

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(С О Ф Н И У « Б е л Г У »)**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ В ОРГАНАХ
МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ (НА ПРИМЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ
СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ
СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
заочной формы обучения, группы 92071251
Ереминой Виктории Вячеславовны

Научный руководитель
к.и.н., доцент
Шамрина Е.А.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С КАДРАМИ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ	7
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАБОТЫ С КАДРАМИ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	26
РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА РАБОТЫ С КАДРАМИ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	57
ПРИЛОЖЕНИЯ	62

ВВЕДЕНИЕ

В последние десятилетия в России происходят коренные преобразования во всех сферах жизни, продолжается поиск наиболее оптимальной модели развития общества и государства. В период административной реформы, реформирования местного самоуправления в России неизбежно усиливается внимание к такому важнейшему социальному институту как муниципальная служба. Муниципальная служба в современной России находится на стадии становления, поиска и апробирования новых форм и методов ее организации. Функционирование муниципальной службы находится в прямой зависимости от ее кадровой составляющей - муниципальных служащих. В этой связи необходим анализ новой социально-профессиональной группы муниципальных служащих, определение места данной группы в социальной структуре общества.

Высокие темпы трансформации современного российского общества заставляют особое внимание уделить социальным факторам, влияющим на формирование профессионального потенциала общества в целом, и отдельной группы в частности. Поэтому анализ процесса управления карьерой муниципального служащего в современной России представляет собой новую исследовательскую задачу, имеющую и прикладное значение.

Степень научной изученности темы.

Проблема формирования профессиональной карьеры и организация работы с кадрами только в последние несколько лет обрела широкую популярность в среде российских ученых и практиков, что вызвано реформированием всех основных сфер нашего общества, становлением рыночной экономики, которые повлекли за собой изменение отношения ко многим процессам и явлениям, ранее остававшимся вне поля зрения.

Различные аспекты проблемы карьерного роста служащих изучались рядом ученых. Так, М. Вебер обосновал принцип карьеры чиновника, рассматривая ее как объективно заданный и спланированный процесс

перемещения служащего по иерархической лестнице¹. Чендлер С. указывал на то, что по мере усложнения структур управления организацией происходит повышение роли карьеры управленца и ее траектории, обуславливая - профессионализацию его деятельности². Такие специалисты в области управления, как Дж. Вудворд, П. Лоуренс, Дж. Лорш отмечали необходимость четкого определения структуры карьеры, правил ее прохождения работником, поскольку нарушение этих принципов ведет к серьезным социальным дисфункциям в организации³. В работах Э. Шейна карьера рассматривается как один из ключевых механизмов развития персонала, фактор мотивации трудовой деятельности, условие поддержания нормального режима функционирования организации. Этим ученым введено понятие «якорь карьеры», определяющий систему ожиданий сотрудника, на основе которой выстраивается индивидуальная траектория карьеры⁴.

Как показывает анализ отечественной и зарубежной литературы, проблеме становления российской государственности и муниципального самоуправления, государственной и муниципальной службы уделяется достаточное внимание. В этих направлениях работают Г.В. Атаманчук⁵, Т.Ю. Базаров, В.С. Магун⁶. В работах В.Г. Игнатова⁷, В.П. Мельникова⁸, В.А. Сулемова⁹ и др. нашли отражения проблемы современной кадровой политики, кадрового обеспечения службы, профессионализма государственных и муниципальных служащих. В работах В.К. Белолипецкого профессиональная культура управленца раскрывается в виде особого социального феномена - сложного, многомерного, многоаспектного, исторически

¹ Вебер М. Избранное. Образ общества. М., 1994.

² Чендлер С. Менеджер в бархатных перчатках. От беспощадного лидерства к эффективному управлению. М., 2008.

³ Лоуренс Дж. П. Принцип Питера или почему дела идут вкривь и вкось. М., 1990.

⁴ Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования». СПб., 2007.

⁵ Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика. М., 2003; Базаров Т. Ю. Управление персоналом. М., 2010.

⁶ Магун В.С. Базовые ценности россиян и других европейцев (по материалам опросов 2008 года) // Вопросы экономики. 2014. № 12.

⁷ Игнатов В.Г. Местное самоуправление. Ростов н/Д, 2010.

⁸ Мельников В.П. Исследование систем управления. М., 2013.

⁹ Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии. М., 2015.

развивающегося¹⁰.

Проблемой исследования является противоречие между необходимостью совершенствования организации работы с кадрами в системе муниципальной службы и недостаточной разработанностью практических рекомендаций по организации этого процесса на местном уровне.

В качестве основной гипотезы исследования выступает предположение о том, что основные проблемы организации работы с кадрами в системе муниципальной службы связаны с проведением реформы местного самоуправления и обусловлены несовершенством организационно-структурной и нормативно-правовой основы ее организации.

Объектом исследования является организационное и информационное обеспечение организации работы с кадрами в системе муниципальной службы.

Предмет исследования составляет процесс организации работы с кадрами в системе муниципальной службы Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию организации работы с кадрами в системе управления муниципальной службы Управления социальной защиты населения Администрации Старооскольского городского округа Белгородской области.

Указанная цель достигнута посредством решения следующих задач:

1) рассмотреть теоретические основы организации работы с кадрами в системе муниципальной службы;

2) провести анализ системы работы с кадрами, сложившуюся в Управлении социальной защиты населения Администрации Старооскольского городского округа Белгородской области, оценить ее результативность, определить недостатки;

3) разработать рекомендации по совершенствованию организации работы с кадрами, сложившуюся в Управлении социальной защиты населения Администрации Старооскольского городского округа Белгородской области.

Теоретико-методологическую основу исследования составили положения и

¹⁰ Белолипецкий В.К. Этика и культура управления. М., 2014.

концепции классических работ по политологии, журналистике, маркетингу, юриспруденции, социологии. В проекте был использован социально-информационный подход, который позволяет выявить тенденции и закономерности развития организации работы с кадрами в системе муниципальной службы. Системный подход позволил обобщить и проанализировать представление о системе управления карьерой персонала муниципальной службы. Помимо методов теоретического анализа (сравнения, аналогии, обобщения) применялись методы эмпирического анализа (анализ муниципальной прессы).

Эмпирическая база дипломного исследования представлена нормативно-правовыми актами Российской Федерации, подзаконными актами муниципального образования; информационно-аналитическими и отчетными материалами Администрации Старооскольского городского округа, статистическими материалами, публикациями местных СМИ.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка использованной литературы, приложение.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С КАДРАМИ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

Наступивший XXI век ставит перед российской властью новые сложные задачи модернизации всех сфер социально-экономической жизни общества. Успешное решение данных задач будет возможно только при эффективной и

продуктивной работе всех государственных и муниципальных властных структур, всех звеньев системы управления, включающей, прежде всего, разветвленный аппарат государственных и муниципальных служащих.

Формирование муниципальной службы и выделение ее в качестве самостоятельного института обусловлено окончательным переходом от советской модели организации власти на местах к организации местной власти на началах самоуправления, а также закреплением конституционного статуса местного самоуправления в качестве особой формы публичной власти.

Конституция Российской Федерации, принятая в 1993 году, провозгласила в качестве одной из основ конституционного строя местное самоуправление. «В Российской Федерации признается и гарантируется местное самоуправление. Местное самоуправление в пределах своих полномочий самостоятельно. Органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти»¹¹.

Невключение органов местного самоуправления в систему органов государственной власти поставило на повестку дня вопрос о необходимости формирования отличного от государственной службы корпуса профессиональных управленцев, реализующих полномочия в органах местного самоуправления от имени и по поручению муниципального образования.

Таким образом, муниципальная служба не входит в систему государственной службы, не является ее структурной частью и требует своего правового регулирования¹².

Муниципальная служба – это сложный, комплексный, социальный, правовой и организационный институт. Чтобы выявить те аспекты муниципальной службы, которые подчеркивают ее публичную направленность, обратимся к современным концепциям как муниципальной службы в частности, так и службы вообще¹². Службу можно обозначить как один из видов социальной общепольной деятельности¹³.

По мнению Д.Н. Бахраха, она состоит в управлении, обслуживании его

¹¹ Тимофеев С.Н. Местное самоуправление в системе государственных и общественных отношений. История и современность. Опыт России. М., 2014. С. 23 - 26

¹² Стариков Ю.Н. Государственная служба и служебное право. М., 2016. С. 78.

(делопроизводственном, техническом и др.) или социально-культурном обслуживании людей¹⁴.

В современной науке сложился целый ряд подходов к определению понятия «муниципальная служба». Профессор Фабричный С.Ю. определяет муниципальную службу как особый вид публичной служебной деятельности, осуществляемой гражданами Российской Федерации за счет средств местного бюджета на профессиональной, невыборной основе в органах местного самоуправления, нанимаемыми муниципальными образованиями, и обеспечивающей решение вопросов местного значения и реализацию отдельных государственных полномочий в интересах муниципальных образований, а также с учетом общегосударственных интересов и задач, реализуемых на местном уровне¹³.

Доктором юридических наук Киреевой Е.Ю. выработано авторское определение понятия муниципальной службы, раскрывающее его сущность и содержание. Под муниципальной службой, по мнению ученого, следует понимать профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации, граждан иностранных государств - участников международных договоров Российской Федерации, в соответствии с которыми иностранные граждане имеют право находиться на муниципальной службе, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы по обеспечению исполнения полномочий органов местного самоуправления, а также лиц, замещающих муниципальные должности.

Санаев А.С. понимает под муниципальной службой особый вид общественно-полезной; управленческой; публично-властной деятельности, заключающейся в исполнении, властных; полномочий органов местного самоуправления и лиц, замещающих муниципальные: должности, на территории муниципального образования; финансируемой из местного» бюджета и осуществляемой на профессиональной основе муниципальными, служащими, занимающими должности муниципальной службы¹⁴.

¹³ Там же. С. 79.

¹⁴ Омельченко Н.А. Этика государственной и муниципальной службы : учебник для бакалавров. М., 2014. С. 74. Бабун Р.В. Организация местного самоуправления. М., 2016. С. 72.

Нормативно-правовое закрепление понятия «муниципальная служба» появилось только в середине 90-х гг. XX в. В ч. 1 ст. 1 Федерального закона № 154-ФЗ от 28 августа 1995 г. «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» установлено, что муниципальная служба - профессиональная деятельность на постоянной основе в органах местного самоуправления по исполнению их полномочий¹⁵.

Действующий в настоящее время Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» установил, что «муниципальная служба – профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта)»¹⁶.

Становление самостоятельного института муниципальной службы обуславливает необходимость его эффективной организации. Эффективность работы организации зависит не только от качественного состава персонала, но и от его реальных и потенциальных профессиональных возможностей, профессионального опыта. Оптимальным образом спланированный и выстроенный карьерный рост позволяет служащему найти свое место в иерархической системе муниципальной службы, максимально полно и всестороннее раскрыть собственный профессиональный, деловой и личностный потенциал¹⁷.

Словосочетание «кадровая политика» как на уровне общественной психологии, так и на уровне теоретического сознания чаще всего понимается как деятельность субъекта управления по отношению к кадрам.

Переход к рыночной экономике существенно меняет основополагающие принципы и содержание кадровой политики. В настоящее время это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов организации и его работников.

¹⁵ Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 августа 1995 г. № 154-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 28.08.1995. – № 35. – Ст. 3506.

¹⁶ муниципальной службе в РФ: федер. закон от 2 марта 2007 г. №27-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2009. – № 29. – Ст. 3597.

¹⁷ Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. М., 2014. С. 78.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

* увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше: а) переводить на сокращенные формы занятости; б) использовать на несвойственных работах, на других объектах; в) направлять на длительную переподготовку и т.п.;

* подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;

* набирать со стороны или переучивать работников подлежащих высвобождению с организации;

* набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования;

* вкладывать деньги в подготовку «дешевых», но узкоспециализированных рабочих или «дорогих», но маневренных и т.п.¹⁸

Поскольку формирование кадров организации связано не с однозначным решением, а с альтернативностью возможных путей с выбором наиболее эффективного из них, то правомерна постановка вопроса и о выборе стратегии трудоустройства с учетом всех факторов и обстоятельств, характерных для настоящего и будущего¹⁹.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде организации, такие как:

* требования производства, стратегия развития организации;

* финансовые возможности организации, определяемый ими допустимый уровень издержек на управление персоналом;

* количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;

* ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям организации, условия предложения);

* спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;

¹⁸ Там же. С. 98.

¹⁹ Зубарев Г.А. Теория и практика кадровой политики государства и организации. Воронеж., 2016. С. 12

* влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;

* требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Кадровая политика - главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой организации. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему.

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) организации. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой - динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики организации, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре организации (фирмы). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности организации.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для организации, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика в новых условиях государственного управления направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных

актов и правительственных решений. Последние, как отражение государственной политики в отношении воспроизводства рабочей силы, влияют на кадровую политику через регулирование ситуации на рынке труда, а также через требования к обеспечению надлежащей социальной защиты работника²⁰.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы: она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Кадровая политика реализуется через кадровую работу. Поэтому выбор кадровой политики связан не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов и т.д.

Кадровая работа базируется на системе правил, традиций, процедур, комплексе мероприятий, связанных непосредственно с осуществлением подбора кадров, необходимой их подготовки, расстановки, использования, переподготовки, мотивации, продвижения и т.д.²¹.

Поэтому содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу (выбор источников пополнения кадров, требования к исполнителям и т.п.), а касается принципиальных позиций организации в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели²².

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров организации в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

²⁰ Зубарев Г.А. Теория и практика кадровой политики государства и организации. Воронеж., 2016. С. 12

²¹ Теория и практика работы с кадрами / О.Ю. Артемов. М., 2013. С. 149.

²² Зубарев Г.А. Теория и практика кадровой политики государства и организации. Воронеж., 2016. С. 12

Кадровая политика формирует:

- * требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
- * отношение к «капиталовложениям» в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;
- * отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
- * отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;
- * отношение к внутривозовскому движению кадров и т.д.

Рыночная экономика ставит ряд принципиальных задач, важнейшей из которых является: максимально эффективное использование кадрового потенциала.

Сегодняшний работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой. Это выдвинуло на повестку дня требование непрерывного развития персонала, т.е. проведения мероприятий, способствующих полному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности приносить вклад в деятельность организации.

В настоящее время общепризнанной и доминирующей концепцией развития персонала является так называемая «знающе – умеющая», в которой основной упор делается на обновление, пополнение и совершенствование знаний, навыков и умений работающего.

Методы управления персоналом – способы влияния на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально – психологические²³.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «метод кнута».

Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как методы пряника».

Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального

²³ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2014. С.125.

воздействия на людей и знакомы как «методы убеждения».

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осмысленная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательной реализации. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Экономические и социально – психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный результат²⁴.

Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия. Организационное воздействие устремлено на организацию процесса управления, включает: организационное регламентирование, организационно – методическое инструктирование, организационное нормирование.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления, и представлено положениями о структурных подразделениях, которые определяют задачи, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей. На основе положений составляется штатное расписание данного подразделения, создается его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решение о моральном и материальном стимулировании его работников.

Организационное нормирование предусматривает большое количество нормативов. Включает: организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка, распорядок найма, увольнения, перевода, командировок)²⁵.

²⁴ Дуракова И.Б. Управление персоналом в глобальном мире. В., 2016. С. 74.

²⁵ Кабашов С.Ю. Организация муниципальной службы. М., 2012. С. 56-59.

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме инструкций и указаний, действующих в организации. К актам организационно – методического инструктирования относятся: должностные инструкции, которые определяют права и функциональные обязанности управленческого персонала.

Акты организационного нормирования и организационно – методического инструктирования являются нормативными. Они издаются руководителем организации, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, совместно или по согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации.

Распоряжения и указания издаются руководителем подразделения, службы организации.

Приказ – это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание.

Распоряжение – это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы. С этой целью оно устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля над выполнением приказов, распоряжений и указаний.

Экономические методы – это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие

планы по определенному кругу показателей.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (социальные взаимоотношения в коллективе, социальные потребности и т.п.). Эти методы основаны на неформальных факторах, интересах личности, группы, коллектива в процессе управления. По масштабу и способам влияния эти методы можно разделить. Социологические (направлены на группы людей и их взаимодействие), психологические (направлены на личность конкретного человека)²⁶.

Социологические методы исследования, являясь научным инструментарием в работе с персоналом, предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения. К ним относятся: анкетирование

– сбор необходимой информации, путем опроса, с помощью анкет; интервьюирование – подготовка до беседы сценария, затем получение необходимой информации.

Эффективность управления персоналом – полная реализация поставленных целей. Это во многом зависит от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом организации. Позволяет понять механизм его функционирования, выбора наиболее наилучших технологий и методов работы с людьми.

В руководстве людьми нет абсолютных истин, так как у каждого свой неповторимый характер, навыки, умения, достоинства и недостатки, и потому все руководители ведут себя по-разному в одинаковых ситуациях. Успешное руководство – это функция трех переменных: руководителя, подчиненного и изменения ситуации.

Управлять людьми труднее всего, потому что они – самый тяжелый объект, и руководителю необходимо постоянно помнить, что «правильное» их поведение может быть вызвано только «правильным» его поведением. Он должен демонстрировать свою силу и уверенность и одновременно спокойствие и при этом и

²⁶ Кабашов С.Ю. Организация муниципальной службы. М., 2012. С. 56-59.

уважительно относиться к подчиненным, поддерживать у них чувство самоуважения, меньше думать об их слабостях и недостатках. Но следует немедленно реагировать на изменения поведения путем выдвижения ясных требований.

Организации существуют для достижения стоящих перед ними целей. Степень реализации этих целей показывает, насколько эффективно действует организация, то есть насколько эффективно она использует находящиеся в ее распоряжении ресурсы. А эффективность работы организации в целом формируется из эффективности использования каждого из организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника²⁷.

Естественно, что сотрудники организации неодинаково выполняют свои производственные обязанности – в любой организации есть свои лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему регулярной оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций. Такая система повышает эффективность управления персоналом организации:

- положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников; позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности;

- планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их корректированию;

- планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру;

- принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении. Регулярная и систематическая оценка сотрудников дает руководству организации возможность принимать обоснованные решения о повышении зарплаты (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие и на их коллег), повышение в должности или увольнение. В последнем случае наличие задокументированной

²⁷ Веснин В.Р. Основы менеджмента. М., 2013. С. 12-23.

информации о систематическом неудовлетворительном выполнении уволенным сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства²⁸.

Названные выше преимущества, получаемые организацией, использующей систему оценки персонала, реализуются наиболее глубоко при объективности оценки, открытости ее критериев, соблюдении строгой конфиденциальности результатов, активном участии сотрудника. Соблюдение этих принципов достигается за счет:

- универсальности системы оценки. Отдел персонала разрабатывает единую систему оценки для всей организации и обеспечивает единообразное понимание и применение этой системы во всех подразделениях;

- установления стандартов и норм оценки. Для этого организации необходимо определить, что определяет успех при работе в данной должности, т.е. выделить критические факторы. Для этого используется метод анализа рабочих мест, состоящий в тщательном исследовании осуществляемых занимающим определенную должность работником функций и выделении из их числа наиболее важных с точки зрения достижения стоящих перед ним целей;

- выбора методов оценки. Чтобы эффективно оценить работу сотрудника, необходимо иметь легкие в использовании, надежные и точно характеризующие критические факторы оценки. В качестве оценок могут использоваться как количественные показатели (время, производительность, издержки), так и качественные характеристики, даваемые осуществляющим оценку человеком – “хорошо”, “плохо”, “выше среднего”. Естественно, что количественные оценки предпочтительнее как с точки зрения их точности, так и объективности в отношении оцениваемого сотрудника. Тем не менее, в реальной жизни не всегда существует возможность использовать количественные оценки для многих должностей, поэтому организации часто вынуждены пользоваться субъективными оценками.

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на

²⁸ Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами. М., 2013. С. 120-122.

сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки, наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала²⁹.

Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственно руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов и по существу является непрерывным процессом.

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование – встреча руководителя с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы, как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на будущее. Аттестационное собеседование играет очень важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки, как от сотрудника, так и от руководителя. Многие компании специально обучают своих сотрудников тому, как проводить аттестационное собеседование. Как показывают исследования, успех собеседования зависит на 80 % от проводящего его руководителя и на 20 % от аттестуемого сотрудника³⁰.

Главными элементами подготовки руководителя являются взвешенная и основанная на объективных фактах оценка выполнения сотрудником своих функций, осуществленная с учетом должностной инструкции и индивидуального плана сотрудника на истекший период, обдуманый план развития сотрудника на следующий период, детальный план проведения собеседования. Подготовка к собеседованию аттестуемого сотрудника заключается в оценке собственной работы за истекший период (с использованием методов оценки, предусмотренных аттестационной процедурой), составлении плана работы на следующий период, а также списка вопросов, которые он хотел бы задать своему руководителю. Наиболее старым и самым распространенным методом аттестации является метод стандартных оценок. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты

²⁹ Сенашенко В.С. О некоторых проблемах подготовки кадров высшей квалификации // Высшее образование в России. 2013. № 4. С. 54-59.

³⁰ Демин Ю. М. Аттестация персонала. М., 2012. С. 12.

работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале.

Такой метод отличается простотой, малыми издержками и общедоступностью. Чтобы аттестовать сотрудника с помощью метода стандартных оценок, руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Применение данного метода обеспечивает также единообразие аттестации всех сотрудников.

Однако метод стандартных оценок страдает рядом серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек – руководитель, что предполагает высокую степень субъективной и односторонней оценки. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки³¹.

Чтобы преодолеть эти недостатки, некоторые организации усовершенствовали метод стандартных оценок следующим образом: форма оценки (несколько расширенная и углубленная) заполняется не самим руководителем, а специалистом по управлению человеческими ресурсами, который предварительно проводит детальное собеседование с руководителем, обсуждая работу аттестуемого сотрудника за прошедший период. При использовании этого метода аттестации повышается степень объективности оценки за счет использования профессионального консультанта в данной сфере. Также углубляет единообразие оценок внутри организации, поскольку заполнение формы осуществляется одним и тем же человеком. В то же время и при данном методе не удастся полностью преодолеть субъективизм оценок. В то же время, такой метод является и более дорогостоящим.

Другая довольно распространенная разновидность методов оценки аттестуемых сотрудников – сравнительные методы. При их использовании руководитель сравнивает одного сотрудника своего подразделения с другими. При ранжировании руководитель «выстраивает» своих сотрудников в сравнительную цепочку – от лучшего к худшему. По результатам работы за аттестационный период. Сравнительные методы являются очень простым способом аттестации сотрудников.

³¹ Сенашенко В.С. О некоторых проблемах подготовки кадров высшей квалификации // Высшее образование в России. 2013. № 4. С. 54-59.

Их не сложно применять и легко понимать. Однако, эти методы слишком приблизительны для того, чтобы полученные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала. Рассмотренные выше методы аттестации являются традиционными для большинства современных организаций. Они довольно эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды, хотя и не лишены определенных недостатков. Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала. Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов. Во-первых, новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают упор на оценку работника его коллегами и способность работать в группе. Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов всей организации. В-третьих, во внимание принимается не только успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться достаточно недавно – 15 – 20 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют экспериментальными, к их числу принадлежат метод «360о аттестация», психологические методы аттестации. Окончательный выбор методов оценки персонала для конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации (возможно, с помощью профессиональных консультантов).

Таким образом, можно сделать вывод, что персонал – это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно – хозяйственные функции. Управление персоналом организации – целеустремленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все методы делятся на три группы: административные, экономические и социально – психологические.

Эффективность системы управления персоналом организации – это система показателей, отражающих соотношение затрат и результатов, применительно к интересам его участников. Она выражается в достижении максимального эффекта при минимальных затратах трудовых ресурсов и измеряется как отношение результата к затратам живого труда во всех сферах деятельности организации.

Одним из главных звеньев в управлении персоналом, основной движущей пружиной всего механизма такого рода управлением является система оценки эффективности персонала, ядром которой служит объективная оценка результатов труда. До сих пор отсутствие подобной оценки являлось «белым пятном» в системе мотивации активного труда работников всех категорий, причиной господствования уравнилельных тенденций в распределительных отношениях³².

Организации периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы. Как показывают исследования, регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на профессиональном развитии и росте сотрудников, и, следовательно, ведет к повышению эффективности управлением персонала.

Выводы по первому разделу.

Итак, в первом разделе дипломного проекта определено следующее: кадровая политика организации — генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Цели и задачи кадровой политики определяются исходя из основных

³² Махмудова И.Н. Развитие оценочной технологии в системе управления персоналом предприятия: методология, теория, практика : автореферат дис. . д-ра экон. наук : 08.00.05. Самара, 2013.С. 18.

положений Конституции Российской Федерации, Федерального закона «О муниципальной службе в РФ», из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования муниципальной службы и входящих в нее органов муниципального управления.

Основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала управленческого персонала. Эта цель достижима посредством предоставления каждому муниципальному служащему работы в соответствии с его способностями и квалификацией.

Компонентами механизма формирования профессионального, компетентного, дисциплинированного и честного аппарата муниципальных служащих выступают:

1. Строгое соблюдение принципов отбора и продвижения кадров, прежде всего на основе их профессиональной пригодности. Создание моральных и материальных условий, позволяющих государственным служащим планировать карьеру, заниматься повышением своего профессионализма и квалификации.

2. Обеспечение муниципальным служащим социально оправданной оплаты труда и набора социальных льгот, стимулирующих эффективный труд и гарантирующих высокую престижность положения в обществе, соответствующий статус.

3. Создание действенного контроля (ведомственного и гражданского) за аппаратом муниципальных органов, способного пресекать нарушения и злоупотребления служебным положением.

РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАБОТЫ С КАДРАМИ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Социальная защита населения Старооскольского городского округа на сегодняшний день – многофункциональная, самостоятельная и востребованная в обществе отрасль. В ней происходят качественные преобразования, совершенствуются формы и методы обслуживания, внедряются новые технологии. Реализуются целевые социально-ориентированные программы, адресованные

пожилым гражданам, инвалидам, обеспечивающие поддержку материнства и детства.

На протяжении всего периода существования социальной службы главным и неизменным остается стремление к общему благу, защита прав личности, помощь нуждающимся и оптимальная их поддержка.

Социальная защита населения Старооскольского городского округа сегодня – многофункциональная, самостоятельная и востребованная в обществе отрасль.

Управление социальной защитой населения на территории Старооскольского городского округа возложена на Управление социальной защиты населения Администрации Старооскольского городского округа Белгородской области. Следует отметить, что Управление является правопреемником Управления социальной защиты населения администрации муниципального района «Город Старый Оскол и Старооскольский район» Белгородской области в отношении его прав и обязанностей в полном объеме (Приложение 1).³³

УСЗН в своей деятельности руководствуется:

Конституцией Российской Федерации,

федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации,

законами Белгородской области и иными нормативными правовыми актами Белгородской области,

Уставом Старооскольского городского округа, иными правовыми актами органов местного самоуправления городского округа и Положением УСЗН администрации Старооскольского городского округа Белгородской области.³⁴

Направление работы УСЗН – оказание комплексной социальной помощи слаботзащищенным категориям населения: одиноким престарелым гражданам, федеральным и областным льготникам, малоимущим и многодетным семьям, детям и подросткам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации. В УСЗН девять отделов:

Отдел социальной поддержки;

³³ Официальный сайт органов местного самоуправления Старооскольского городского округа. URL: <http://oskolregion.ru>. (дата обращения 14.02.2017)

³⁴ Официальный сайт органов местного самоуправления Старооскольского городского округа. URL: <http://oskolregion.ru>. (дата обращения 14.02.2017)

- Отдел по назначению и выплате пособий и компенсаций;
- Отдел по предоставлению субсидий и компенсации на оплату ЖКУ;
- Отдел автоматизации и информационного обеспечения;
- Отдел бухгалтерского учета и отчетности;
- Отдел организационно-правового обеспечения и контроля;
- Отдел по реализации единого социального проездного билета;
- Отдел по опеке и попечительству;
- Отдел по предоставлению жилищных субсидий.³⁵

Анализ количества единиц в системе УСЗН свидетельствует о сохранении контингента в системе социальной защиты населения в Старооскольском городском округе.

Таблица 1

Количество единиц в системе социальной защиты населения на территории Старооскольского городского округа Белгородской области

Количество (единиц):	2014 год	2015 год	2016 год
Управление социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа	103	100	100
МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения»	214	218	175
МБУ «Социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних»	40	41	37

³⁵ Там же.

В системе финансирования расходов на социальную защиту населения в Старооскольском городском округе значительная доля принадлежит субвенциям из областного бюджета – 54 %, в то время как средства местного бюджета покрывают лишь 12 % расходов (рис. 1)³⁶

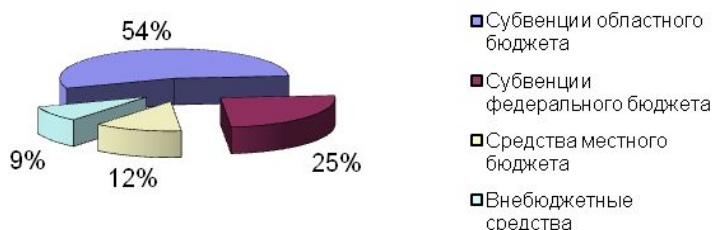


Рис. 1. Источники финансирования расходов на социальную защиту населения в Старооскольском городском округе (2016 г.)

Анализ расходов на социальную защиту населения в динамике за последние 3 года представлен в материалах приложения (Приложение 4-5). Материалы приложения дают основание сделать вывод о неуклонном росте расходов, выделяемых на социальную защиту населения в Старооскольском городском округе – с 690 202,1 тыс. руб. в 2014 г. до 923799,3 тыс. руб. в 2016 г. По структуре финансирования большая часть расходов (85,7 %) выделяется на социальное обеспечение населения (социальные выплаты и социальная поддержка), 11 % - на социальное обслуживание населения и лишь 3,3 % на охрану материнства и детства.

Главным подразделением, осуществляющим работу с кадрами в УСЗН, является организационно – правовой отдел. Организационно – правовой отдел является структурным подразделением Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области.³⁷

Основными задачами отдела являются: организационное и правовое обеспечение деятельности Управления; представление в арбитражных судах и судах общей юрисдикции интересов и защита прав Управления; участие в подготовке проектов постановлений и распоряжений главы администрации Старооскольского

³⁶ Годовой отчет Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области за 2016 г. URL: <http://sznoskol.ru> (дата обращения 17.02.2017)

³⁷ Годовой отчет Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области за 2016 г. URL: <http://sznoskol.ru> (дата обращения 17.02.2017)

городского округа по вопросам, касающимся Управления учет кадров; обеспечение своевременного приема, регистрации, учета, хранения и рассылки поступающей, исходящей и внутренней корреспонденции.

Отдел в целях обеспечения деятельности Управления осуществляет следующие функции:

– принимает участие в подготовке проектов постановлений и распоряжений главы администрации Старооскольского городского округа по вопросам касающихся Управления;

– принимает участие в разработке и редактировании локальных актов Управления;

– представляет интересы Управления в судах общей юрисдикции и арбитражном суде

– осуществляет организацию ведения нормативно-справочной информации, относящейся к функциям Управления;

– ведет прием граждан по вопросам относящихся к функциям Управления;

осуществляет ведение делопроизводства, формирование и отправление / получение корреспонденции и иной информации Управления;

осуществляет подготовку приказов Управления совместно с руководителями структурных подразделений;

организует оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством; учет личного состава, выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, хранение и заполнение трудовых книжек, и ведение установленной документации по кадрам;

организует табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков;

обеспечивает подготовку документов по пенсионному страхованию, а также документов, необходимых для назначения пенсий работникам Управления.

На каждого сотрудника в отделе кадров УСЗН оформляется личное дело, разрабатывается должностная инструкция³⁸.

³⁸ Об отделе организационно – правового обеспечения и контроля управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области: положение. URL: <http://sznoskol.ru> (дата обращения 22.02.2017)

Личное дело муниципального служащего – это совокупность документов, содержащих персональные данные муниципального служащего, сведения о его служебно-трудовой деятельности³⁹.

Персональные данные, внесенные в личное дело муниципального служащего, иные сведения, содержащиеся в личном деле, относятся к сведениям конфиденциального характера (за исключением сведений, которые в установленных федеральными законами случаях могут быть опубликованы в средствах массовой информации), а в случаях, установленных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, - к сведениям, составляющим государственную тайну.

Сбор и внесение в личное дело сведений о политической и религиозной принадлежности, частной жизни муниципального служащего, членстве в общественных организациях, в том числе в профессиональных союзах, запрещены.

Передача персональных данных муниципального служащего третьей стороне не допускается без письменного согласия муниципального служащего, за исключением случаев, установленных законодательством.

Личное дело муниципального служащего оформляется после издания распоряжения о назначении гражданина на должность муниципальной службы, приеме на работу.

К личному делу муниципального служащего приобщаются:

- 1) письменное заявление с просьбой о поступлении на муниципальную службу и замещении должности муниципальной службы;
- 2) собственноручно заполненная и подписанная гражданином анкета установленной формы с приложением фотографии и автобиография;
- 3) документы о прохождении конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы (если гражданин назначен на должность по результатам конкурса), либо испытания, если таковое устанавливалось;
- 4) копия паспорта и копии свидетельств о государственной регистрации актов

³⁹ Положение о проведении аттестации муниципальных служащих администрации Старооскольского городского округа: Утверждено постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 09.10.2008 № 3395. URL: <http://oskolregion.ru> (дата обращения 22.02.2017)

гражданского состояния (о заключении брака, о рождении детей);

5) копия трудовой книжки или документа, подтверждающего прохождение военной или иной службы;

6) копии документов о профессиональном образовании, профессиональной переподготовке, повышении квалификации, стажировке, присвоении ученой степени, ученого звания (если таковые имеются);

7) копии решений о награждении государственными наградами, присвоении почетных, воинских и специальных званий, присуждении государственных премий (если таковые имеются);

8) копия распоряжения о назначении лица на муниципальную должность муниципальной службы;

9) экземпляр трудового договора, а также экземпляры письменных дополнительных соглашений, которыми оформляются изменения и дополнения, внесенные в трудовой договор;

10) копии распоряжений о переводе муниципального служащего на иную должность муниципальной службы, о временном замещении им иной должности муниципальной службы;

11) копии документов воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу);

12) копия распоряжения об освобождении муниципального служащего от замещаемой должности муниципальной службы или о прекращении трудового договора;

13) аттестационный лист муниципального служащего, прошедшего аттестацию, и отзыв об исполнении им должностных обязанностей за аттестационный период;

14) экзаменационный лист муниципального служащего и отзыв об уровне его знаний, умений (профессиональном уровне) и о возможности присвоения ему квалификационного разряда, классного чина муниципальной службы;

15) копии документов о присвоении муниципальному служащему квалификационного разряда, классного чина муниципальной службы;

16) копии документов о включении муниципального служащего в кадровый

резерв, а также об исключении его из кадрового резерва;

17) копии решений о поощрении муниципального служащего, а также о наложении на него дисциплинарного взыскания до его снятия или отмены;

18) копии документов о начале служебной проверки, ее результатах, об отстранении муниципального служащего от замещаемой должности муниципальной службы;

19) документы, связанные с оформлением допуска к сведениям, составляющим государственную или иную охраняемую законом тайну, если исполнение обязанностей по замещаемой должности муниципальной службы связано с использованием таких сведений;

20) справки о соблюдении гражданином ограничений, связанных с замещением муниципальной должности муниципальной службы;

21) сведения о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера муниципального служащего;

22) справку из органов государственной налоговой службы о представлении сведений о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера муниципального служащего;

23) копия страхового свидетельства обязательного пенсионного страхования;

24) копия свидетельства о постановке на учет в налоговом органе физического лица по месту жительства на территории Российской Федерации;

25) медицинское заключение установленной формы об отсутствии у гражданина заболевания, препятствующего поступлению на муниципальную службу или ее прохождению;

26) копия страхового медицинского полиса обязательного медицинского страхования граждан;

27) справка о результатах проверки достоверности и полноты представленных муниципальным служащим сведений о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведений о соблюдении муниципальным служащим ограничений, установленных федеральным законом.

28) данные об ознакомлении муниципального служащего с документами его личного дела.

В личное дело вносятся также письменные объяснения муниципального служащего, если такие объяснения даны им после ознакомления с документами своего личного дела⁴⁰.

Работник обязан в течение 7 дней информировать ответственного за кадровую службу (специалиста 2 категории) об изменениях в своих анкетных данных. Все поступающие в личное дело документы располагаются в хронологическом порядке. В личное дело не включаются документы второстепенного значения, имеющие временные (до 10 лет включительно) сроки хранения (справки с места жительства о жилищных условиях, дублетные экземпляры и черновики документов). Документы, приобщенные к личному делу муниципального служащего, брошюруются, страницы нумеруются, к личному делу прилагается опись.

Важным механизмом организации работы с кадрами в системе муниципальной службы является аттестация. Аттестация муниципальных служащих призвана способствовать совершенствованию деятельности администрации по подбору, расстановке и повышению квалификации муниципальных служащих, определению уровня их профессиональной подготовки и соответствия замещаемой должности муниципальной службы на основе оценки его профессиональной служебной деятельности, а также решению вопроса о присвоении муниципальному служащему соответствующего квалификационного разряда³⁵ (Приложение 4).

Аттестация проводится в присутствии аттестуемого муниципального служащего.

Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. В целях оказания организационно-методического и консультационного содействия для участия в работе аттестационной комиссии могут быть также приглашены представители органа по управлению государственной службой Белгородской области, а также представители научных и образовательных учреждений, других организаций из числа специалистов по вопросам, связанным с муниципальной службой. На заседании аттестационная комиссия:

⁴⁰ Положение о проведении аттестации муниципальных служащих администрации Старооскольского городского округа: Утверждено постановлением главы администрации Старооскольского городского округа от 09.10.2008 № 3395. URL: <http://oskolregion.ru> (дата обращения 22.02.2017)

- рассматривает представленные материалы на аттестуемого муниципального служащего и результаты предварительного тестирования;

- заслушивает:

а) сообщение муниципального служащего о своей служебной деятельности (защита реферата);

б) ответы аттестуемого муниципального служащего на вопросы членов аттестационной комиссии;

- принимает решение по итогам аттестации муниципального служащего.

Протокол заседания аттестационной комиссии (приложение), в котором фиксируются ее решение и результаты голосования, ведет секретарь аттестационной комиссии. Протокол заседания аттестационной комиссии подписывается председателем и секретарем аттестационной комиссии.

Все операции и расчеты по кадрам отражаются как документально, так и в программном комплексе «Гарант», «1С – кадры». Прием, увольнение или перевод работников отдела, установление им должностных окладов и надбавок к ним производится по приказу руководителя УСЗН, согласно утвержденного штатного расписания по представлению начальника отдела, в соответствии с трудовым законодательством⁴¹.

По состоянию на 01. 2016 г. в управлении социальной защиты населения работает 99 человек:

муниципальных служащих – 21 человек;

обслуживающий персонал – 72 человек;

вспомогательный персонал – 6 человек.

В подведомственных учреждениях управления работают 211 человек, из них: МБУ «КЦСОН» - 172 человек; МБУ «СРЦдН» - 39 человек

В рамках реализации проекта «Совершенствование проектного управления в органах власти Белгородской области» прошли повышение квалификации по программе «Управление проектами» в МБОУ ДПО «Старооскольский центр Интернет образования» 21 муниципальный служащий; в межрегиональном центре

⁴¹ Годовой отчет Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области за 2016 г. URL: <http://sznoskol.ru> (дата обращения 17.02.2017)

повышения квалификации Санкт-Петербургского государственного университета по программе «Социальные инновации» - 1 человек; в АНО ВПО Смольный институт Российской академии образования по программе «Судебная практика рассмотрения гражданских и уголовных дел с участием органов опеки»- 1 человек; в высших учебных заведениях продолжает обучение 11 специалистов; приняли участие в различных обучающих семинарах 23 человека. Следует отметить, что в период с 2014 по 2016 гг. значительно возросло количество сотрудников, прошедших повышение квалификации – с 7 до 57 чел⁴².

Проведена работа по проверке на соответствие действующему законодательству внутренних документов и локальных актов, издаваемых в УСЗН (должностные инструкции, приказы, и т.д.).

В рамках ведения кадрового делопроизводства подготовлено:

- приказы по личному составу – 116;
- приказы по основной деятельности – 243.

Оценкой деятельности управления служит количество награжденных сотрудников. В 2016 году за преданность профессии - многолетний плодотворный труд награждены 33 сотрудника управления, из них:

почетной грамотой Министерства здравоохранения и социального развития РФ – 3 человека;

почетной грамотой УСЗН Белгородской области – 1 человек;

благодарностью начальника УСЗН Белгородской области – 2 человека;

благодарностью главы администрации Старооскольского городского округа – 4 человека;

почетной грамотой главы администрации Старооскольского городского округа – 3 человека;

почетной грамотой УСЗН – 11 человек;

благодарностью УСЗН – 9 человек.⁴³

Управление персоналом – сфера знаний и практической деятельности,

⁴² Годовой отчет Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области за 2016 г. URL: <http://sznoskol.ru> (дата обращения 23.02.2017)

⁴³ Годовой отчет Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области за 2016 г. URL: <http://sznoskol.ru> (дата обращения 02.03. 2017)

направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять трудовые функции и оптимальное его применение. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации. Важную роль в управлении персоналом играет подбор и расстановка работников, обучение прогрессивным приемам работы, обновление знаний, морально-психологическое воздействие, разрешение конфликтных ситуаций в коллективе с целью обеспечения сложной, эффективной работы является залогом.

Эффективно работать – это добиваться больших результатов при меньших затратах труда, времени и средств. Для того чтобы определять, насколько система управления персоналом эффективна, необходимо выработать методику оценки, позволяющую найти слабые места в организации, в последствии их устранить.

Оценка эффективности управления персоналом в УСЗН основана на информации о работниках:

- продвижение по службе;
- их профессиональные характеристики;
- квалификационные характеристики;
- половозрастные характеристики;
- медицинские и психологические параметры;
- производительность;
- новаторская активность.

Оценка в УСЗН осуществляется на протяжении всех фаз управленческой деятельности. Она тесно связана с другими этапами процесса управления и своими результатами способна побуждать руководителя вносить в него необходимые коррективы. При этом оценка обеспечивает функционирование в организации бесперебойной обратной связи.

Необходимо заметить, что при оценке эффективности управления персоналом в УСЗН нужно учитывать затраты на достижение поставленных целей. Реальная эффективность системы управления персоналом может быть определена только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами. Необходимо оценивать эффективность управления персоналом по результатам работы всей организации.

Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом эффективно настолько насколько успешно персонал организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ним целей.⁴⁴

Основные критерии для оценки эффективности управления персоналом в УСЗН являются профессиональные, деловые, морально-психологические и интегральные.

К профессиональным критериям можно отнести знания, умения, опыт, квалификацию.

К деловым организованность, ответственность, инициативность.

Морально-психологические – это самооценка, честность, справедливость, психологическая устойчивость.

Интегральные – авторитет, состояние здоровья, общая культура, культура речи и мышления.

Анализ системы организации работы с кадрами в УСЗН позволяет автору выделить и ряд недочетов в работе по управлению кадрами в УСЗН на наш взгляд, это – отсутствие в УСЗН администрации Старооскольского городского округа Белгородской области качественного кадрового резерва, наличие которого, на наш взгляд, позволит максимально повысить профессионализм и качество состава специалистов, своевременно удовлетворить дополнительные потребности в руководящих кадрах и многое другое. Отсутствие в образовательных технологиях Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области индивидуального плана развития муниципальных служащих.

Выводы к разделу II.

1. Управление социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области является функциональным органом администрации Старооскольского городского округа

⁴⁴ Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М., 2014. С. 89.

Белгородской области, обладающим правами юридического лица и реализующим исполнительно – распорядительные функции по осуществлению государственных полномочий в сфере организации предоставления и предоставлению мер социальной поддержки отдельным категориям граждан на территории Старооскольского городского округа Белгородской области.

2. Направление работы УСЗН – оказание комплексной социальной помощи слаботзащищенным категориям населения: одиноким престарелым гражданам, федеральным и областным льготникам, малоимущим и многодетным семьям, детям и подросткам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации.

3. По состоянию на 01. 2016 г. в управлении социальной защиты населения работает 99 человек: муниципальных служащих – 21 человек; обслуживающий персонал – 72 человек; вспомогательный персонал – 6 человек. Следует отметить, что в осуществление постановления главы администрации Старооскольского городского округа от 15 июля 2010 года № 2722 «Об утверждении штатного расписания Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа» и в связи с созданием муниципального учреждения «Комплексный центр социального обслуживания населения» проведена работа по ликвидации штатной численности отделений социальной помощи. В результате, численность штата работников УСЗН сократилась на 211 единиц.

4. Эффективность функционирования системы управления персоналом Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом эффективно настолько насколько успешно персонал организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ним целей. Основой для оценки эффективности управления персоналом в УСЗН являются профессиональные, деловые, морально-психологические и интегральные критерии. Непосредственной оценкой деятельности управления служит ежегодное награждение сотрудников за преданность профессии, многолетний плодотворный труд и качественное предоставление услуг.

РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА РАБОТЫ С КАДРАМИ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА

Главной стратегической целью социально-экономического развития муниципалитетов на долгосрочную перспективу остается улучшение качества жизни населения.

Основу кадрового состава органов местного самоуправления составляет муниципальная служба, в которой муниципальные служащие являют собой социально-профессиональную группу. Особенность этой категории работников заключается не только в их правовом статусе, но и в тех требованиях, которые предъявляются к ним для эффективного исполнения функциональных обязанностей. Управление кадровым потенциалом муниципального образования представляет собой целенаправленную деятельность по его формированию, развитию и рациональному использованию с целью удовлетворения жизненных потребностей жителей.

Одним из приоритетных направлений кадрового обеспечения муниципальной службы на современном этапе является модернизация системы дополнительной

профессиональной подготовки муниципальных служащих, которая выступит основой развития кадрового потенциала.

При формировании такой системы и в целом кадровой политики большую роль и значение имеет антикоррупционное образование (формирование антикоррупционного мировоззрения, повышение уровня правосознания и правовой культуры) в процессе формирования социально ответственных кадров, так как в большей степени именно коррупциогенные факторы подрывают доверие населения к власти и существенно затрудняют развитие города.

Основными задачами муниципальной кадровой политики должны стать:

- совершенствование нормативно-правовой базы в указанной сфере;
- развитие правовых и организационных механизмов муниципальной службы;
- сопровождение профессионального развития и эффективного использования кадрового состава;
- разработка и внедрение современных кадровых технологий, тестов, методик, рекомендаций по управлению кадрами для повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления;
- информационно-аналитическое и организационно-методическое сопровождение единой муниципальной кадровой политики;
- организация работы по обеспечению соблюдения муниципальными служащими ограничений и запретов, установленных законодательством, при поступлении и прохождении такой службы.

Тем не менее до настоящего времени сохраняется ряд проблем в организации работы с кадрами в Управлении:

- 1) низкая эффективность работы с кадровым резервом;
- 2) недостаточная мотивация служащих к профессиональному развитию;
- 3) отсутствие научно обоснованных критериев оценки результативности деятельности служащих;
- 4) отсутствие эффективной системы адаптации управленческих кадров.

Поставленные задачи требуют повышения эффективности управления, внесения корректив в кадровую политику Старооскольского городского округа.

Дальнейшее развитие кадрового потенциала системы муниципального

управления предполагает совершенствование системы подбора, подготовки и профессионального развития кадров. Это возможно посредством решения следующих задач:

1) совершенствование планирования и управления человеческими ресурсами на государственной и муниципальной службе, что предполагает в свою очередь:

совершенствование механизма подбора кадрового состава государственных и муниципальных служащих и работы с ним на основе внедрения эффективных технологий персонал-маркетинга;

завершение формирования системы непрерывного профессионального развития государственных и муниципальных служащих;

разработку новых программ подготовки и профессионального развития государственных и муниципальных служащих;

реализацию системы мер, направленных на повышение престижа государственной и муниципальной службы и авторитета государственных и муниципальных служащих;

создание условий для повышения роли высших управленческих кадров и развитие менеджерских навыков у высших руководителей региона;

2) завершение процесса внедрения системы стимулирования муниципальных служащих на основе показателей результативности их деятельности, что предусматривает внедрение компетентностной модели управления кадровыми процессами в системе государственной и муниципальной службы.

В целом, можно отметить, что развитие персонала начинает играть все более важную роль в достижении государственной службой своих стратегических целей, по мере того как изменяются деятельность и структура организации, требуются постоянные изменения в моделях поведения персонала. В интересах, как организации, так и персонала должны предприниматься последовательные усилия, противодействующие «моральному и физическому износу» рабочей силы - ее устареванию.

В целях повышения эффективности кадровой политики в Управлении социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа предлагается разработка и представление Целевой программы «Совершенствование

кадровой политики и развитие кадрового потенциала в Управлении социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа на 2017-2020 годы».

Цель программы: развитие и совершенствование кадровой политики Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа посредством внедрения эффективных кадровых технологий, направленных на повышение профессиональной компетентности, расширение кадрового потенциала.

Основными задачами программы являются:

- развитие и совершенствование кадровой политики Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа посредством внедрения эффективных кадровых

- технологий, направленных на повышение профессиональной компетентности, расширение кадрового потенциала;

- совершенствование нормативной правовой базы по вопросам развития кадровой политики;

- совершенствование системы управления кадровыми процессами в управлении;

- формирование системы и создание условий для непрерывного профессионального образования и развития служащих;

- развитие механизма предупреждения коррупции, выявления конфликта интересов на службе;

- увеличение доли вакантных должностей службы, замещаемых на основе назначения из кадрового резерва, на конкурсной основе;

- увеличение доли служащих, имеющих высшее профессиональное образование;

- увеличение количества подготовленных материалов (памяток, инструкций, рекомендаций, тестов и др.), проведенных целевых семинаров с служащими;

- создание единой информационной базы данных служащих Управления.

Ресурсное обеспечение проекта:

Этапы реализации программы:

1. Этап разработки программы и мониторинга (2017 год).

На первом этапе формируются предпосылки для реализации мероприятий Программы, предполагающие:

- наличие стратегических ориентиров по различным направлениям совершенствования системы управления;
- анализ нормативно-правовой базы по кадровой политике;
- анализ деятельности органов власти по реализации кадровой политики на федеральном, региональном и муниципальном уровне;
- анализ регионального опыта работы с кадрами управления;
- изучение потребностей и интересов служащих управления (социологические исследования).

Наряду с формированием предпосылок для реализации программы на первом этапе разрабатывается пакет нормативно-правовых документов, направленных на совершенствование системы управления кадровой политики.

Осуществляется подготовительная работа по информационному, материально-техническому и кадровому сопровождению реализации Программы.

2. Внедренческий этап (2018годы).

На втором этапе Программы на основе проведенных исследований и сформированной нормативно-правовой базы будут реализованы проекты по совершенствованию совершенствование кадровой политики и развитие кадрового потенциала по различным направлениями. Подробная информация по реализации данного этапа представлена ниже.

3. Коррекционный этап (2019-2020 год).

Завершающий этап характеризуется анализом результативности реализации Программы; связан с рядом мониторинговых исследований и направлен на последующую корректировку Программы в соответствии с полученными результатами исследований и изменениями внутренней и внешней среды.

Финансирование Программы включает следующие направления:

- проведение курсов, конференций, семинаров, тренингов для служащих Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского

городского округа и ее структурных и территориальных подразделений. Семинары проводит научно-преподавательский состав университетов области и страны (в соответствии с заключаемыми договорами);

- обучение на базе высших учебных заведений и центров обучения государственных и муниципальных служащих, а также в межрегиональных центрах переподготовки и повышения квалификации кадров, имеющих соответствующие лицензии на право проведения образовательной деятельности;

- выпуск и разработка программ, методических рекомендаций и приобретение информационно-кадровых технологий (информатизация кадровых служб).

Основой для определения объема финансирования явились следующие показатели:

- средняя стоимость обучения одного служащего по программам повышения квалификации и переподготовки;

- внедрение методик комплексной оценки деятельности служащих, разработка тестов, программ, форм дистанционного обучения, информатизации и др.

Ожидаемая последовательная реализация Программы позволит достичь результатов:

- создание необходимых условий для профессионального развития служащих, повышения квалификации и профессиональной переподготовки служащих;

- совершенствование координации кадровой работы и управление персоналом в структурных и территориальных подразделениях;

- формирование эффективного кадрового потенциала и кадрового резерва служащих, совершенствование их знаний и умений;

- качественное информационно-аналитическое обеспечение кадровых процессов;

- повышение престижа службы за счет роста профессионализма и компетентности служащих;

- проведение единой кадровой политики при решении задач в области развития службы управления в целях совершенствования деятельности органов

управления;

- унификация и методическое сопровождение разработки кадровых документов в управлении;
- использование информационных систем в кадровой работе;
- создание единой информационной базы данных служащих управления;
- реализация плана мероприятий противодействия коррупции на службе.

В целом, можно утверждать, что обеспечение постоянного соответствия уровня профессиональной компетенции персонала муниципальной службы требованиям развития экономики и социальной сферы для наиболее эффективного достижения принимаемых целей возможно при активном внимании к таким факторам как:

ясное целеполагание и четкое программирование всех сторон деятельности на всех уровнях управления;

постоянное накопление профессиональной компетентности;

регулярная обратная связь, оценка деятельности;

формирование эффективной системы мотивации для работников государственной службы;

поощрение обновления знаний.

Успешная организация работы с кадрами вряд ли возможна без повышения эффективности управления в системе государственной власти. В этой связи важнейшей задачей является создание системы сквозных сбалансированных показателей эффективности деятельности государственных служащих (персональных критериев успеха), которая должна быть интегрирована в стратегию развития государственной службы. В данной связи актуализируется необходимость внедрение понятной и прозрачной для общества системы показателей эффективности работы государственных служащих.

Одним из современных инструментов оценивания эффективности работы госслужащих выступает технология ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicator, KPI), представляющая собой систему измерений конкретных показателей эффективности деятельности отдельных субъектов (организаций, отделов, сотрудников) по выделенным направлениям, увязанная со стратегическими

целями организации.

Для того чтобы выстроить систему КРІ с учетом российской специфики, очень важно научиться оценивать факторы, которые оказывают на нее влияние. В данном случае система показателей должна строиться на предположении о том, что государственные органы функционируют в системе определенных внешних и внутренних ограничений и обладают определенными возможностями для осуществления своей деятельности, характеризуемыми показателями процесса и показателями результативности.

Основными целями внедрения ключевых показателей эффективности в государственном секторе являются:

- стимулирование эффективности и качества работы органов, их подразделений и отдельных служащих;
- анализ соответствия функций служащих общественным потребностям;
- создание системы обратной связи государственных служащих с «клиентами» (потребителями государственных услуг);
- повышение прозрачности деятельности государственных органов.

Внедрение КРІ позволяет увеличить контроль за деятельностью госслужащих со стороны общества, т.к. позволяет выстроить эффективную систему управления, направленную на результат. Результат должен быть обозначен в рамках измеримых обществом целей, поставленных Правительством РФ перед государственными служащими.

Первым шагом на пути к разработке и внедрению ключевых показателей эффективности, т.е. достижению желаемого результата, является определение государственными структурами основополагающих задач. Отделы кадров государственных структур могут использовать различные способы для определения важнейших направлений работы и показателей для этих направлений. Однако стоит учитывать, что для каждого отдела КРІ уникальны; они могут меняться по мере продвижения организации к намеченной цели.

Рассмотрим вариант определения группы ключевых показателей эффективности для деятельности служб по управлению персоналом государственных органов.

Ключевыми показателями эффективности планируемого успеха в данном случае являются рейтинг удовлетворенности государственных служащих работой службы персонала и количество реализованных в ведомстве стратегических проектов в области управления персоналом.

Совершенствование системы управления персоналом в государственных органах должно заключаться в регулярном проведении исследований удовлетворенности внутренних потребителей работой кадровой службы.

Организация труда государственных служащих и их мотивация. Обеспечение высокой эффективности выполнения планов и применения установленных систем оплаты и стимулирования труда становятся основными целями работы по организации труда кадровыми службами.

Ключевыми показателями эффективности могут быть:

- средний уровень заработной платы по категориям. Он должен быть конкурентоспособным, что подтверждается текучестью кадров;
- средний уровень выплат по компенсациям и социальным льготам;
- отклонение среднесписочной численности персонала от плановой;
- отклонение фонда оплаты труда от бюджета.

Совершенствование системы организации труда и мотивации предполагает обеспечение конкурентного уровня оплаты труда в государственных структурах по сравнению с бизнес

- структурами, а также проведение мониторинга и прогнозирование необходимой численности кадров. Для этого ежедневно должны учитываться сотрудники, принятые на работу (в том числе внешние совместители), и уволенные, переведенные в другое ведомство, ушедшие в декретный отпуск (вышедшие из него). Расчет и прогнозирование в данном случае осуществляется с учетом влияния предыдущего месяца на отчетный. Обеспечение конкурентного уровня оплаты труда достигается организацией системы материального стимулирования по основным показателям результатов работы. Каждое подразделение имеет возможность получать дополнительный доход в зависимости от эффективности своей деятельности.

Обеспечение потребности в персонале. Ключевые факторы успеха в данной

области могут быть выражены в своевременном восполнении потребности государственных структур в персонале необходимого качества и снижении финансовых затрат на привлечение сотрудников.

Ключевые показатели эффективности:

- рейтинг привлекательности министерства или ведомства как работодателя на рынке труда;
- процент внутреннего заполнения вакансий;
- процент сотрудников, принятых в соответствии с заявками руководителей структурных подразделений;
- средние расходы на наем одного работника.

Управление составом сотрудников. Ключевые факторы успеха заключены в поддержании качественного и количественного состава персонала на оптимальном уровне.

Ключевые показатели эффективности:

- средний возраст сотрудников;
- образовательный уровень;
- средний стаж работы;
- коэффициент текучести (по категориям государственных служащих)
- отношение уволенных по собственному желанию или за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочному числу работников.

Адаптация персонала муниципальных структур. Ключевые факторы успеха должны быть выражены в повышении производительности труда за счет быстрой и безболезненной интеграции сотрудника в трудовой коллектив и в создании благоприятного социально-психологического климата.

Ключевые показатели эффективности:

- процент уволившихся работников со стажем менее 3 лет;
- процент сотрудников, довольных проводимыми социальными программами.

Развитие персонала муниципальных структур. Ключевой фактор успеха в развитии персонала государственных структур состоит в формировании коллектива высококвалифицированных сотрудников, способных достичь целей организации.

Ключевые показатели эффективности:

- процент сотрудников, включенных в оперативный и стратегический кадровый резерв;

- процент уволившихся из числа кадрового резерва;

- процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва;

- процент текучести кадров среди государственных служащих с высоким потенциалом.

Оценка персонала муниципальных структур. Ключевой фактор успеха заключается в поддержании состава квалификационного сотрудников на оптимальном уровне.

Ключевые показатели эффективности:

- процент специалистов, прошедших аттестацию;

- процент специалистов, получивших повышение квалификационного разряда.

Обучение персонала в государственных структурах. Ключевой фактор успеха состоит в поддержании квалификации сотрудников на оптимальном уровне.

Ключевыми показателями эффективности могут являться:

- процент тех, кто прошел обучение (по видам курсов);

- средний объем затрат на развитие одного человека (по категориям).

Таким образом, реализация единой кадровой политики в государственных структурах с использованием ключевых показателей эффективности (KPI) сможет обеспечить своевременный, объективный и всесторонний анализ работы кадровой службы и измерение ее эффективности.

В то же время данная технология соответствует требованиям, предъявляемым к кадровым технологиям в системе государственной службы. Нормативные правовые акты в развитие Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» фактически определяют те требования к управлению персоналом, применение которых необходимо на государственной службе.

Среди них выделяют следующие элементы:

- эффективность;

- экономичность в использовании;

- унифицированность и адаптированность к специфике государственной службы;

- открытость для контроля со стороны общества.

Выводы к разделу III:

Таким образом, из всего выше сказанного можно сделать следующие выводы:

1. Выявленные в разделе II проблемы обусловили необходимость создания Целевой программы «Совершенствование кадровой политики Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа на 2017-2020 годы».

2. Основными целями и задачами программы являются:

- формирование и совершенствование системы кадрового обеспечения муниципальной службы, информационно-организационных механизмов ее функционирования, путем внедрения новых методов планирования;

- повышение уровня профессиональной компетентности служащих посредством создания системы нормативного обучения и развития дополнительного профессионального образования;

- создание системы мотивации карьерного роста путем обеспечения надлежащих условий для качественного исполнения служащими своих должностных (служебных) обязанностей, через формирование эффективной системы материального и нематериального стимулирования служащих с учетом результатов их профессиональной служебной деятельности;

3. Главные направления совершенствования программы, заключаются в:

- Формированием системы непрерывного профессионального образования служащих, охватывающей все уровни службы в управлении, включающей все уровни образования, сочетание которых должно быть оптимальным для существующей кадровой ситуации и меняться с изменением этой ситуации, а также позволяющей в дальнейшем эффективно работать в смежных областях профессиональной деятельности и на разных уровнях;

- Определением приоритетных направлений дополнительного профессионального образования, исходя из основных принципов функционирования и совершенствования системы кадрового обеспечения службы.

4. Актуализируется необходимость внедрение понятной и прозрачной для общества системы показателей эффективности работы государственных служащих.

Одним из современных инструментов оценивания эффективности работы госслужащих выступает технология ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicator, KPI), представляющая собой систему измерений конкретных показателей эффективности деятельности отдельных субъектов (организаций, отделов, сотрудников) по выделенным направлениям, увязанная со стратегическими целями организации.

5. Реализация, предлагаемых направлений и мер совершенствования системы управления кадровой политикой, позволит разрешить обозначенные в разделе проблемные поля и вывести систему управления на новый уровень функционирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило автору сделать следующие выводы.

Наступивший XXI век ставит перед российской властью новые сложные задачи модернизации всех сфер социально-экономической жизни общества. Успешное решение данных задач будет возможно только при эффективной и продуктивной работе всех государственных и муниципальных властных структур, всех звеньев системы управления, включающей, прежде всего, разветвленный аппарат государственных и муниципальных служащих.

Цели и задачи кадровой политики определяются исходя из основных положений Конституции Российской Федерации, Федерального закона «О муниципальной службе в РФ», из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования муниципальной службы и входящих в нее органов муниципального управления.

Основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала управленческого персонала. Эта цель достижима посредством предоставления каждому муниципальному служащему работы в соответствии с его способностями и квалификацией.

Управление социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области является функциональным органом администрации Старооскольского городского округа Белгородской области, обладающим правами юридического лица и реализующим исполнительно – распорядительные функции по осуществлению государственных полномочий в сфере организации предоставления и предоставлению мер социальной поддержки отдельным категориям граждан на территории Старооскольского городского округа Белгородской области.

Направление работы УСЗН – оказание комплексной социальной помощи слаботзащищенным категориям населения: одиноким престарелым гражданам,

федеральным и областным льготникам, малоимущим и многодетным семьям, детям и подросткам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации.

Эффективность функционирования системы управления персоналом Управления социальной защиты населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом эффективно настолько насколько успешно персонал организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ним целей. Основой для оценки эффективности управления персоналом в УСЗН являются профессиональные, деловые, морально-психологические и интегральные критерии. Непосредственной оценкой деятельности управления служит ежегодное награждение сотрудников за преданность профессии, многолетний плодотворный труд и качественное предоставление услуг.

Анализ системы организации работы с кадрами в Управлении социальной защитой населения Администрации Старооскольского городского округа обозначил следующие проблемы: недостаточная квалификация муниципальных служащих, проблема корпоративной культуры муниципальной службы и т.д.

В целях совершенствования системы управления карьерой муниципальных служащих предложен комплекс мер включающий:

- внедрение на муниципальной службе эффективных технологий и современных методов кадровой работы;
- формирование системы профессионального развития муниципальных служащих на основе долгосрочного планирования;
- создание и применение эффективной системы отбора, оценки и управления карьерой персонала муниципальной службы;
- совершенствование системы мониторинга общественного мнения об эффективности муниципальной службы и результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Европейская хартия местного самоуправления от 15 октября 1985 г. [Текст]:

// Собрание законодательства Российской Федерации – 07.09.1998. – № 36 – Ст. 4466.

2. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года [Текст]: офиц. текст. – М.: Издательство Юрайт, 2010. – 47 с.

3. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Текст]: федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Москва: Проспект, 2010. – 96 с.

4. О внесении изменений в Федеральный Закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [Текст]: федеральный закон от 28 декабря 2004 г. № 186-ФЗ // Российская газета. – 2004. – № 290.

5. О муниципальной службе в Российской Федерации [Текст]: федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Москва: Проспект, 2010. – 45 с.

6. О муниципальной службе в Белгородской области [Текст]: Закон Белгородской области от 11 октября 1996 года № 81// Сборник законов, принятый Белгородской думой в 1996 году: в 2-х т. – Белгород, 1997. – Т. 2. С. 201 – 216.

7. Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области [Текст]: Закон Белгородской области 24 сентября 2007 года № 150 // Сборник законов, принятый Белгородской думой в 2007 году: в 2-х т. – Белгород, 2007. – Т. 2. С. 216 – 226.

8. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Текст]: федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Москва: Проспект, 2010. – 29 с.

9. Авраменко, Н., Никифорова, Е., Пичугин А. Проблемы повышения качества образования управленческих кадров [Текст] / Н. Авраменко, Е. Никифорова, А. Пичугин // Муниципальная власть. – 2011. – № 6. – С. 61 – 66.

10. Авдеев, Н.С. Порядок и условия прохождения муниципальной службы [Текст] / Н.С. Авдеев. – М.: Дело, 2011. – 371 с.

11. Агибалов, Ю.В. Экономико-организационные основы местного самоуправления и основные направления их развития: монография [Текст] / Ю.В. Агибалов. – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2009. – 244 с.

12. Агибалова, О.Ю. Подготовка и повышение квалификации кадров

муниципального управления: практика, проблемы, направления совершенствования / О.Ю. Агибалова, Ю.В. Агибалов. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2013. – 239 с.

13. Алиева, С.В., Григошина, Л.Ю. Моделирование социокультурной подготовки управленческих кадров [Текст] / С.В. Алиева, Л.Ю. Григошина. // Социально-гуманитарные знания. – 2006. – № 4. – С. 78 – 82.

14. Андреев, С.В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям [Текст] / С.В. Андреев. – М.: Москва, 2009. – 265 с.

15. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст] / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2009. – 433 с.

16. Васильев, А.А. Муниципальное управление [Текст]: понятия, термины, библиография / А.А. Васильев. – Изд. 2-е, исп. и доп. – Н.Новгород, 2009. – 378 с.

17. Васильев, А.А. Кадровая политика на муниципальном уровне [Текст] / А.А. Васильев. // Практика муниципального управления. – 2010. – № 9. – С. 21 – 25.

18. Волошина, В.В. Муниципальная служба в Российской Федерации [Текст] / В.В. Волошина // Теоретико-правовые аспекты. – М.: Издательство Луч, 2010. – 433 с.

19. Галаган, А.И. Подготовка научных кадров в наиболее развитых зарубежных странах [Текст] / А.И. Галаган // Социально-гуманитарные знания. – 2011. – № 5. – С. 157 – 159.

20. Ганин, В.В. Государственная политика в области подготовки кадров и развития юридического образования в СССР во второй половине 1980-х – 1991 гг. [Текст] / В. В. Ганин // История государства и права. – 2011. – № 3. – С. 58 – 61.

21. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / Б. М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: НОРМА: ИНФРА-М, 2013. – 464 с.

22. Глазунова, Н.И. Система государственного управления [Текст] / Н.И. Глазунова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 551 с.

23. Гончаров, В. Подготовка кадров для органов местного самоуправления [Текст] / В. Гончаров // Муниципальная власть. – 2010. – № 4. – С. 28 – 30.

24. Гладышев, А.Г., Иванов В.Н., Савченко Е.С. Муниципальная кадровая

политика [Текст] / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, Е.С. Савченко. Академия наук социальных технологий и местного самоуправления. 2-е изд. – М.: Муниципальный мир, 2012. – 256 с.

25. Гладышев, А.Г., Иванов В.Н., Савченко Е.С. Муниципальное управление [Текст] / А.Г. Гладышев, Иванов В.Н., Савченко Е.С. Академия наук социальных технологий и местного самоуправления. – М.: Муниципальный мир, 2011. – 560 с.

26. Демин, Ю. М. Аттестация персонала [Текст] / Ю. М. Демин. – М.: Питер, 2012. – 176 с.

27. Зотов, В.Б. Система муниципального управления [Текст] / В.Б. Зотова. – СПб.: Питер, 2011. – 560 с.

28. Зыков, А.А. Формирование кадрового резерва и работа с ним [Текст] / А.А. Зыков // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 8. – С. 38 – 48.

29. Игнатов, В.Н. Кадровое обеспечение муниципальной службы [Текст] / В.Н. Игнатов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 240 с.

30. Иванова, В.Н., Патрушева В.И. Муниципальная кадровая политика: Учебное пособие для вузов [Текст] / В.Н. Иванова, В.И. Патрушева. 2-е изд. - М.: Муниципальный мир, 2011. – 356 с.

31. Кабашов, С.Ю. Организация муниципальной службы [Текст] / С.Ю. Кабашов. – М.: Инфра-М, 2012. – 478 с.

32. Колпаков, А. Цикл обучения муниципальных служащих [Текст] / А. Колпаков // Муниципальная служба. – 2009. – № 3 (35). – С. 41 – 43.

33. Коваленко, И.И. Муниципальное право: вопросы и ответы [Текст] / И.И. Коваленко. – М.: Новый Юрист, 2010. – 159 с.

34. Костенко, И.А. Управление кадрами в новых экономических условиях [Текст] / И.А. Костенко. – М.: Верхняя Волга, 2011. – 511 с.

35. Крапчетова, О. Обучение и повышение квалификации муниципальных служащих в сфере информационных технологий [Текст] / О. Крапчетова // Муниципальная служба . – 2009. – № 3 (27). – С. 84 – 87.

36. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 638 с.

37. Киселева, Е.М. Технология привлечения персонала организации и ее

развитие [Текст] : автореферат дис. . канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.М. Киселева. – Москва, 2013. – 29 с.

38. Латфуллин, Г. Кадровое обеспечение муниципальных органов власти [Текст] / Г. Латфуллин // Муниципальная власть. – 2011. – № 6. – С. 42 – 45.

39. Лойт, Х. Х., Хацкилов, А. С. Реформирование Петром I кадрового состава и структуры государственной гражданской службы России [Текст] / Х. Х. Лойт, А. С. Хацкилов // История государства и права. – 2011. – № 10. – С. 14 – 17.

40. Мартин, Н.В. Муниципальная служба: теория и организация [Текст] / Н.В. Мартин. – М.: Феникс, 2011. – 340 с.

41. Назаров, В.С. Настольная книга муниципального служащего [Текст] / В.С. Назаров. – М.: ОАО Изд-во Экономика, 2009. – 255 с.

42. Немчинов, А.А., Володин, А.М. Муниципальная служба [Текст] / А.А. Немчинов, А.М. Володин. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2009. – 384 с.

43. Парахина, В.Н. Муниципальное управление [Текст] / В.Н. Парахина – М.: КНОРУС, 2009. – 496 с.

44. Пашин, В.П. Кадровая политика властных структур: история и современность [Текст] / В. П. Пашин // Государственная власть и местное самоуправление. – 2009. – № 4. – С. 11 – 14.

45. Пикулькин, А. В. Система государственного управления [Текст] / А. В. Пикулькин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 399 с.

46. Прудникова, А.С., Никитина А.М. Муниципальное право России [Текст] / А.С. Прудникова, А.М. Никитина. – 3-е изд., 2009. – 399 с.

47. Положение о профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации государственных и муниципальных служащих [Текст] // Муниципальная служба. – 2009. – № 1 (33). – С. 59 – 60.

48. Положение об организации и проведении переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих администрации города Братск [Текст] // Муниципальная служба. – 2009. – № 4 (36). – С. 36 – 39.

49. Проблемы подготовки кадров для муниципальной службы и муниципального управления (рекомендации круглого стола) [Текст] // Государственная власть и местное самоуправление. – 2011. – № 4. – С. 24 – 29.

50. Проблемы подготовки кадров для муниципальной службы и муниципального управления [Текст] // Муниципальная служба. – 2012. – № 2 (34). – С. 65 – 68.

51. Пономаренко, Б. Муниципальная кадровая политика: направления разработки и реализации [Текст] / Б. Пономаренко // Муниципальная власть. – 2011. – № 6. – С. 58 – 60.

52. Постовой, Н.В. Муниципальное право России [Текст] / Н.В. Постовой. – 2-е изд. испр. и доп. – М.: Юриспруденция, 2012. – 352 с.

53. Рой, О. Перспективы развития государственной и муниципальной службы [Текст] / О. Рой // Муниципальная власть. – 2011. – № 5. – С. 59.

54. Саладников, В. Законопроект о муниципальной службе: достоинства и недостатки [Текст] / В. Саладников // Муниципальная власть. – 2014. – № 4. – С. 10 – 12.

55. Салтыков, А. Вопрос кадров решают все [Текст] / Салтыков А. // Муниципальная власть. – 2014. – № 6. – С. 29 – 32.

56. Самойлов, А.П. Кадровый резерв на муниципальной службе [Текст] / А.П. Самойлов // Муниципальная служба. – 2014. – № 4 (36). – С. 90 – 93.

57. Сенашенко, В.С. О некоторых проблемах подготовки кадров высшей квалификации [Текст] / В.С. Сенашенко // Высшее образование в России. – 2013. – № 4. – С. 54-59.

58. Стариков, Ю.Н. Муниципальная служба в Российской Федерации [Текст] / Ю. Н. Стариков. – М.: Герда, 2011. – 206 с.

59. Самсонов, В.Н. Государственная и муниципальная служба в Белгородской области – сборник нормативных правовых актов [Текст]: Кафедра государственно-правовых дисциплин Белгородского юридического института МВД РФ, 2014. – 541 с.

60. Ставила, И.М. Проблемы кадровой политики муниципальной службы [Текст] / И.М. Ставила. // Власть и управление. – 2011. – № 4. – С. 18 – 21.

61. Семкина, О. Проблема подготовки кадров в свете реализации новой редакции ФЗ «№ 131» [Текст] / О. Семкина // Муниципальная власть. – 2015. – № 6. – С. 40 – 42.

62. Тарасов Ю. Реформирование системы местного самоуправления: практика и проблемы кадрового обеспечения [Текст] / Тарасов Ю. // Муниципальная власть. – 2014. – № 3. – С. 26 – 30.

63. Турчинов, А.И. Профессионализация и кадровая политика [Текст] / А.И.Турчинов. – М.: Москва, 2015. – 319 с.

64. Фадеев, В.И. Муниципальная служба [Текст] / В.И. Фадеев. – М., 2014. – 105 с.

65. Шумянкova, Н.В. Муниципальное управление [Текст] / Н.В. Шумянкova. – М.: Экзамен, 2014. – 640 с.

66. Официальный сайт органов местного самоуправления Старооскольского городского округа. URL: <http://oskolregion.ru> (дата обращения: 15.12.2013).

67. Управление социальной защитой населения администрации Старооскольского городского округа Белгородской области: информационный портал. - Режим доступа: <http://sznoskol.ru>