.

Говоря о современных тенденциях в организации французской муниципальной службы, следует обратить внимание на активизацию общественных разногласий касательно статуса территориального персонала.

Проводимая реорганизация муниципальной службы по пути формирования должностных составов взамен «корпусов», по мнению французских реформаторов, позволяет реализовывать более гибкое управление муниципальными кадрами, сводя на нет неблагоприятные последствия

сопоставимости персонала территориальной и государственной служб, и, повышая, тем самым, степень самостоятельности местных властей.

Не менее удачным нововведением считается деление должностных составов на профессиональные отделы, что призвано подчеркивать своеобразие территориальной публичной службы и ее направленность на конкретные профессии.

Кроме того отмечается снижение «подвижности» публичных служащих, что проявляется в ограничении перехода персонала из одной службы в другую. Причем движение на сегодняшний момент имеет одну направленность – перевод персонала из территориальных структур в государственные, но не наоборот.

В советские времена в нашей стране кадровая политика была партийно-государственной. Она носила узкоклассовый и идеологизированный характер, базировалась на социалистических ценностях. Однако следует учитывать, что при всех ошибках и недостатках прежняя кадровая политика была активной и высокоорганизованной.

В исторической практике России четко просматриваются две основные концепции кадровой политики:

1) высокоцентрализованная (черта административно-командной системы):

– с широким использованием принципа назначения руководящих кадров при ограничении демократических механизмов их выдвижения;

– с расстановкой (выборность, учет общественного мнения, коллегиальность решения кадровых вопросов и др.);

2) демократическая (по сути, и технологиям организации): система формирования и развития кадрового корпуса, хотя и централизованная, единая в рамках государства (на основе единства целей, принципов, стандартов при назначении на должность и обучении кадров) [19].

В современных условиях России прослеживается сочетание этих концепций кадровой политики.

Возвращаясь к реалиям российской действительности, стоит отметить, что кризисные явления последних лет, нашедшие отражение в темпах и специфике развития российского общества, негативно сказались и на кадровом потенциале муниципальной службы, состояние которого большинством исследователей справедливо оценивается, как не отвечающее современным потребностям населения муниципального образования.

Анализ действующего российского законодательства о муниципальной службе, а также изучение практик его реформирования в России и зарубежом, позволяет установить тот факт, что работа по развитию кадрового потенциала муниципальной службы идет только по пути оптимизации управления кадровым корпусом муниципального уровня власти.

Сам по себе зарубежный опыт неоднозначен. С одной стороны, каждый опыт несет на себе отпечаток национально-специфических условий тех стран, в которых он развивается. С другой стороны, в большинстве случаев можно выделить общезначимые, универсальные принципы, подходы в сфере кадровой политики, а в частности в системе кадрового обеспечения муниципальных служб.

Изучив различные точки зрения, можно выделить следующие предложения по совершенствованию механизмов формирования кадрового потенциала муниципальной службы:

- выработать четкие, количественные и качественные, измерения результатов муниципальных служащих;
- выработать единый подход к определению эффективности управленческого труда, но с учетом специфики выполняемых работ;
- связывать результативность работы с материальным стимулированием;
- улучшить информирование граждан по вопросам наличия вакансий на муниципальной службе, проведения конкурсов, их итогов, в том числе путем размещения извещений в Интернете, как на официальных сайтах, так и на специализированных сайтах поиска работы.

Развитие кадрового потенциала муниципальной службы должно осуществляться на основе использования программно-целевого метода управления, который предполагает выполнение следующих действий:

- определение потребности в высококвалифицированных кадрах органов муниципального управления посредством учета результатов мониторинговых исследований, обеспечивающих определение текущего состояния кадрового обеспечения и выявление необходимости в определенных изменениях; проектирование изменений состояния кадрового корпуса муниципальной службы на основе прогнозных оценок социально-экономической и политической обстановок в стране, а также определение траекторий (ориентиров) развития кадрового потенциала;

- проектирование процессов «механизации» управленческих ситуаций (использования социальных механизмов развития кадрового потенциала); моделирование состояний муниципального служащего как субъекта кадрового обеспечения с учетом внедрения программ рационализации управленческого труда и пр.

Таким образом, изучение отечественного и зарубежного опыта в части организации и реализации кадровой политики показало, что, как в зарубежных странах, так же как и в России подходы к организации и функционированию кадровой не являются застывшими, им свойственны изменения обусловленные изменениями, как в политической, так и в экономической ситуации в стране. Более того, на кадровую политику той или иной страны существенное влияние оказывает менталитет. В целях совершенствования кадровой политики необходимо принимать во внимание не только явные недостатки, существующие в текущей кадровой политике, но и опыт зарубежных стран с целью расширения механизмов кадровой политики.

2 Анализ кадровой политики Отдела образования администрации г. Дивногорска

2.1 Анализ показателей обеспеченности, структуры, текучести и квалификации кадров

В отделе образования администрации г. Дивногорска на постоянной основе работает 9 человек, что соответствует численности, предусмотренной штатным расписанием.

В таблице 2 представлена динамика среднесписочной численности персонала отдела образования администрации г. Дивногорска за период 2015-2017 гг.

Таблица 2 – Динамика среднесписочной численности персонала отдела образования администрации г. Дивногорска за период 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение			
				2016 г. к 2015 г.		2017 г. к 2016 г.	
				абс.	отн., %	абс.	отн., %
Среднесписочная численность персонала, чел.	8	9	9	1	112,50	-	100,00

Таким образом, за анализируемый период среднесписочная численность персонала возросла на 1 штатную единицу, что составило 12,50 %. Данный рост обусловлен введением в штатное расписание отдела образования администрации г. Дивногорска новой должности.

В таблице 3 представлена структура персонала отдела образования администрации г. Дивногорска по категориям.

Таблица 3 – Структура персонала отдела образования по категориям по состоянию на 2017 г.

Категория персонала	2017 г.	
	кол-во, чел.	уд. вес к итогу %
Руководители	1	11,11
Специалисты	8	88,89

Итого	9	100,00
-------	---	--------

По данным таблицы 3 можно сделать вывод о то, что на 88,89 % структура персонала отдела образования состоит из специалистов, на долю руководящих сотрудников приходится 11,11 %.

Наглядно структура персонала отдела образования администрации г. Дивногорска по категориям представлена на рисунке 1.

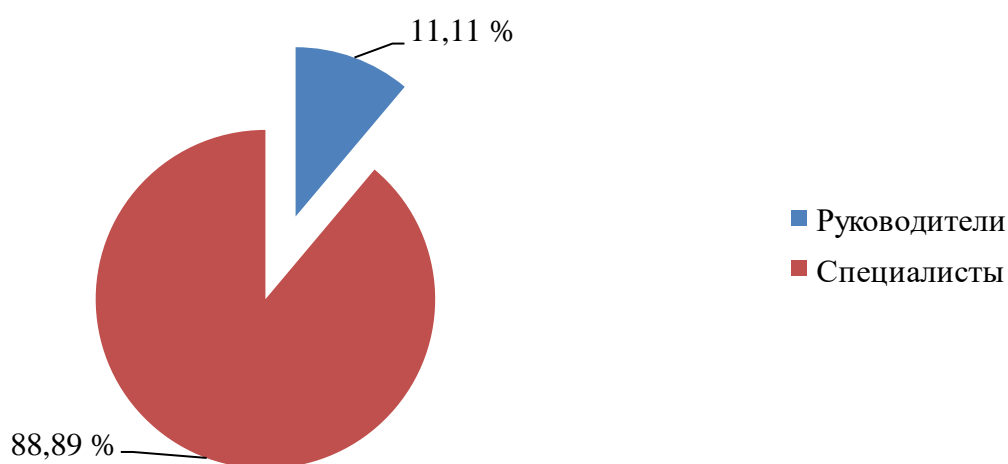


Рисунок 1 – Структура персонала отдела образования администрации г. Дивногорска по категориям

В таблице 4 представлена структура персонала отдела образования администрации г. Дивногорска по возрастным группам.

Таблица 4 – Структура персонала отдела образования по возрастным группам

Возрастная группа сотрудников	2017 г.	
	кол-во, чел.	уд. вес к итогу %
До 20 лет	-	-
От 20 до 29 лет	2	22,22
От 30 до 39 лет	1	11,12
От 40 до 49 лет	3	33,33
От 50 до 59 лет	3	33,33
Свыше 60 лет	-	-
Итого	9	100,00

По данным представленным в таблице 4 можно сделать вывод о том, что в структуре персонала отдела образования наибольший удельный вес приходится на возрастную категорию от 40 до 49 лет и от 50 до 59 лет. Что свидетельствует о том, что персонал обладает накопленным опытом работы.

В таблице 5 представлена структура персонала отдела образования администрации г. Дивногорска по гендерному признаку по состоянию на 2017г.

Таблица 5 – Структура персонала отдела образования администрации г. Дивногорска по гендерному признаку по состоянию на 2017 г.

Структура сотрудников по гендерному признаку	2017 г.	
	кол-во, чел.	уд. вес к итогу %
мужчины	2	22,22
женщины	7	77,78
Итого	9	100,00

На 77,78 % кадровый состав отдела образования администрации г. Дивногорска состоит из сотрудников женского пола.

В таблице 6 представлена структура персонала отдела образования администрации г. Дивногорска по стажу работы в отделе.

Таблица 6 – Структура персонала отдела образования по стажу работы в отделе

Группа сотрудников по стажу работы	2017 г.	
	кол-во, чел.	уд. вес к итогу %
до 5 лет	2	22,22
5-10 лет	5	55,56
10-15 лет	2	22,22
15-20 лет	-	-
более 20 лет	-	-
Итого	9	100,00

По данным представленным в таблице 6 можно сделать вывод о том, что 55,56 % сотрудников проработали в отделе образования от 5 до 10 лет. На долю персонала со стажем работы в отделе образования приходится 22,22 %, на таком же уровне находится число сотрудников, которые проработали в отделе образования администрации г. Дивногорска от 10 до 15 лет.

В таблице 7 представлена структура персонала по уровню образования.

Таблица 7 – Структура персонала отдела образования администрации г. Дивногорска по уровню образования

Группа сотрудников по уровню образования	2017 г.	
	кол-во, чел.	уд. вес к итогу %
Базовое	-	-
Среднее специальное	1	11,11
Высшее	8	88,89
Итого	9	100,00

Полученные данные свидетельствуют о том, что у 88,89 % сотрудников отдела образования администрации г. Дивногорска высшее образование.

Структура персонала отдела образования администрации г. Дивногорска по группам должностей муниципальных служащих по состоянию на 2017 г. представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Структура персонала отдела образования администрации г. Дивногорска по группам должностей муниципальных служащих

Группа сотрудников по группе занимаемой муниципальной должности	2017 г.	
	кол-во, чел.	уд. вес к итогу %
Высшая	2	22,22
Главная	7	77,78
Ведущая	-	-
Старшая	-	-
Младшая	-	-
Итого	9	100,00

Данные, представленные в таблице 8, позволяют сделать вывод о том, что в отделе образования администрации г. Дивногорска деление персонала происходит по двум группам должностей муниципальных служащих, это:

- высшая группа;
- главная группа.

При этом наибольший удельный вес в общей структуре персонала приходится на работников занимающих главную группу, на их долю приходится 77,78 % от общей численности персонала.

В таблице 9 представлена динамика коэффициента текучести кадров отдела образования администрации г. Дивногорска за период 2015-2017 гг.

Таблица 9 – Динамика коэффициента текучести кадров отдела образования администрации г. Дивногорска за период 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение			
				2016 г. к 2015 г.		2017 г. к 2016 г.	
				абс.	отн., %	абс.	отн., %
Среднесписочная численность персонала, чел.	8	9	9	1	112,50	-	100,00
Количество уволенных сотрудников, чел	-	1	-	1	-	-1	-
Коэффициент текучести кадров	-	11,11	-	11,11	-	-11,11	-

По данным представленным в таблице 9 можно сделать вывод о том, что за анализируемый период в отделе образования был один случай увольнения по собственному желанию. В целом коллектив стабилен ввиду его небольшой численности и благоприятного климата сложившегося в трудовом коллективе.

Динамика численности персонала отдела образования администрации г. Дивногорска за период 2015-2017 гг. представлена на рисунке 2.

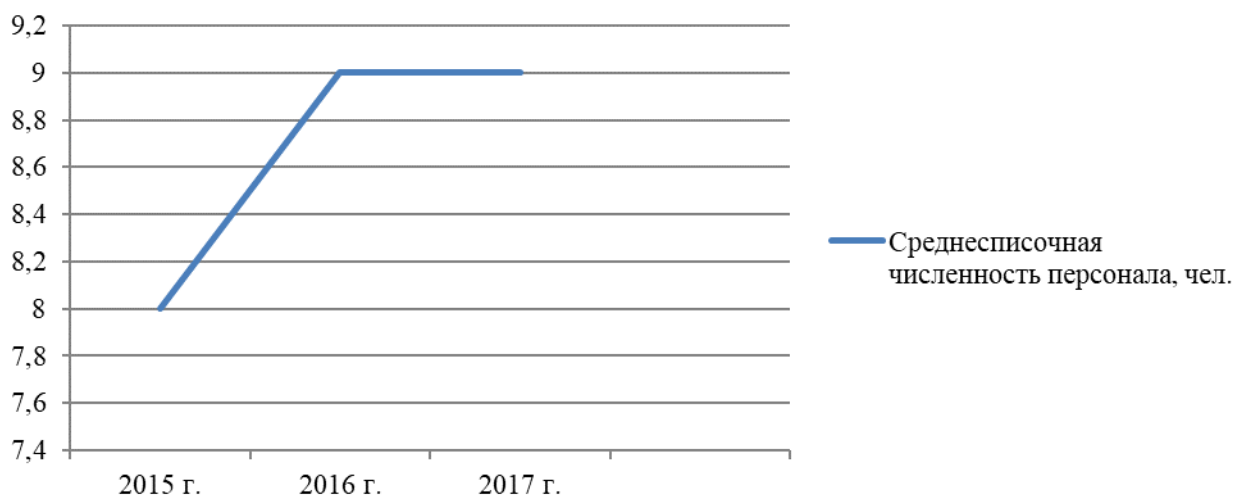


Рисунок 2 – Динамика численности персонала отдела образования администрации г. Дивногорска за период 2015-2017 гг.

Знание количественных и качественных характеристик персонала позволяет выбирать технологию управления персоналом.

2.2 Оценка кадрового состава отдела образования

На следующем этапе исследования была дана оценка кадрового состава с учетом источников ее формирования. Для этого был проведен устный опрос сотрудников отдела образования администрации г. Дивногорска сплошным методом.

Результаты, полученные в рамках проведенного опроса отражены в таблице 10.

Таблица 10 – Результаты опроса персонала отдела образования администрации г. Дивногорска

Варианты ответов	Результаты опроса	
	кол-во ответов, чел.	уд. вес к итогу %
Кадровый резерв	6	66,67
По рекомендации нынешних коллег	2	22,22
По рекомендации нынешнего начальника отдела	1	11,11
По рекомендации знакомых	-	-
Направление с государственного центра занятости населения	-	-
Итого	9	100,00

Таким образом, по данным, представленным в таблице 10, можно сделать вывод о том, что текущий кадровый состав отдела образования администрации г. Дивногорска на 66,67 % сформирован за счет кадрового резерва. Не смотря на наличие кадрового резерва, 22,22 % сотрудников работают в отделе образования по рекомендации нынешних коллег, а один сотрудник по рекомендации нынешнего начальника отдела.

Следовательно, текущий кадровый состав отдела образования администрации г. Дивногорска сформирован как за счет внутреннего, так и за счет внешнего источника формирования.

При этом внутренний источник формирования кадрового состава сформирован в виде реестра муниципальных служащих включенных в кадровый резерв.

Наглядно источники формирования текущего кадрового состава отдела образования администрации г. Дивногорска представлены на рисунке 3.

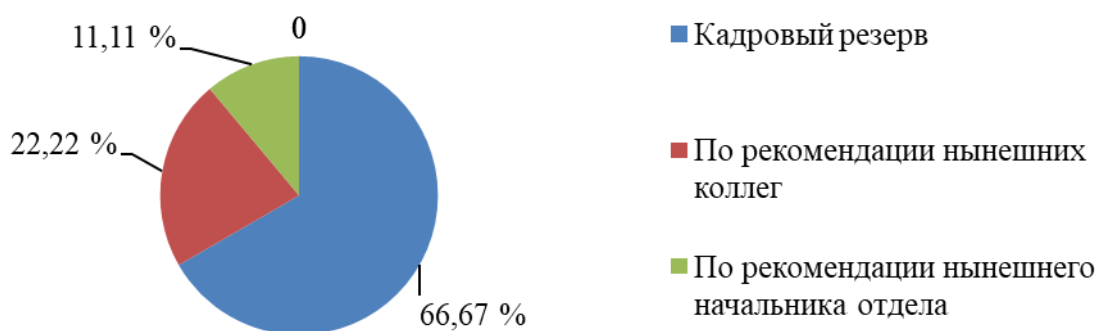


Рисунок 3 – Источники формирования текущего кадрового состава отдела образования администрации г. Дивногорска

Таким образом, в отделе образования администрации г. Дивногорска не весь кадровый состав сформирован с учетом положений Федерального закона № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 г., что свидетельствует о несоблюдении нормативно-правовых норм, установленных на законодательном уровне.

В таблице 11 представлены источники формирования кадрового резерва в отделе образования администрации г. Дивногорска на основе данных отраженных в анкетах лиц, которые принимали участие в формировании кадрового резерва.

Таблица 11 – Источники формирования кадрового резерва в отделе образования администрации г. Дивногорска

Варианты ответов	Результаты анализа данных отраженных в анкетах лиц, которые принимали участие в формировании кадрового резерва	
	кол-во ответов, чел.	уд. вес к итогу %
По рекомендации нынешних сотрудников отдела образования	4	44,45
По рекомендации нынешних коллег	2	22,22

По рекомендации текущего начальника	1	11,11
По рекомендации знакомых	2	22,22
Итого	9	100,00

Полученные данные показывают, что в отделе образования администрации г. Дивногорска кадровый резерв на момент проведения исследования сформирован на все должности в рамках текущего штатного расписания. Ответственным за формирование кадрового резерва в исследуемом отделе образования назначен инспектор по кадрам.

При этом основным источником формирования кадрового резерва в отделе образования администрации г. Дивногорска выступают рекомендации от нынешних сотрудников отдела образования администрации г. Дивногорска, на их долю приходится порядка 44,45 %.

Наглядно источники формирования кадрового резерва в отделе образования администрации г. Дивногорска представлены на рисунке 4.

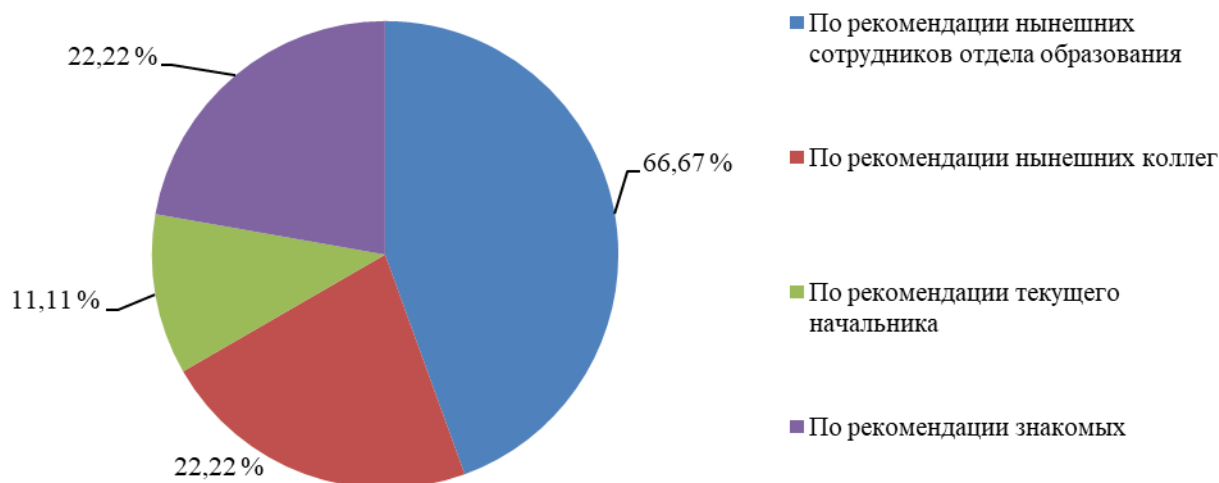


Рисунок 4 – Источники формирования кадрового резерва в отделе образования администрации г. Дивногорска

На следующем этапе исследования необходимо провести анализ и дать оценку эффективности реализации кадровой политики отдела образования администрации г. Дивногорска.

2.3 Анализ и оценка эффективности реализации кадровой политики на примере деятельности отдела образования

Процесс формирования и реализации кадровой политики в деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска регламентируется следующим перечнем нормативно-правовых документов:

- Конституцией РФ;
- Трудовым кодексом РФ;
- Федеральным законом № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 г.

Кадровая политика отдела образования администрации г. Дивногорска основывается на следующих принципах:

- обеспечение равного доступа к трудовой деятельности, то есть реализация права на труд предусмотренное положениями Конституции РФ;
- соблюдение нормативно-правовых актов в области трудовой деятельности персонала;
- единые требования ко всем кандидатам, претендующим на замещение вакантной должности;
- объективный подход к оценке кандидатов претендующих на замещение вакантной должности;
- всесторонняя оценка кандидатов претендующих на замещение вакантной должности.

В отделе образования администрации г. Дивногорска в рамках кадровой политики разработаны Положения в области:

- подбора и отбора персонала;
- кадрового резерва;
- аттестации;
- мотивации и стимулирования труда;
- обучения и развития кадрового состава.

При этом Положение в области адаптации персонала отсутствуют, что приводит к тому, что процесс адаптации как таковой в деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска не проводится, что существенно ухудшает состояние работы с кадровым составом.

Для выяснения причин отсутствия в отделе образования Положения об адаптации был проведен устный опрос руководителя отдела. По итогам проведенного опроса было установлено, что вопросу адаптации персонала в деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска не уделяется внимание ввиду того, что считается, что при малой численности персонала данный процесс не нужен.

Также в процессе исследования было установлено, что процесс найма персонала протекает формально, не смотря на его достаточно детальную регламентацию данного процесса в рамках Положения о подборе и отборе персонала.

В деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска весь процесс подбора и отбора персонала заключается в том, что при наличии вакантной должности инспектор по кадрам подает заявление в кадровый отдел администрации об открытии вакансии, далее проводится небольшое собеседование с кандидатом на должность с учетом ранее изученной анкеты соискателя, после чего начальником отдела принимается решение о приеме либо об отказе в трудоустройстве.

В целях определения качества реализации процесса подбора и отбора персонала в отделе образования администрации г. Дивногорска был проведен устный опрос инспектора по кадрам.

В рамках опроса опрошиваемому задавались вопросы, которые предполагали закрытые ответы, то есть «да» или «нет».

В таблице 12 представлены результаты опроса инспектора по кадрам отдела образования администрации г. Дивногорска.

Таблица 12 – Результаты опроса инспектора по кадрам отдела образования администрации г. Дивногорска

Вопрос	Полученный ответ
Составляется ли заявка на подбор кандидата на должность	да
Формируется ли профиль должности с требованиями к соискателю на должность?	да
Проводится ли анализ анкеты соискателя на вакантную должность?	да
Проводится ли с соискателем на должность первичное собеседование сотрудником занимающимся подбором кадров?	да
Проводится ли в отношении соискателя тестирование на определение: – профессиональных способностей; – определение личностных характеристик?	нет
Проводится ли с соискателем на должность собеседование с руководителем отдела образования?	нет
Оформляются ли документально результаты оценки кандидата на должность?	нет
Контролируется ли в отделе образования администрации г. Дивногорска выполнение положений, предусмотренных Положением о подборе и отборе персонала?	нет

Таким образом, можно сделать вывод о фактически непрофессиональном подборе и отборе кадров, поскольку реализуется не весь комплекс действий, предусмотренный Положением о подборе и отборе персонала.

Развитие персонала в отделе образования администрации г. Дивногорска реализуется за счет повышения квалификации и делегирования полномочий.

В вопросе развития персонала в отделе образования администрации г. Дивногорска придерживаются системного подхода. Обучение персонала осуществляется как с отрывом от производственной деятельности, так и без него.

В рамках стимулирования персонала в отделе образования администрации г. Дивногорска применяют материальные и нематериальные методы. Среди материальных методов можно отметить:

- премии;
- компенсации;
- доплата за стаж работы.
- предоставление медицинского страхования;
- путевки в санатории;

– оплату обучения.

На рисунке 5 представлена структура инструментов мотивации отдела образования администрации г. Дивногорска за период 2015-2017 гг.

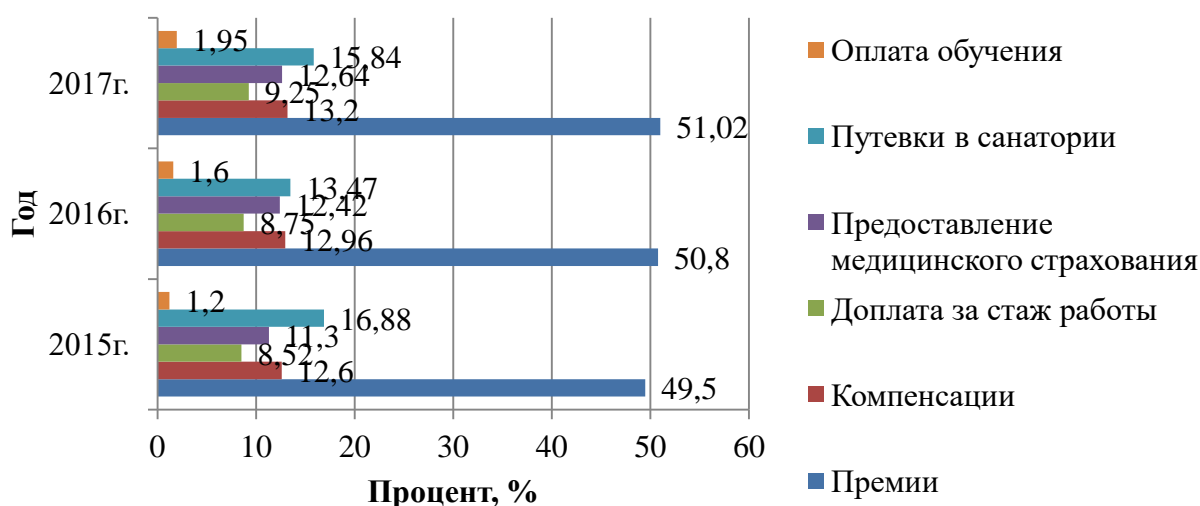


Рисунок 5 – Структура инструментов мотивации отдела образования администрации г. Дивногорска за период 2015-2017 гг., %

Таким образом, наибольший удельный вес в структуре мотивации муниципальных служащих отдела образования г. Дивногорска приходится на премии.

В качестве нематериальных инструментов стимулирования на предприятии используют:

- похвалу и выговоры;
- проведение корпоративных мероприятий;
- вручение дипломов и благодарностей.

В рамках реализации кадровой политики в деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска реализуются следующие этапы управления персоналом (рисунок б):

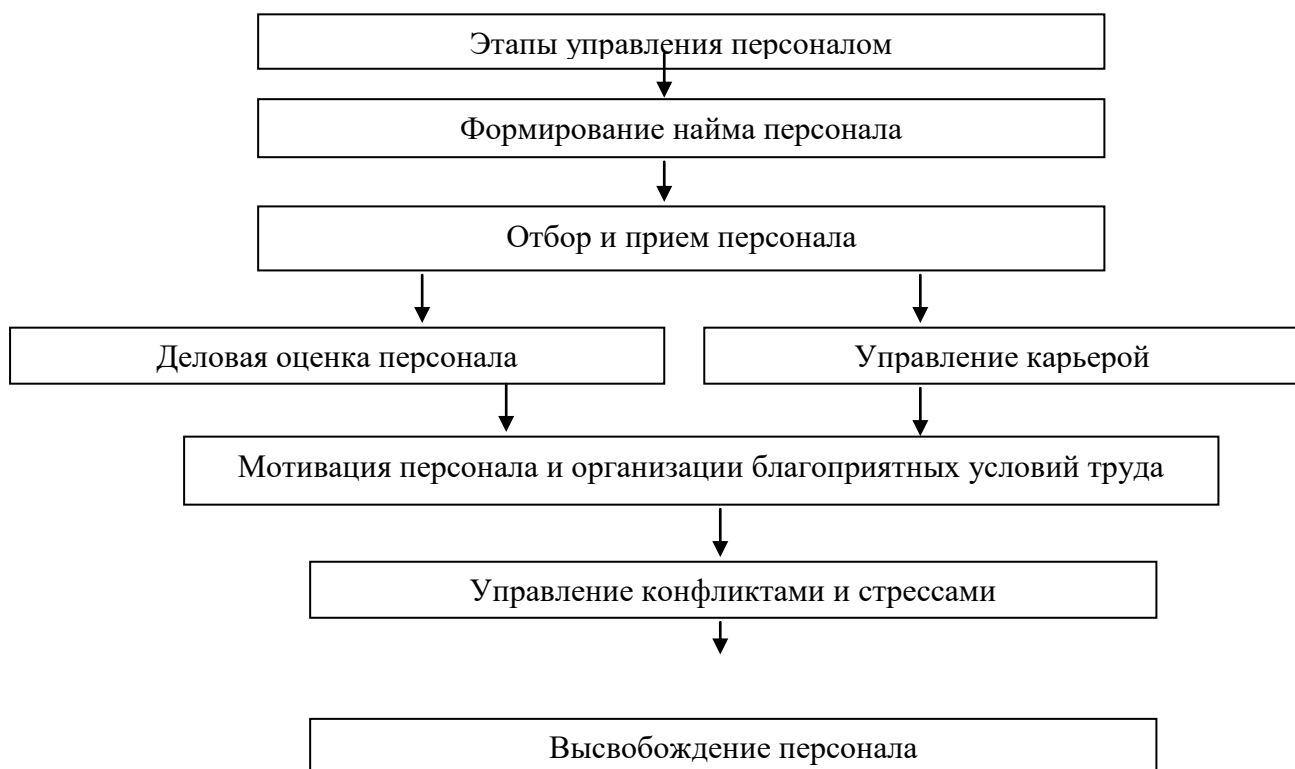


Рисунок 6 – Этапы управления персоналом в рамках кадровой политики отдела образования администрации г. Дивногорска

В процессе аттестации персонала в отделе образования администрации г. Дивногорска оцениваются следующие ключевые характеристики персонала:

- деловые;
- личностные;
- результаты профессиональной деятельности.

Результаты оценки оформляются в виде аттестационного листа.

В целом кадровую политику отдела образования администрации г. Дивногорска можно охарактеризовать как:

- пассивная (слабое развитие средств оценки и аттестации служащих, прикладываются минимум усилий в области управления кадрами);
- открытая.

Контроль за эффективностью кадровой политики отдела образования администрации г. Дивногорска не проводится.

Инспектор по кадрам отдела образования администрации г. Дивногорска в процессе реализации кадровой политики взаимодействует активно с такими службами как:

- бухгалтерия администрации г. Дивногорска;
- отдел охраны и безопасности образования администрации г. Дивногорска;
- Краевым государственным казенным учреждением «Центр занятости населения города Дивногорска».

Для определения эффективности кадровой политики, реализуемой в деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска также были проанализированы такие показатели как:

- производительность труда;
- уровень укомплектованности кадрами;
- своевременность укомплектования вакантных мест;
- постоянство кадрового состава;
- социально-психологический климат;
- уровень конфликтности в трудовом коллективе.

Поскольку отдела образования администрации г. Дивногорска является бюджетной организацией показатель производительности труда, возможно определить, только в части выполнения государственных заданий, поскольку доходы у отдела образования администрации г. Дивногорска отсутствуют, а расходы в свою очередь финансируются в рамках выделенных лимитов бюджетных обязательств.

Плановые показатели производительности труда в отделе образования администрации г. Дивногорска отсутствуют, поэтому анализ проведен с учетом динамики производительности труда за три последних года.

В таблице 13 представлена динамика показателя производительности труда сотрудников отдела образования администрации г. Дивногорска за период 2015-2017 гг.

Таблица 13 – Динамика показателя производительности труда сотрудников отдела образования администрации г. Дивногорска за период 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение			
				2016 г. к 2015 г.		2017 г. к 2016 г.	
				абс.	отн., %	абс.	отн., %
Среднесписочная численность муниципальных служащих, чел.	8	9	9	1	112,50	-	100,00
Государственное задание, полученное на исполнение муниципальной службы, ед.	29	34	39	5	117,24	5	114,71
Производительность труда муниципальных служащих, ед. / чел.	3,625	3,777	4,333	0,152	104,19	0,556	114,72

По данным представленным в таблице 13 можно сделать вывод о том, что за анализируемый период уровень производительности труда увеличился с уровня 3,625 ед./ чел. до 4,333 ед./ чел., что составило 19,53 %.

Выявленный рост обусловлен в первую очередь увеличением числа государственных заданий, которые поступают для реализации в отдел образования администрации г. Дивногорска.

На рисунке 7 наглядно представлена динамика показателя производительности труда сотрудников отдела образования администрации г. Дивногорска за период 2015-2017 гг.

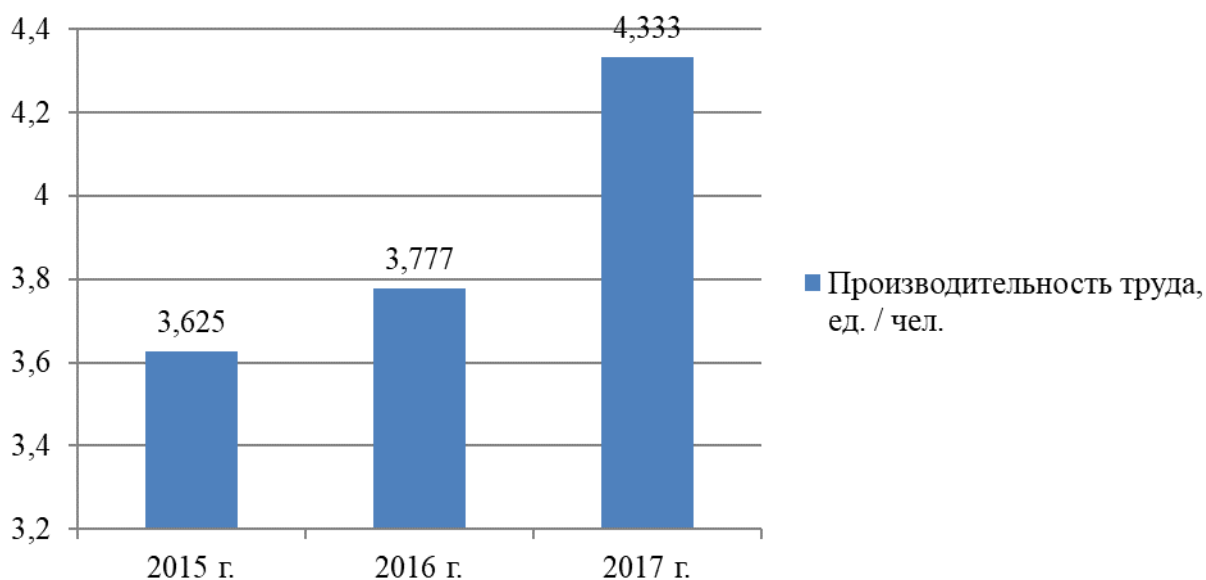


Рисунок 7 – Динамика показателя производительности труда сотрудников отдела образования администрации г. Дивногорска за период 2015-2017 гг.

В таблице 14 представлена динамика показателя укомплектованности персоналом отдела образования администрации г. Дивногорска за период 2015-2017 гг.

Таблица 14 – Динамика показателя укомплектованности персоналом отдела образования администрации г. Дивногорска за период 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение			
				2016 г. к 2015 г.		2017 г. к 2016 г.	
				абс.	отн., %	абс.	отн., %
Укомплектованность кадрами	1	1	1	-	100,00	-	100,00

Полученные данные, отраженные в таблице 14, позволяют сделать вывод о том, что на протяжении всего анализируемого периода отдел образования администрации г. Дивногорска был полностью укомплектован кадрами, то есть были заняты все должности, предусмотренные штатным расписанием.

Наглядно динамика показателя укомплектованности кадрами отдела образования администрации г. Дивногорска за период 2015-2017 гг. представлена на рисунке 8.

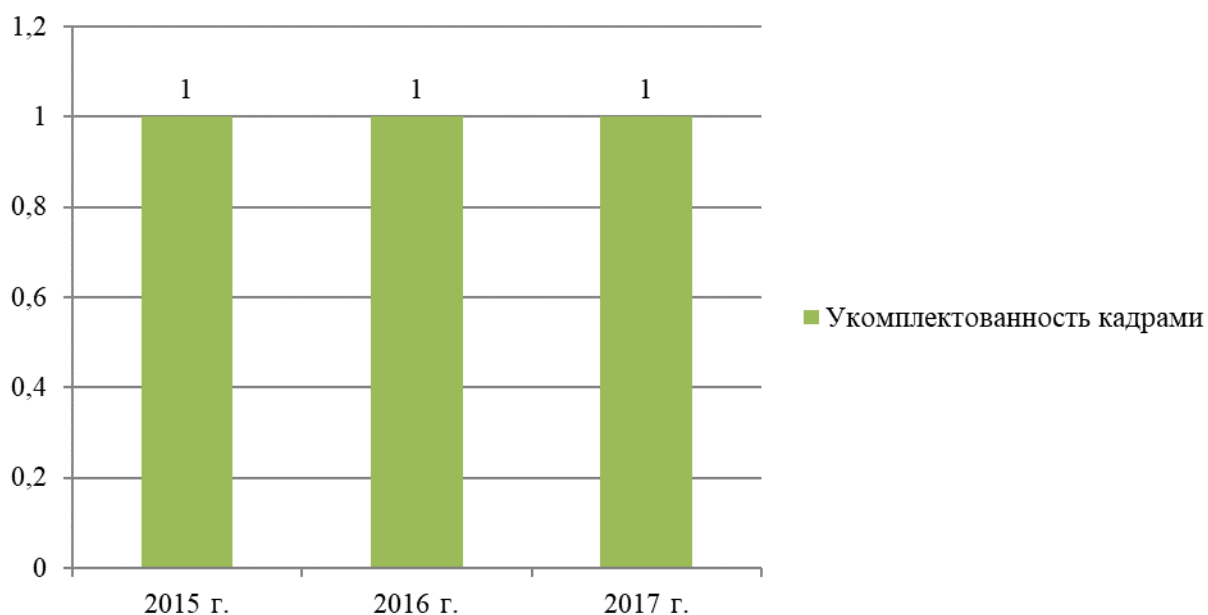


Рисунок 8 – Динамика показателя укомплектованности кадрами отдела образования администрации г. Дивногорска за период 2015-2017 гг.

В таблице 15 представлена динамика показателя среднего срока закрытия вакансии в отделе образования администрации г. Дивногорска за период 2015-2017 гг.

Таблица 15 – Динамика показателя среднего срока закрытия вакансии в отделе образования администрации г. Дивногорска за период 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение			
				2016 г. к 2015 г.		2017 г. к 2016 г.	
				абс.	отн., %	абс.	отн., %
Средний срок закрытия вакансии, дней	-	3	-	3	-	-3	-

Закрытие вакансии в отделе образования администрации г. Дивногорска происходило лишь в 2016 г. в связи с движением кадров (увольнение одного сотрудника и расширение штатной численности на одну должность), поэтому показатель среднего срока закрытия вакансии наблюдается только в указанный период.

Кадровой политикой отдела образования администрации г. Дивногорска установлено, что средний срок закрытия вакансии не должен превышать 15 дней, поэтому как видно в анализируемом периоде превышения временной нормы закрытия вакансии не наблюдается.

Пятнадцатидневный нормативный срок закрытия вакансии можно считать вполне приемлемым, поскольку в деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска сформирован кадровый резерв, а, следовательно, имеются специалисты, которые могут приступить к работе без промедления.

Также нормативный срок позволяет соискателю, зачисленному в кадровый резерв предупредить текущего работодателя о прекращении трудового договора заблаговременно – за две недели, как, и положено действующими нормами ТК РФ.

Наглядно динамика показателя срока закрытия вакансии в отделе образования администрации г. Дивногорска за период 2015-2017 гг. представлена на рисунке 9.



Рисунок 9 – Динамика показателя срока закрытия вакансии в отделе образования администрации г. Дивногорска за период 2015-2017 гг.

В таблице 16 представлена динамика коэффициента постоянства кадрового состава отдела образования администрации г. Дивногорска за период 2015-2017 гг.

Таблица 16 – Динамика показателя коэффициента постоянства кадрового состава отдела образования администрации г. Дивногорска за период 2015-2017гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение			
				2016 г. к 2015 г.		2017 г. к 2016 г.	
				абс.	отн., %	абс.	отн., %
Коэффициент постоянства кадрового состава	1	0,88	1	-0,12	88,00	0,12	113,64

Полученные данные свидетельствуют о том, что в 2015 г. и 2017 г. в деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска наблюдается полное постоянство кадрового состава. В 2016 г. коэффициент постоянства кадров находился на уровне 0,88, что обусловлено увольнением одного сотрудника по собственному желанию.

Наглядно динамика коэффициента постоянства кадрового состава отдела образования администрации г. Дивногорска за период 2015-2017 гг. представлена на рисунке 10.

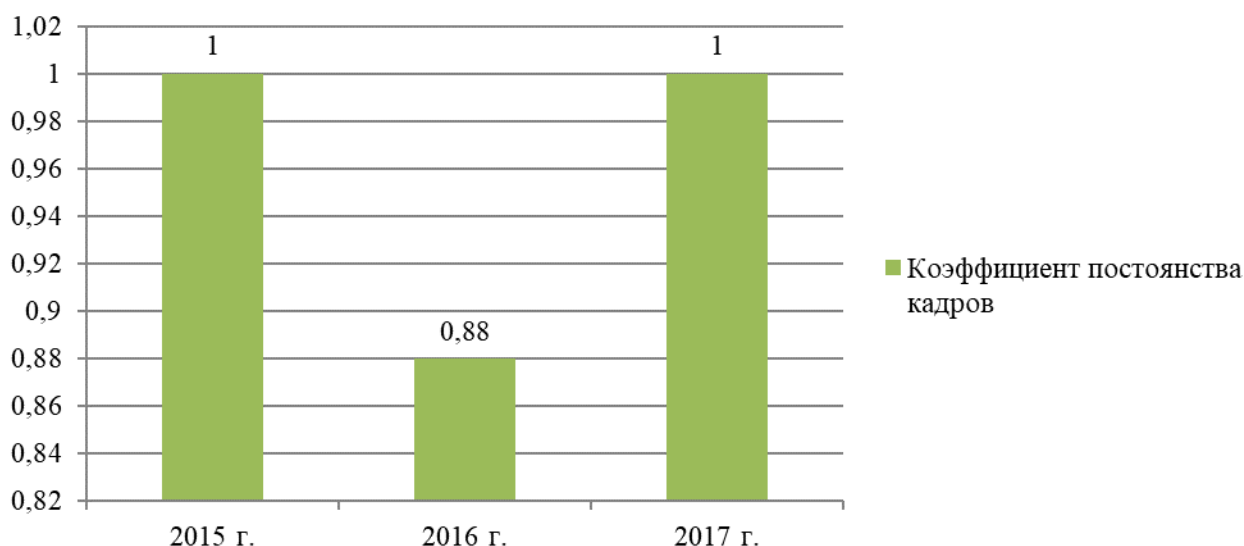


Рисунок 10 – Динамика коэффициента постоянства кадрового состава отдела образования администрации г. Дивногорска за период 2015-2017 гг.

В целях определения социально-психологического климата, который сложился в деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска под влиянием кадровой политики был проведен опрос сотрудников данного органа муниципальной власти. Опрос проводился сплошным методом, на поставленные вопросы респондентам были предложены закрытые ответы в формате «да» и «нет».

Результаты проведенного опроса в рамках оценки социально-психологического климата, который сложился в деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска отражены в таблице 17.

Таблица 17 – Результаты опроса в рамках оценки социально-психологического климата, который сложился в деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска

Вопрос	Ответ «да»		Ответ «нет»		Общее число респондентов
	Число респондентов, чел.	Удельный вес, %	Число респондентов, чел.	Удельный вес, %	
Довольны ли Вы отношениями, сложившимися в трудовом коллективе?	9	100,00	-	-	9

Удовлетворены ли Вы работой?	7	77,78	2	22,22	9
Проводятся ли корпоративные мероприятия?	9	100,00	-	-	9
Сложились ли в трудовом коллективе традиции?	9	100,00	-	-	9
Хотите ли Вы продолжать работы в данном трудовом коллективе?	9	100,00	-	-	9
Можно ли назвать атмосферу в трудовом коллективе дружелюбной?	9	100,00	-	-	9

По результатам проведенного опроса можно сделать вывод о том, что в отделе образования администрации г. Дивногорска сложился благоприятный социально-психологический климат, для которого характерно:

- доверие;
- доброжелательность;
- наличие деловой критики;
- взаимовыручка.

В целях определения уровня конфликтности в трудовом коллективе отдела образования администрации г. Дивногорска был проведен опрос сотрудников сплошным методом.

В таблице 18 представлены результаты ответов на вопрос: «Как часто в трудовом коллективе возникают конфликтные ситуации?»

Таблица 18 – Результаты ответов респондентов на вопрос «Как часто в трудовом коллективе возникают конфликтные ситуации?»

Вопрос, обращенный к респонденту	Ответы респондентов, ед.		
	Часто	Не часто	Очень редко
Как часто в трудовом коллективе возникают конфликтные ситуации?	-	1	8

Полученные данные показывают, что 88,89 % респондентов считают, что конфликтные ситуации в трудовом коллективе отдела образования администрации возникают очень редко. Оставшиеся 11,11 % высказались о том, что конфликтные ситуации в трудовом коллективе происходят не часто.

На рисунке 11 представлена структура ответов на вопрос: «Как Вы стараетесь разрешить конфликтную ситуацию?»

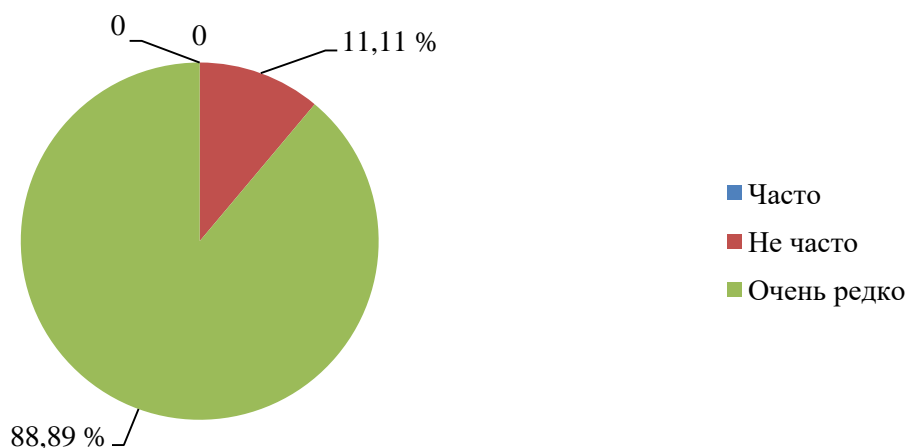


Рисунок 11 – Структура ответов на вопрос: «Как Вы стараетесь разрешить конфликтную ситуацию?»

В таблице 19 представлены результаты ответов респондентов на вопрос «Как Вы стараетесь разрешить конфликтную ситуацию?». Опрос проведен сплошным методом, в опросе приняли участие все сотрудники исследуемого органа власти.

Таблица 19 – Результаты ответов респондентов на вопрос «Как Вы стараетесь разрешить конфликтную ситуацию?»

Вопрос, обращенный к респонденту	Ответы респондентов, ед.		
	Пытаюсь найти компромисс	Использую мнение вышестоящего руководства	Не разрешаю конфликтную ситуацию и придерживаюсь своего мнения
Как Вы стараетесь разрешить конфликтную ситуацию?	6	3	-

Полученные данные показывают, что 66,67 % респондентов в случае возникновения в трудовом коллективе конфликтной ситуации стараются найти компромисс для ее разрешения. Трое из общего числа опрошенных в рамках возникновения конфликтной ситуаций стараются использовать мнение вышестоящего руководства

На рисунке 12 представлена структура ответов на вопрос: «Как Вы стараетесь разрешить конфликтную ситуацию?».

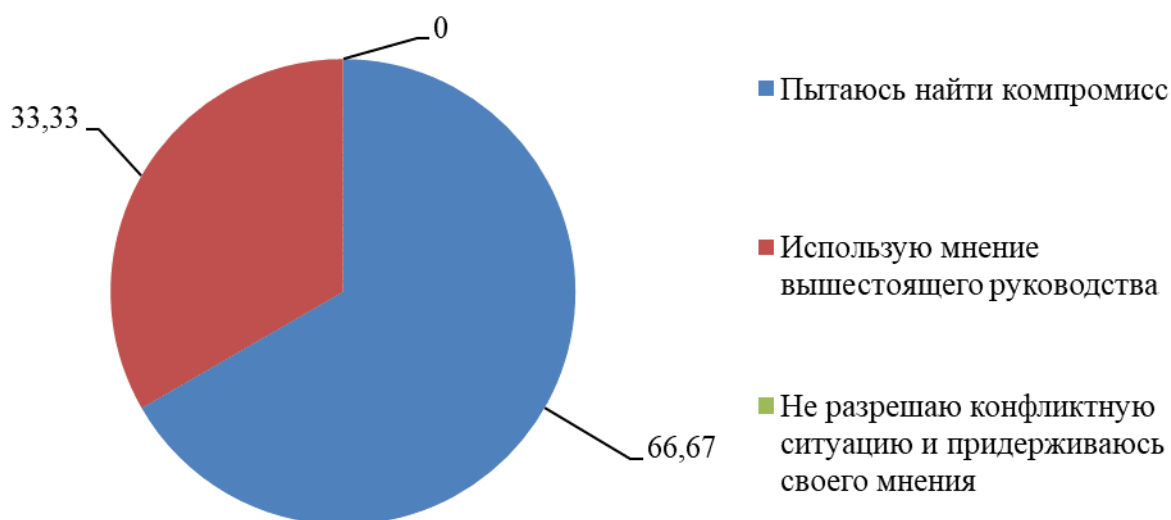


Рисунок 12 – Структура ответов на вопрос: «Как Вы стараетесь разрешить конфликтную ситуацию?»

Проведенное исследование показало, что кадровая политика в деятельности политики отдела образования администрации г. Дивногорска реализуется низкоэффективно.

Для нее характерны такие признаки как:

- системность;
- планируемость;
- организационность.

Но в тоже время, проведенное исследование упущения присущие кадровой политики отдела образования администрации г. Дивногорска, среди которых:

- отсутствие системы адаптации персонала;
- не реализуется система обучения персонала и повышения его квалификации;
- не регламентированы процессы, связанные с ротацией кадров и управлением карьерой;
- кадровая политика ориентирована лишь на краткосрочную перспективу;
- формальный подход сложился к процессу найма персонала;
- не реализуется контроль за эффективностью кадровой политики.

Выявленные проблемы свидетельствуют о том, что к вопросу формирования кадровой политики и ее реализации в деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска подходят поверхностно, что не способствует развитию муниципальных служащих, повышению результативности их деятельности.

Следовательно, в целях повышения эффективности текущей кадровой политики, которая применяется в деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска необходимо принять меры, направленные на устранение выявленных недостатков.

3 Совершенствование подходов к формированию и реализации кадровой политики в деятельности Отдела образования администрации г. Дивногорска

3.1 Направления совершенствования подходов к формированию и реализации кадровой политики в деятельности отдела образования

С учетом полученных результатов исследования в целях совершенствования кадровой политики отдела образования администрации г. Дивногорска необходимо:

1. Внедрить систему адаптации персонала.

Роль системы адаптации в кадровой политики велика. Кадровую политику, сформированную без освещения вопросов в области адаптации персонала нельзя признать в полной мере обеспечивающей эффективность деятельности персонала.

Деадаптированные муниципальные служащие проявляют:

- низкую производительность труда;
- повышенную психо-эмоциональную нагрузку;
- частые ошибки и недочеты в работе;
- конфликтные ситуации в коллективе.

Что в совокупности, приводит к снижению результативности деятельности. При этом если в небольшом трудовом коллективе указанные проблемы могут быть малозаметны, то в коллективах с большой численностью персонала проблемы проявляются остро.

Поэтому, чтобы система управления муниципальными служащими была адекватна современным реалиям, кадровая политика, реализуемая на муниципальной службе должна отражать аспекты, связанные с регламентированием процессов адаптации.

Работа на муниципальной службе предполагает повышенный уровень ответственности, поэтому система адаптации будет способствовать оперативному выявлению как сильных, так и слабых сторон присущих

муниципальному служащему, что позволит корректировать его профессиональные навыки либо сотруднику будет предложено отказаться от муниципальной службы.

2. Регламентировать вопросы, связанные с ротацией кадров и управления карьерой.

Качество муниципальной службы практически полностью зависит от кадрового состава, поэтому в рамках реализации кадровой политики особое внимание должно быть уделено проработке вопросов ротации кадров и управления карьерой муниципальных служащих.

В рамках проведения ротации предполагается делать перевод муниципального служащего из одного отдела администрации в другой при условии сохранения равнозначной должности.

Поскольку штатная численность отдела образования администрации г. Дивногорска невелика, ротацию целесообразно проводить между органами местного самоуправления, то есть между отделами администрации г. Дивногорска.

Так, например, может быть проведена ротация по должности «юрист» между отделом образования и отделом культуры администрации г. Дивногорска. Или может быть проведена ротация по должности «начальник отдела» между отделом образования и отделом физической культуры и молодежной политики администрации г. Дивногорска.

При этом ротацию следует проводить в отношении муниципальных служащих проработавших на должности свыше 5 лет.

Ротация муниципальных служащих, реализуемая в рамках общей кадровой политики муниципального учреждения, позволит:

- повысить эффективность муниципальной службы;
- противодействовать коррупции.

Проведение ротации на муниципальной службе должно соответствовать следующим принципам:

- соответствие должностям, включенным в ротацию;

- плановое проведение ротации (что обеспечит системный подход);
- соблюдение срока проведения ротации.

В свою очередь управление карьерой должна базироваться на объективном сопоставлении профессиональных возможностей муниципального служащего и возможности его перемещения с одной должности на другую в целях использования профессионального потенциала, для повышения результативности деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска.

Алгоритм управления карьерой муниципального служащего:

- оценка карьерного потенциала (в рамках аттестации либо открытого конкурса на замещение вакансии);
- формирование стратегии управления карьерой;
- реализация стратегии управления карьерой.

3. Ориентировать кадровую политику на среднесрочную перспективу.

Поскольку кадровая политика выступает элементом стратегии персонала она должна быть ориентирована не только на текущие потребности отдела образования администрации г. Дивногорска в области работы с персоналом, но и должна быть ориентирована на среднесрочную перспективу, то есть она должны:

- учитывать ситуацию, складывающуюся на рынке труда;
- факторы внешней и внутренней среды деятельности.

Ориентация кадровой политики на среднесрочную перспективу позволит обеспечить стабильность деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска.

4. Внедрить контроль за эффективностью кадровой политики.

Контроль за эффективностью реализации кадровой политики необходим для того, чтобы оценить действенность всех компонентов входящих в нее и их влияние на общий результат деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска.

В рамках контроля за эффективностью кадровой политики могут быть выявлены проблемы и слабые места присущие ей с целью оперативного их устранения и повышения качества управления муниципальными служащими.

Наглядно подход к оценке эффективности кадровой политики в отделе образования администрации г. Дивногорска должен выглядеть следующим образом (рисунок 13):



Рисунок 13 – Подход к оценке эффективности кадровой политики в отделе образования администрации г. Дивногорска

Для организации контроля за эффективность кадровой политики должны быть выделены ключевые показатели эффективности, к примеру, это могут быть следующие показатели:

- текучесть кадров;
- число сотрудников не прошедших испытательный срок;
- средний стаж работы сотрудника в отделе образования администрации г. Дивногорска;
- степень удовлетворенности персонала отдела образования администрации г. Дивногорска условиями труда;
- степень учета интересов работников;
- перспективы роста и развития персонала;
- социально-психологический климат в трудовом коллективе.

5. Внедрить систему обучения муниципальных служащих и повышения его квалификации.

Система обучения персонала и повышения его квалификации во многом предопределяет качественный состав муниципальных служащих.

Система обучения персонала и повышения его квалификации необходима на муниципальной службе в целях:

- формирование и развитие профессиональных компетенций;
- овладение новыми знаниями.

Основанием для проведения обучения в деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска могут выступать:

- поступление гражданина на муниципальную службу;
- получение рекомендаций от аттестационной комиссии о необходимости пройти обучение;
- назначение муниципального служащего на новую должность;
- подошедший срок для прохождения курсов повышения квалификации;
- личная инициатива муниципального служащего.

С учетом особенностей деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска обучение персонала может быть реализовано в рамках посещения:

- профессиональных форумов и семинаров;
- тренингов;
- бизнес-коучинга;
- стажировок.

Для наибольшего положительного эффекта система обучения персонала и повышения его квалификации должна функционировать непрерывно.

6. Ужесточить контроль и ответственность за реализацию процесса найма персонала.

Цель данного мероприятия – полноценная реализацией всех этапов процесса найма персонала для повышения его качества (исходя из содержания всех этапов найма, принятых в отделе образования администрации г. Дивногорска).

Для получения наибольшего эффекта все предложенные мероприятия, направленные на совершенствование кадровой политики отдела образования администрации г. Дивногорска должны быть реализованы комплексно.

3.2 Механизм реализации предложенных рекомендаций

Механизм реализации всех проектных мероприятий должен базироваться на программе реализации, в которой четко должен быть отражен период реализации каждого из мероприятий и перечень должностных лиц ответственных за реализацию мероприятия.

Программа реализации мероприятий, направленных на совершенствование кадровой политики отдела образования администрации г. Дивногорска представлена в таблице 20.

Таблица 20 – Программа реализации мероприятий, направленных на совершенствование кадровой политики отдела образования администрации г. Дивногорска

Наименование мероприятия	Ответственные лица	Затраты на мероприятие	Сроки выполнения
Внедрение системы адаптации персонала	Руководитель отдела образования, инспектора по кадрам	Не требуются	09.01.2019 г.- 31.01.2019 г.
Регламентация вопросов, связанных с ротацией кадров и управлением карьерой	Руководитель отдела образования, инспектора по кадрам	Не требуются	09.01.2019 г.- 31.01.2019 г.
Ориентация кадровой политики на среднесрочную перспективу	Руководитель отдела образования, инспектора по кадрам	Не требуются	09.01.2019 г.- 31.01.2019 г.
Внедрение контроля за эффективностью кадровой политики	Руководитель отдела образования, инспектора по кадрам	Не требуются	09.01.2019 г.- 31.01.2019 г.
Внедрение системы обучения персонала и повышения его квалификации	Руководитель отдела образования, инспектора по кадрам	Требуются	09.01.2019 г.- 31.01.2019 г.
Ужесточение контроля и ответственности за реализацию процесса найма персонала	Руководитель отдела образования, инспектора по кадрам	Не требуются	09.01.2019 г.- 31.01.2019 г.

Представленные в таблице 20 сроки реализации программы мероприятий направленной на совершенствование кадровой политики отдела образования администрации г. Дивногорска являются проектными, поэтому с учетом сложностей, которые могут возникнуть в ходе фактической их реализации они могут быть изменены.

1. Механизм внедрения системы адаптации персонала:

На первом этапе в рамках данного мероприятия в деятельность отдела образования администрации г. Дивногорска должно быть введено «Положение об адаптации сотрудников». При этом стоит рекомендовать срок адаптации увязывать с течением периода установленного испытательного срока.

Положение об адаптации сотрудников должен включать в себя следующие обязательные разделы:

- общие положения;
- цели и задачи адаптации новых сотрудников в компании;
- формы адаптации новых сотрудников в компании;
- программа работы с новыми сотрудниками на этапе испытательного срока;
- порядок проведения адаптации новых сотрудников;
- аттестация по итогам завершения испытательного срока;
- должностные лица компании, задействованные в процессе адаптации новых сотрудников и их обязанности;
- критерии эффективности адаптации новых сотрудников в компании.

Наряду с Положением об адаптации персонала в деятельности муниципального учреждения должны формироваться такие документы как:

- план адаптации муниципального служащего;
- план работы сотрудника на испытательный срок;
- адаптационный лист нового сотрудника;
- карточка мониторинга адаптации;
- письмо-уведомление о результатах прохождения испытательного срока.

«Положение об адаптации сотрудников» должно быть утверждено приказом руководителя отдела образования администрации г. Дивногорска, с содержанием данного положения должны быть ознакомлены все сотрудники отдела под роспись.

В документе «План адаптации муниципального служащего» как минимум должно быть отражено:

- ФИО и должность сотрудника;
- ФИО инспектора по кадрам;
- должностное лицо, выступающее наставником на период адаптации;
- ФИО непосредственного руководителя;
- задачи, поставленные на испытательный срок;

- этапы адаптации;
- ожидаемый результат (поэтапно).

В документе «План работы сотрудника на испытательный срок» отражается:

- ФИО и должность сотрудника;
- установленный период для прохождения испытательного срока;
- детализированное изложение заданий с указанием сроков их выполнения;
- графа для подписи должностного лица разработавшего задание на испытательный срок;
- графа для подписи вновь принятого сотрудника об ознакомлении с заданием на испытательный срок.

В документе «Адаптационный лист нового сотрудника» следует отразить следующие данные:

- ФИО и должность сотрудника;
- должностное лицо, выступающее наставником на период адаптации;
- наименование отдела, в котором сотрудник будет проходить адаптацию;
- период прохождения адаптации;
- цель и задачи адаптации (так, например, цель адаптации может быть сформулирована как через повышение показателя закрепления кадров на своем месте обеспечить их большой квалификационный рост как ресурса администрации города обеспечивающего выполнение основных функций и задач в рамках норм установленных ФЗ-131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»);
- ожидаемый результат от прохождения адаптации;
- запланированные мероприятия по адаптации (например: проведение инструктажа, ознакомление со спецификой деятельности отдела, перечень ключевых обязанностей);

– графы для подписи документа: сотрудником проходящим адаптацию, наставником.

Проведением первичного инструктажа должен заниматься инспектор по кадрам, данный инструктаж проводится после подписания вновь принятым сотрудником трудового договора. В рамках данного инструктажа работнику поясняется:

- цель и задачи деятельности отдела образования;
- иерархия управления и подчиненности;
- внутренние правила и нормы;
- требования к дресс-коду;
- основные положения сформированной корпоративной культуры;
- система оплаты труда.

В рамках ознакомления со спецификой деятельности отдела:

- вновь принятого сотрудника знакомят с сотрудниками отдела;
- поясняют вновь принятому сотруднику цели и задачи деятельности отдела, в котором он непосредственно будет реализовывать трудовые функции;
- предоставляют вновь принятому сотруднику для ознакомления Положение об отделе;

В процессе ознакомления вновь принятого сотрудника с должностными обязанностями, инспектор по кадрам:

- разъясняет суть трудовых функций, которые должен будет выполнять вновь принятый сотрудник;
- предоставляет для детального ознакомления должностную инструкцию (на бумажном носителе), в которой отражены все права, обязанности и ответственность сотрудника;

– после ознакомления вновь принятого сотрудника с должностными обязанностями инспектор по кадрам дает сотруднику лист ознакомления для проставления подписи о том, что ознакомления с должностными обязанностями прошло.

В документе «Карточка мониторинга адаптации» следует отразить:

- ФИО и должность сотрудника;
- должностное лицо, выступающее наставником на период адаптации;
- период прохождения адаптации;
- перечень работ, который соответствует рабочему месту;
- оценку выполненных работ в разрезе срока выполнения и качества;
- графы для подписи документа: сотрудником проходящим адаптацию,

наставником, инспектором по кадрам.

Итоговый документ, который должен формироваться в отделе образования администрации г. Дивногорска по итогам реализации системы адаптации персонала – письмо-уведомление о результатах прохождения испытательного срока. В содержании данного письма излагается уведомление сотруднику, проходившему испытательный срок, о результатах его прохождения.

2. Регламентация вопросов, связанных с ротацией кадров и управлением карьерой:

В рамках данного мероприятия в деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска должно быть внедрено «Положение о ротации кадров». Данное положение должно включать в себя следующие разделы:

- общие положения;
- порядок подготовки ротации;
- порядок проведения ротации;
- подготовка отчетности о ротации;
- ответственность.

«Положение о ротации кадров» должно быть утверждено приказом руководителя отдела образования администрации г. Дивногорска, с содержанием данного положения должны быть ознакомлены все сотрудники отдела под роспись.

Наряду с этим в отделе образования администрации г. Дивногорска должен быть сформирован список должностей, по которым предусмотрена

ротация кадров. Данный список должен быть сформирован инспектором по кадрам и утвержден приказом начальника отдела образования администрации г. Дивногорска.

Ротация муниципальных служащих возможна только при получении письменного согласия от служащего, которому предложена ротация.

Ротация может быть использована только в отношении муниципальных служащих в пределах одной группы должностей. То есть ротацию целесообразно проводить в отношении:

- инспектора по кадрам;
- юриста;
- инженера-сметчика.

Так ротация указанных специалистов по согласованию между начальниками отделов может быть проведена с:

- отделом культуры;
- отделом физической культуры, спорта и молодежной политики;
- отделом правового и кадрового обеспечения.

3. Ориентация кадровой политики на среднесрочную перспективу.

Цель мероприятия – обозначить направления деятельности инспектора по кадрам в среднесрочном периоде.

Можно выделить следующие этапы ориентации кадровой политики на среднесрочную перспективу:

- изучение целей и задач, стоящих перед основной деятельностью отдела образования администрации г. Дивногорска на среднесрочную перспективу;
- сопоставление целей и задач кадровой политики на среднесрочную перспективу с учетом целей и задач, стоящих перед основной деятельностью отдела образования администрации г. Дивногорска на среднесрочную перспективу;
- официальное оформление кадровой политики на среднесрочную перспективу;

- утверждение положений кадровой политики на среднесрочную перспективу начальником отдела образования администрации г. Дивногорска;
- доведение положений кадровой политики на среднесрочную перспективу до всех заинтересованных лиц (под роспись на листе ознакомления);
- фактическая реализации положений кадровой политики, разработанной на среднесрочную перспективу в деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска;
- корректировка положений кадровой политики разработанной на среднесрочный период в случае изменения среднесрочных целей и задач, которые ставит перед своей деятельностью отдел образования администрации г. Дивногорска;
- контроль за реализацией положений кадровой политики, разработанной на среднесрочную перспективу;
- оценка реализации кадровой политики разработанной на среднесрочный период и выявление недостатков присущих ей.

Данное мероприятие позволит разумно планировать работу с кадрами в отделе образования администрации г. Дивногорска и подбирать, развивать персонал с учетом будущего виденья деятельности отдела (то есть с учетом потенциальных изменений условий деятельности).

4. Внедрение контроля за эффективностью кадровой политики на муниципальной службе:

Лица ответственные за эффективность кадровой политики должны быть назначены руководителем отдела образования администрации г. Дивногорска. С данным приказом все заинтересованные лица должны быть ознакомлены под роспись в листе ознакомления.

Все ключевые показатели эффективности, установленные для оценки эффективности кадровой политики в муниципальном органе, должны быть закреплены документально. Для этого в отделе образования администрации г. Дивногорска должен быть издан Приказ об утверждении основных ключевых

показателях эффективности кадровой политики, который в дальнейшем должен быть подписан начальником отдела и доведен до сведения всех заинтересованных лиц.

Использование ключевых показателей для оценки эффективности позволит:

- мотивировать деятельность инспектора по кадрам образования администрации г. Дивногорска;

- транслировать приоритетные задачи и цели отдела образования администрации г. Дивногорска в области управления персоналом и реализации кадровой политики;

- проводить мониторинг результативности действующих положений кадровой политики.

5. Внедрение системы обучения персонала и повышения его квалификации:

В рамках данного мероприятия в деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска должно быть разработано и утверждено «Положение об обучении персонала», которое должно включать в себя следующие разделы:

- предмет и область применения;
- цель;
- общие положения;
- стандарты обучения;
- оценка эффективности обучения;
- ответственность.

С содержанием Положения об обучении персонала должны быть ознакомлены все сотрудники отдела под роспись.

Наряду с Положением об обучении персонала в отделе образования администрации г. Дивногорска должен разрабатываться график обучения, который должен отражать следующую информацию:

- категория муниципальных служащих отправляемых на обучение (повышение квалификации);
- тема прохождения обучения (повышения квалификации);
- период прохождения обучения (повышения квалификации);
- вид обучения (повышения квалификации);
- наименования учебного заведения, в рамках которого муниципальный служащий будет проходить обучение (повышение квалификации).

Содержание графика обучения муниципальных служащих должно быть утвержден начальником отдела образования администрации г. Дивногорска.

6. Ужесточение контроля и ответственности за реализацией процесса найма муниципальных служащих.

В процессе проведения контроля должно отслеживаться выполнение всех элементов найма, принятых в отделе образования администрации г. Дивногорска. То есть, в обязательном порядке перед непосредственным наймом сотрудника должен предшествовать этап отбора, в рамках которого должны осуществляется такие действия как:

- первичный отбор;
- первичное собеседование;
- окончательное собеседование;
- испытание;
- решение о найме.

Наряду с этим, в процессе найма муниципальных служащих необходимо давать оценку:

- организаторским способностям;
- коммуникативным качествам;
- общему отношению к работе.

Оценка перечисленных личных качеств соискателей на должность требуется с учетом специфики деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска.

Результаты проведения контроля за реализацией процесса найма муниципальных служащих должны регистрироваться в соответствующем журнале.

Проектная форма такого журнала контроля за реализацией процесса найма муниципальных служащих представлена в виде таблице 21.

Таблица 21 – Проектная форма журнала контроля за реализацией процесса найма муниципальных служащих

Дата проведения контроля за реализацией процесса найма	Лицо, проводившее контроль	Проведенные контрольные действия	Выявленные нарушения и недостатки	Дата устранения нарушений и недостатков	Подпись контролирующего лица

На следующем этапе реализации мероприятия, на основании журнала регистрации результатов внутреннего контроля должен формироваться «Акт о результатах проведения внутреннего контроля за реализацией процесса найма муниципальных служащих», указанный акт констатирует выявленные нарушения.

Границы ответственности за реализацию процесса найма муниципальных служащих должны быть установлены приказом начальника отдела образования администрации г. Дивногорска.

Наряду с этим положения в части ответственности за подбор и отбор муниципальных служащих должен быть отражен в должностной инструкции инспектора по кадрам. Соответственно инспектор по кадрам должен быть ознакомлен с условиями ответственности за подбор и отбор муниципальных служащих под роспись.

Рассмотрев механизм реализации предложенных направлений совершенствования кадровой политики, реализуемой в деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска следует дать оценку их эффективности.

3.3 Оценка эффективности предложенных рекомендаций

Подход к оценке эффективности проектных мероприятий, направленных на совершенствование кадровой политики отдела образования администрации г. Дивногорска должен быть комплексным и всесторонним.

Поскольку деятельность отдела образования администрации г. Дивногорска финансируется за счет бюджетных средств (в пределах выделенных лимитов) и отдел не осуществляет деятельности приносящей прибыль оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий, направленных на совершенствование формирования и реализации кадровой политики отдела образования администрации г. Дивногорска не представляется возможным.

В связи с этим в рамках проводимого исследования дана оценка рекомендованных мероприятия в рамках:

- организационной эффективности;
- социальной эффективности;
- технологической эффективности.

Организационная эффективность найдет свое проявление в следующих моментах:

- улучшение условий труда;
- повышение заинтересованности муниципальных служащих в результатах своего труда;
- повышение качества нормативно-правового регулирования кадровых процессов;
- снижение текучести кадров.

Социальная эффективность заключается в:

- возможность профессионального развития муниципальных служащих;
- снижение эмоционально-психологического напряжения у вновь принятого муниципального служащего в период адаптации;

– развитие коммуникаций между трудовым коллективом и вновь принятым муниципальным служащим.

Технологическая эффективность отразится на:

– снижение трудоемкости кадровой работы;
– фиксация механизма реализации процессов включенных в кадровую политику.

В рамках оценки эффективности о результативности мероприятия по адаптации персонала можно судить по коэффициенту адаптации, который определяется по формуле 1.

$$Ka = Ca / Cha, \quad (1)$$

где Ca – количество лиц успешно прошедших адаптацию, чел.;

Cha – общее количество лиц проходивших адаптацию.

Систему адаптации персонала можно считать успешно организованной в деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска в том случае, если коэффициент адаптации будет равен 1.

В целом об эффективности мероприятий по совершенствованию кадровой политики можно судить по коэффициенту стабильности кадрового состава отдела образования администрации г. Дивногорска. Данный коэффициент определяется по формуле 2.

$$Kck = (Cnn - Ky) / Cnn, \quad (2)$$

где Cnn – среднесписочная численность персонала на начало периода;

Ky – количество уволившихся по собственному желанию муниципальных служащих.

Кадровую политику отдела образования администрации г. Дивногорска можно считать эффективной, если значение коэффициента стабильности кадрового состава находится в диапазоне от 0,90 до 1,00.

Если значение коэффициента стабильности кадрового состава ниже 0,90, то можно говорить о том, что муниципальные служащие не удовлетворены условиями труда в рамках действующей кадровой политики и испытывают желание сменить работодателя.

Кадровая политика во многом предопределяет эффективность деятельности муниципальной службы, поскольку именно от нее зависит качество кадров.

С учетом этого для оценки эффективности кадровой политики можно использовать данные о сложившейся корреляционной связи между показателями, характеризующими в отдельности эффективность кадровой политики и показателями, характеризующими эффективность деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска.

Об эффективности деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска можно судить, в частности, по таким показателям как:

- доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных качеством предоставления образовательных услуг (измеряется как процент от общего числа опрошенных);
- степень реализации городской политики в области образования;
- количество нарушений со стороны подведомственных муниципальных образовательных учреждений.

Для получения данных о влиянии кадровой политики на деятельность отдела образования можно выделить такие показатели как:

- коэффициент стабильности кадрового состава;
- степень реализации городской политики в области образования.

Выявленная по итогам проведения корреляционного анализа связь между показателями, характеризующими эффективность кадровой политики и показателями, характеризующими эффективность деятельности отдела образования, может носить положительный или отрицательный характер.

Наглядно положительная корреляционная связь между коэффициентом стабильности кадров на муниципальной службе и степенью реализации городской политики в области образования отражена на рисунке 14.

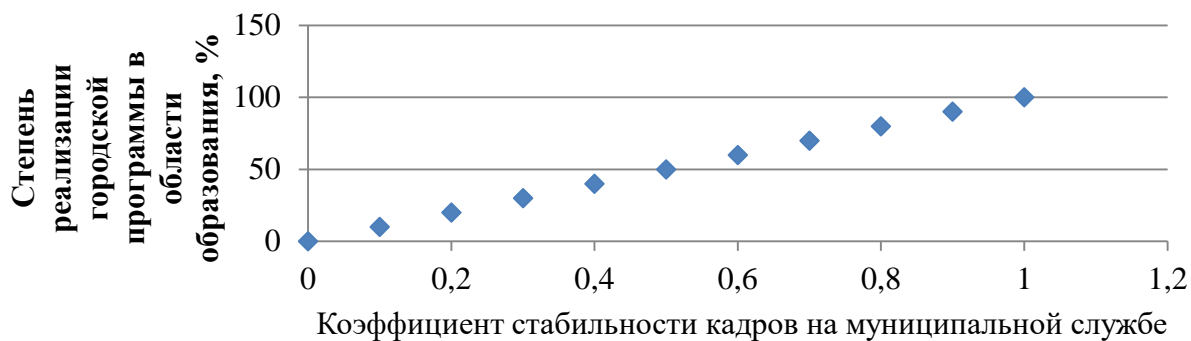


Рисунок 14 – Пример положительной корреляционной связи между коэффициентом стабильности кадров на муниципальной службе и степенью реализации городской политики в области образования

Наглядно пример отрицательной корреляционной связи между коэффициентом стабильности кадров на муниципальной службе и степенью реализации городской политики в области образования отражен на рисунке 15.

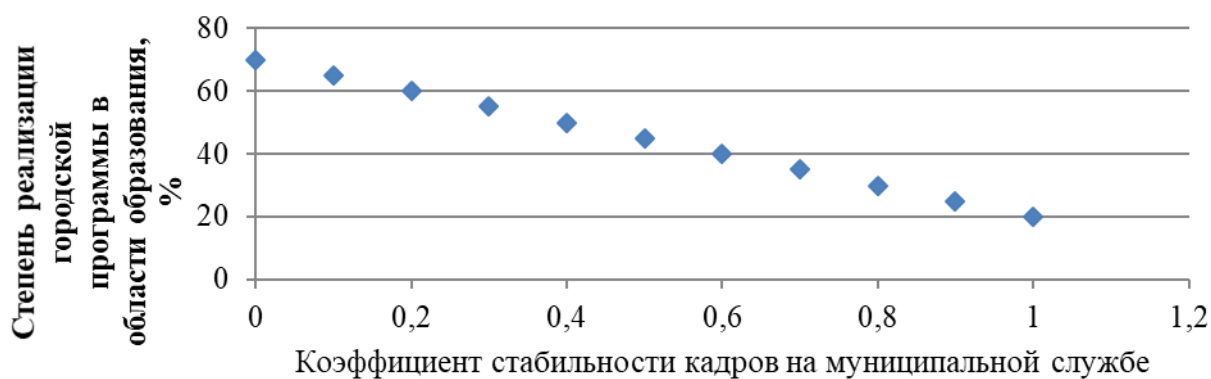


Рисунок 15 – Пример отрицательной корреляционной связи между коэффициентом стабильности кадров на муниципальной службе и степенью реализации городской политики в области образования

Соответственно положительный характер корреляционной связи свидетельствует о положительном влиянии кадровой политики на

эффективность деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска.

А отрицательный характер корреляционной связи, наоборот, говорит о том, что подходы к формированию и реализации кадровой политики негативно влияют на эффективность деятельности муниципальной службы.

Для предложенных направлений совершенствования кадровой политики отдела образования администрации г. Дивногорска характерно наличие следующих базовых рисков:

- неверный выбор управленческих решений с учетом положения дел в отделе образования администрации г. Дивногорска;
- риск неполноты и неточности разработанных проектных управленческих решений;
- риск непредсказуемости действий участников задействованных в реализации проектных управленческих решений;
- организационные риски.

Для оценки вероятности возникновения того или иного вида риска в деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска необходимо использовать формулу 3.

$$P = Pp / Po, \quad (3)$$

где Pp – число случаев проявления риска;

Po – возможное число случаев появления опасностей.

Оценка риска дана на базе экспертной оценки, в качестве эксперта выступал начальник отдела образования администрации г. Дивногорска.

Таким образом, вероятность возникновения одного из обозначенных видов риска в деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска после при внедрении предложенных мероприятий будет равна следующему значению:

$$P = 1 / 4 = 0,25$$

В таблице 22 отражено потенциальное влияние рисков на проект мероприятий в области совершенствования кадровой политики на муниципальной службе (определенное экспертным путем).

Таблица 22 – Потенциальное влияние рисков на проект мероприятий в области совершенствования кадровой политики на муниципальной службе (определенное экспертным путем)

Риски	Вероятность возникновения, %	Потенциальное влияние (от 1 до 10)	Балл
Неверный выбор управленческих решений с учетом положения дел в отделе образования администрации г. Дивногорска	25	7	1,75
Риск неполноты и неточности разработанных проектных управленческих решений	25	4	1,00
Риск непредсказуемости действий участников задействованных в реализации проектных управленческих решений	25	5	1,25
Организационные риски отдела образования администрации г. Дивногорска	25	3	0,75

Таким образом, экспертным путем было установлено, что наибольший потенциальный риск связан с неверным выбором управленческих решений с учетом положения дел в отделе образования администрации г. Дивногорска.

Следовательно, предложенные направления совершенствования формирования и реализации кадровой политики являются эффективными, и могут быть реализованы в деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное диссертационное исследование по вопросу формирования и реализации кадровой политики в деятельности органов муниципальной власти позволяет сделать следующие выводы:

1. Изучение современных практик реализации кадровой политики на муниципальном уровне показало, что основная стратегическая задача кадровой политики сводится к развитию муниципальной службы за счет повышения эффективности кадровой политики. Если ранее подходы к реализации кадровой политики на муниципальном уровне базировались исключительно на решении организационно-управленческих задач и подборе муниципальных служащих, то современные условия реализации кадровой политики ориентированы, в том числе на взаимодействие кадровой политики с:

- социально-экономическими процессами;
- управленческими процессами;
- политическими процессами.

2. В современных условиях кадровая политика должна быть ориентирована на следующие моменты:

- повышение активности деятельности отдела кадров в части стабилизации кадрового состава;
- повышение значимости системы мотивации (в ее финансовом и не финансовом проявлении);
- формирование двусторонней направленной связи между работодателем и работником;
- открытость и доступность руководящего состава для сотрудников;
- социальную политику, принятую на предприятии;
- быть стабильной и динамичной;
- должна учитывать индивидуальные особенности персонала.

3. По результатам проведенного исследования были выявлены следующие недостатки в области реализации кадровой политики отдела образования администрации г. Дивногорска:

- отсутствие системы адаптации персонала;
- не реализуется система обучения персонала и повышения его квалификации;
- не регламентированы процессы, связанные с ротацией кадров и управлением карьерой;
- кадровая политика ориентирована лишь на краткосрочную перспективу;
- формальный подход сложился к процессу найма персонала;
- не реализуется контроль за эффективностью кадровой политики.

4. В целях повышения эффективности подходов к формированию и реализации кадровой политики в деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска были предложены следующие управленческие решения:

- внедрение системы адаптации персонала и ее регламентирование;
- регламентация вопросов, связанных с ротацией кадров и управлением карьерой;
- ориентация кадровой политики на среднесрочную перспективу;
- внедрение контроля за эффективностью кадровой политики;
- внедрение системы обучения персонала и повышения его квалификации;
- ужесточение контроля за процессом найма персонала.

Было установлено, что все предложенные направления совершенствования формирования и реализации кадровой политики являются эффективными.

Организационная эффективность найдет свое проявление в следующих моментах:

- улучшение условий труда;
- повышение заинтересованности муниципальных служащих в результатах своего труда;
- повышение качества нормативно-правового регулирования кадровых процессов;
- снижение текучести кадров.

Социальная эффективность заключается в:

- возможность профессионального развития муниципальных служащих;
- снижение эмоционально-психологического напряжения у вновь принятого муниципального служащего в период адаптации;
- развитие коммуникаций между трудовым коллективом и вновь принятым муниципальным служащим.

Технологическая эффективность отразится на:

- снижение трудоемкости кадровой работы;
- фиксация механизма реализации процессов включенных в кадровую политику.

В рамках оценки эффективности о результативности мероприятия по адаптации персонала можно судить по коэффициенту адаптации. Систему адаптации персонала можно считать успешно организованной в том случае, если коэффициент адаптации будет равен 1.

В целом об эффективности мероприятий по совершенствованию кадровой политики можно судить по коэффициенту стабильности кадрового состава. Кадровую политику после реализации мероприятий по совершенствованию можно считать эффективной, если значение коэффициента стабильности кадрового состава находится в диапазоне от 0,90 до 1,00.

Следовательно, все предложенные проектные мероприятия могут быть реализованы в практической деятельности отдела образования администрации г. Дивногорска в целях улучшения подходов к формированию и реализации кадровой политики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ СОКРАЩЕНИЙ

РФ – Российская Федерация

США – Соединенные Штаты Америки

ТК – трудовой кодекс

ФЗ – федеральный закон

ФИО – фамилия, имя, отчество

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации: офиц. текст. (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ).
2. О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон Российской Федерации от 2 марта 2007 г. N 25-ФЗ.
3. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон Российской Федерации от 6 октября 2003 г. N 131-ФЗ.
4. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Практикум : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т. Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С. 239.
5. Войтович В.Ю. Государственная и муниципальная служба: учебное пособие. – Ижевск: Изд-во «Удмуртский университет», изд-во Института экономики и управления ФГБОУ ВПО «УдГУ», 2013. –С. 286.
6. Габричидзе, Б.Н. Система органов государственной власти России : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Юриспруденция», «Политология», «Государственное и муниципальное управление» / [Б.Н. Габричидзе и др.]. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – С. 479.
7. Государственная и муниципальная служба: Учебное пособие / Г.М. Шамарова, Н.М. Куршиева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. –С. 208.
8. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник для вузов / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. — М. : Издательство Юрайт, 2014. – С. 444.
9. Маслова, В. М. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В. М. Маслова. - М.: ЮНИТИДАНА, 2012. – С. 159.

- 10.Муниципальное право: Практикум для бакалавров / Отв. ред. В.В. Комарова, В.И. Фадеев. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – С. 160.
- 11.Муниципальное управление и местное самоуправление : словарь / А.А. Васильев. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. – С. 300.
- 12.Организация муниципальной службы: Учебник / С.Ю. Кабашов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – С. 391.
- 13.Основы государственного и муниципального управления: Учебник / В.Е. Чиркин. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – С. 384.
- 14.Основы кадровой политики и кадрового планирования: учеб. Пособие / Н.Н. Богдан, И.П. Бушуева ; СибАГС. – Новосибирск, 2013. - С.99.
- 15.Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – С. 440.
- 16.Правовое обеспечение государственного и муниципального управления: Учебное пособие / С.Н. Кленов и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – С. 268.
- 17.Правовые основы муниципальной службы : учеб. Пособие. / С.А. Дроздова; СИУ-филиал РАНХиГС. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2014 – С. 150.
- 18.Прудников, А. С. Местное самоуправление (управление) в зарубежных странах : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Юриспруденция» / А. С. Прудников, Л. А. Ларина, М. В. Максютин и др.; под ред. А. С. Прудникова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА : Закон и право, 2012. – С. 271.
- 19.Прудников, А. С. Местное самоуправление и муниципальное управление : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Государственное и муниципальное управление», «Юриспруденция» / А. С. Прудников; под ред. А. С. Прудникова, М. С. Трофимова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА : Закон и право, 2012. –С. 543.
- 20.Развитие саморегулируемых организаций в Российской Федерации: Учебное пособие / А.Г. Чернявский. - М.: Альфа-М: НИЦ Инфра-М, 2013. – С. 224.

21. Развитие трудового потенциала: Учебное пособие / Асалиев А.М., Мирзабалаева Ф.И., Алиева П.Р. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – С. 281.
22. Теория менеджмента: Учебное пособие / В.Д. Грибов, В.Р. Веснин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – С. 357.
23. Территориальная организация государственной власти и местного самоуправления : Учебник для магистратуры / С. В. Нарутто, Е. С. Шугрина. — М. : Норма : ИНФРА-М, 2017. – С.272.
24. Управление кадровым резервом: теория и практика: Монография / К.Б. Фокин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – С. 278.
25. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Книга 2: Монография / Кибанов А.Я., Генкин Б.М., Лаврентьева И.В.; Под ред. Кибанов А.Я. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – С. 283.
26. Управление персоналом организации: Учебное пособие / О.В. Евтихов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – С. 297.
27. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Суслов Г.В. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – С. 154.
28. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / Бухалков М. И. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – С. 192.
29. Черепанов, В. В. Основы государственной службы и кадровой политики : учебник для студентов / В. В. Черепанов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С. 679.
30. Черкасов А. И. Местное управление в США: организация и тенденции развития : монография / А. И. Черкасов. — М. : Норма : ИНФРА-М, 2017. - 80 с.
31. Шуменкова И. В. Муниципальное управление: учебное пособие / И.В. Шуменкова — М.: Экзамен, 2013. – С. 640.
32. Анисимов В.М. Кадровая политика КНР: нормативно-правовые и функциональные подходы // Актуальные проблемы. – 2014. - С. 58 – 69.
33. Василевская Е. Г. Суть аттестации муниципальных служащих // Молодой ученый. — 2016. — №6. — С. 409-411.

34. Винокурова А. Ю. Кадровый потенциал государственной и муниципальной службы [Текст] // Актуальные проблемы права: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, ноябрь 2014 г.). — М.: Буки-Веди, 2014. — С. 151-155.

35. Горшкова О. В., Жильцова М. С. Проблемы и пути совершенствования кадрового резерва в органах местного самоуправления Приморского края // Молодой ученый. — 2016. — №10. — С. 670-675.

36. Дунаева Н. С. Перспективы совершенствования компетентностного потенциала муниципальных служащих // Молодой ученый. — 2016. — №21. — С. 356-358.

37. Дунаева Н. С. Профессионализация кадрового аппарата муниципальной власти // Молодой ученый. — 2016. — №9. — С. 970-972.

38. Запруднова Л. А., Трегубова Н. О. Эволюция кадровой политики в эпоху экономики знаний // Молодой ученый. — 2016. — №10. — С. 701-704.

39. Кадровая политика как основная проблема местного самоуправления Латыпова Л.Л., Исламова З.Р. Экономика и социум 2014 № 1- 3 (10) - С. 546-548.

40. Леванович З. Ю. Понятие, задачи и функции муниципальной службы в Российской Федерации // Молодой ученый. — 2015. — №8. — С. 806-808.

41. Мельникова Н.И., Надуткина И.Э. Кадровый резерв на муниципальной службе/ Н.И. Мельникова, И.Э. Надуткина // Научные ведомости. — 2014. — № 22. — С. 22–23.

42. Мурашко А. С. Кадровый менеджмент в системе управления государственной службой // Молодой ученый. — 2016. — №23. — С. 262-265.

43. Покацкий С. А. Проблемы и практика разработки программы развития муниципальных кадров на примере органа местного самоуправления Джидинского района Республики Бурятия // Молодой ученый. — 2014. — №4. — С. 871-872.

44. Саралинова Д. С. Инновационные кадровые технологии в системе государственного управления // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1432-1433.

45. Сирченко А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 496-499.

46. Токоякова Т. Е. Инновации в сфере кадрового обеспечения органов муниципальной власти: правовые аспекты [Текст] // Актуальные проблемы права: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Москва, ноябрь 2015 г.). — М.: Буки-Веди, 2015. — С. 49-51.

47. Токоякова Т. Е. Становление муниципальной службы в России [Текст] // Право: история, теория, практика: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, июль 2015 г.). — СПб.: Свое издательство, 2015. — С. 45-48.

48. Шегаев И. С. Институт местного самоуправления как инструмент формирования публичной политики в условиях современной России // Армия и общество. 2013. № 2 (34). С. 71–74.

49. Адамская, Л. В. Тенденции развития и управления кадровым потенциалом муниципального образования в современной России: дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08. — М., 2008. — С. 164.

50. Горностаева Д. Е., Бреусова Е. А. Концептуальные основы и проблемы кадровой политики на государственной и муниципальной службе // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2017. — Т. 2. — <http://e-koncept.ru/2017/570040.htm>. (дата обращения: 13.03.2017).

51. Юсупова Ю.Т. Кадровые проблемы реализации полномочий органов местного самоуправления в Российской Федерации // Гуманитарные научные исследования. 2017. № 1 [Электронный ресурс]. <http://human.snauka.ru/2017/01/18931> (дата обращения: 13.03.2017).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1- Основные толкования понятия «кадровая политика»

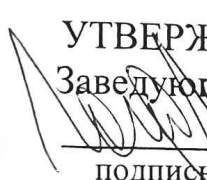
Автор	Определение
Черепанов В.В.	Система теоретических знаний, идей, взглядов, принципов, отношений и организационно-практических мероприятий государственных органов и негосударственных организаций, направленных на установление целей, задач, характера этой политики, определение форм и методов кадровой работы [29].
Веснин В.Р.	Система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом. Её целями являются сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного коллектива, обеспечение благоприятных экономических, социальных и психологических условий его деятельности [22].
Кибанов А.Я.	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, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации [15].
Маслова В.Н.	Система теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив [9].
Базаров Т.Ю.	Система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию [4].
Вебер В.Р.	Под кадровой политикой понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы [25].
Могилевкин Е.А., Богдан Н.	Это система принципов и правил поведения всех субъектов процесса управления персоналом, установленная руководством и позволяющая организации наиболее эффективно достичь долгосрочных целей ее развития в существующих условиях внешней среды [14].
Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г.	Это генеральное направление кадровой работы, включающее совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка [8].
Тейлор Ф.У.	Это развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу и т. п.[25].
Файоль А.	Один из ключевых элементов функции распорядительства, к принципам которой относилось «постоянство состава персонала» [26].
Чижова Н.А.	Это комплекс организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей (миссии) организации, предприятия, фирмы [28].
Ротвелл Ш.	Это общая кадровая стратегия, объединяющая различные аспекты политики организации в отношении персонала и планы использования рабочей силы [21]

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
кафедра социально-экономического планирования

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 Е.В. Зандер

подпись

« 3 » 12 2018 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ


Кадровая политика в органах власти местного самоуправления

38.04.04 Государственное и муниципальное управление

38.04.04.01 Управление общественным сектором

Научный

руководитель

 3.12.18

канд. эк. наук, доцент

М.Б. Двинский

Выпускник

 3.12.18

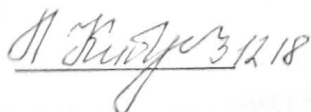
И.В. Коршун

начальник отдела

образования

Администрации

Рецензент

 3.12.18

г. Дивногорска

Г.В. Кабацур

Красноярск 2018