

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001364
Федотова Дмитрия Сергеевича

Научный руководитель
к.э.н., старший преподаватель
Тимохина О.А.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ	6
1.1. Теоретические и методические аспекты системы управления персоналом в государственных службах	6
1.2. Основы организационного проектирования системы управления персоналом в государственных службах	12
1.3. Показатели оценки эффективности действующей системы управления персоналом организации	22
ГЛАВА 2. ДИАГНОСТИКА ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА).....	37
2.1. Организационно-экономическая характеристика администрации Белгородского района	37
2.2. Анализ действующей системы управления персоналом в Администрации Белгородского района	45
2.3. Оценка обеспеченности Администрации Белгородского района трудовыми ресурсами	52
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АДМИНИСТРАЦИИ БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА	62
3.1. Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления в администрации Белгородского района.....	62
3.2. Расчет социально-экономической эффективности мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом в администрации Белгородского района	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	79
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы. На сегодняшний день одним из основных направлений совершенствования системы государственного управления в Российской Федерации является повышение эффективности деятельности органов государственной власти. Решение данной задачи невозможно без улучшения эффективности и результативности профессиональной деятельности государственных гражданских служащих. Продолжающаяся в системе государственной гражданской службы реформа затрагивает все подсистемы государственной службы, в том числе и систему управления персоналом.

Повышение эффективности государственной службы невозможно без внедрения в систему управления государственными служащими передовых технологий управления. Внедрение и развитие современных методов управления влечет за собой развитие кадровых технологий, которые основываются на установлении показателей личной эффективности и служебно-профессионального развития служащего.

Подсистема управления персоналом в системе государственной (муниципальной) службы включает механизмы, основными из которых являются оценка квалификации и компетенций в различных формах, дополнительное профессиональное, формирование кадрового резерва, наставничество, социальное развитие коллектива, мотивация и льготы, обучение и развитие.

Специфика государственной службы любого органа управления властью, имеет сложности в области служебно-профессионального развития, в связи с рядом внутренних факторов работы (повышенная ответственность, высокий темп работы, завышенные требования к сотруднику, повышенный уровень психологической напряженности и т.д.).

Существующий несовершенный механизм управления персоналом в системе государственной (муниципальной) службы выступает одним из

ведущих факторов таких негативных явлений, как высокий уровень текучести персонала в системе государственного управления.

В соответствии с этим выбранная тема выпускной квалификационной работы является достаточной актуальной.

Степень разработанности проблемы. Проблемы в системе управления персоналом проявляются и как на законодательном уровне, так и в самой системе. Проблемы проявляются структурно то есть появляются недоработки, которые мешают нормальному развитию системы государственной и муниципальной службы. Существующим проблемам в направлении совершенствования системы управления персоналом в государственной (муниципальной) службе посвящено небольшое количество отечественных публикаций. Отечественные публикации рассматривают целый спектр вопросов, которые либо прямо, либо косвенно относятся к исследуемой проблеме. Следовательно, нужно уделить особое внимание решению данных проблем, выявить их причины и разработать методы по их разрешению.

Цель выпускной квалификационной работы – теоретическое обоснование системы управления персоналом и разработка практического инструментария по совершенствованию системы управления персоналом для эффективного функционирования Администрации Белгородского района.

Задачи выпускной квалификационной работы включают:

- Изучить теоретико-методологические особенности системы управления персоналом государственной службы;
- Провести диагностику действующей системы управления персоналом администрации Белгородского района;
- Разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления в администрации Белгородского района.

Теоретическая и практическая значимость исследования. Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в изучении теоретических и методических аспектов системы

управления персоналом в государственных (муниципальных) службах. Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в разработке рекомендаций, которые будут применяться в Администрации Белгородского Района.

Объектом выпускной квалификационной работы является Администрация Белгородского Района.

Предметом выпускной квалификационной работы являются организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе оптимизации системы управления персоналом.

Теоретической основой написания выпускной квалификационной работы послужили учебники и учебные пособия, монографии, статьи российских ученых и специалистов таких как: С.С. Анисина, А.М. Беляев, Е.Д. Богатырев, А.И. Галкин, А.В. Гусев, С.А. Мустафина и др.

При разработке и анализе результатов использовались следующие **методы исследования**: общенаучные методы (анализ, синтез, методы сравнительного анализа, статистические данные), экономические методы, графические методы (таблицы, схем, графики).

Информационную базу выпускной квалификационной работы составили материалы научных конференций и периодической печати, нормативно-законодательные и аналитические материалы органов государственной власти.

Эмпирическую базу выпускной квалификационной работы составили материалы статистических данных, опубликованные в периодической печати, аналитические и программные материалы Правительства Российской Федерации, статистические и кадровые данные Администрации Белгородского Района.

Структура выпускной квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. Работа изложена на 85 страницах печатного текста, содержит 24 таблицы, 12 рисунков.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

1.1. Теоретические и методические аспекты системы управления персоналом в государственных службах

Изучая основы управления человеком в организации можно выделить: огромное многообразие форм и методов воздействия на него; объект управления; место в системе социальных отношений. В то же время предметная область, на которую особо обращается внимание в управлении персоналом, уже, чем управление вообще. Это связано с профессиональной областью деятельности конкретной организации.

В государственной службе объектом управления персоналом являются способности, профессиональные возможности человека, которые по праву рассматриваются как стратегические активы государственного и муниципального управления [12, с. 123].

Управление персоналом рассматривается, как один из механизмов реализации кадровой политики субъекта управления, под данным процессом целесообразно понимать систему организационных, социально-экономических, психологических, нравственных и иных имеющих нормативно-правовую основу мероприятий, обеспечивающих рациональное использование способностей человека как в его собственных интересах, так и в интересах организации.

Управление персоналом государственной службы представляет собой ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности, отраженных на рис. 1.1 [17, с.44].

Объем работы по каждому из направлений деятельности зависит от места органа государственной власти в структуре государственного управления, от ситуации на рынке труда, квалификации персонала,

социально-психологической обстановки в трудовом коллективе и за его пределами и от многих других внутренних и внешних факторов [8, с. 56].

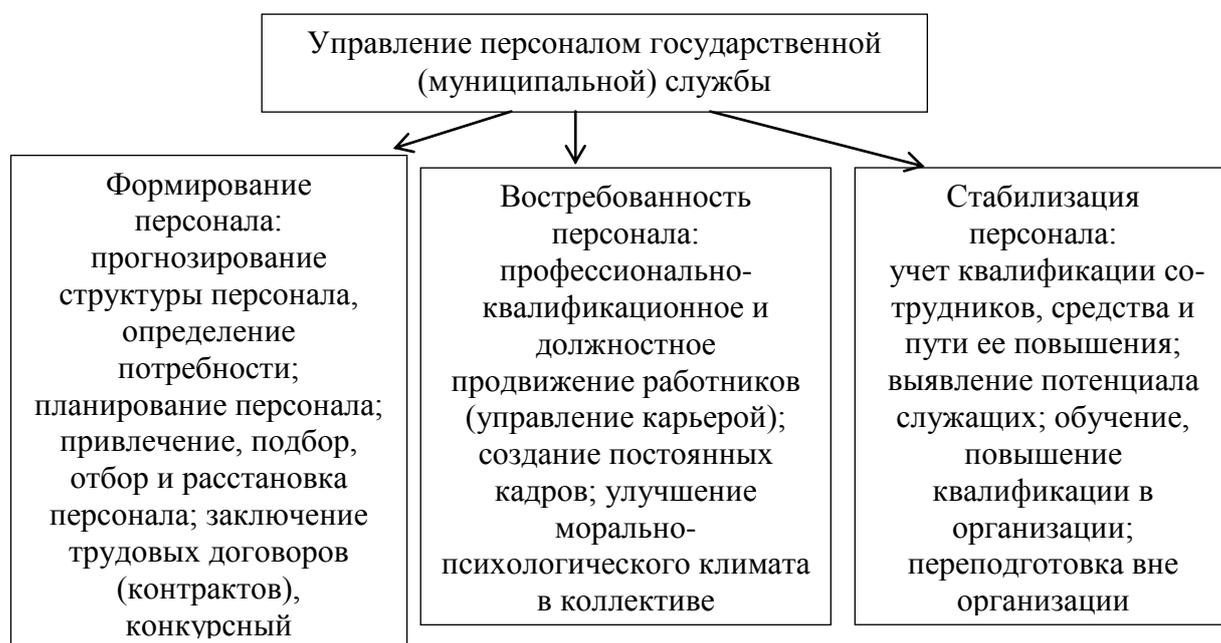


Рис. 1.1. Основные направления деятельности управления персоналом государственной (муниципальной службы)

Анализируя рисунок 1.1 можно сказать, что управление персоналом нельзя ограничивать только набору действий, которые традиционно выполняют кадровые службы органов государственной власти Российской Федерации.

Следовательно, управление персоналом государственных органов представляет собой сложный, постоянно обновляющийся творческий процесс, в котором взаимодействуют многие организационные, социально-психологические, правовые, экономические, нравственные и другие факторы [7, с. 135].

Управление персоналом государственной службы как система «переживает» в настоящее время состояние усложнения. Возрастание сложности управления персоналом органов власти и управления происходит:

– во-первых, в силу усложнения управленческого труда в государственной и муниципальной службе;

- во-вторых, в силу того, что персонал — наиболее сложный объект управления организации;
- в-третьих, в результате постоянного и резкого изменения системы ценностей работников, что связано с общеполитическими и экономическими реформами общества;
- в-четвертых в результате роста численности персонала системы государственного управления, что требует более эффективного его развития и рационального использования [10, с. 110].

В этих условиях происходит смена парадигмы управления персоналом органов государственной власти. Меняется система целей управления персоналом; усложняется система взаимодействия субъекта и объекта управления. Они все больше приобретают характер субъектно-субъектных отношений.

Происходящие в системе управления персоналом государственных органов процессы, требуют особо четкое определение функций, их анализа и обогащения.

Существует большое многообразие источников, которые дают различное толкование функций органов управления персоналом.

Но большинство исследователей придерживается точки зрения, что функции органов управления персоналом связаны с их деятельностью и являются отражением свойств функционирующего объекта или субъекта управления, конкретной формой проявления его сущности [6, с. 87].

Применительно к сфере управления персоналом государственной службы можно считать, что функции - это специализированные направления деятельности органа государственной власти, его кадровой службы по отношению к задачам, решаемым в процессе управления персоналом.

Правомерно выделить функции универсальные, пригодные для любого процесса управления персоналом организации, и специфические функции кадровых служб государственных органов, их управленческого воздействия на персонал.

Универсальные и специфические функции кадровых служб государственных (муниципальных) органов представлены на рисунке 1.2.

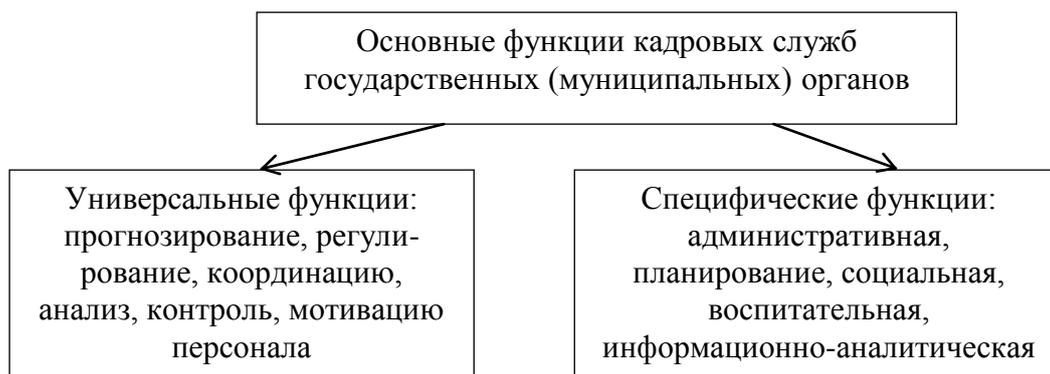


Рис. 1.2. Основные функции кадровых служб государственных (муниципальных) органов

Как видно из рисунка 1.2, к универсальным функциям управления персоналом можно отнести прогнозирование, регулирование, координацию, анализ, контроль, мотивацию персонала.

Как показывает практический опыт, универсальные функции отражают сущность процесса управления в целом, в то время как специфические являются рабочим инструментом осуществления общих универсальных функций.

К специфическим, обеспечивающим управление персоналом в системе государственных органов, относятся функции [15, с. 200]:

1) административная – отражает деятельность органов управления на основе законодательства в области труда и нормативных актов, регулирующих государственную службу. Ее содержание составляют действия, связанные с ведением штата и штатного расписания, — прием, увольнение, передвижение кадров, соблюдение трудового и социального законодательства;

2) планирования – служит основой для определения потребности в кадрах государственной службы. Содержанием этой функции является оценка имеющегося кадрового состава, определение потребности в кадрах в будущем. Эта функция предполагает наличие планов, прогнозов, программ;

3) социальная - связана с определением уровня денежного содержания и социальных гарантий и льгот государственных служащих, созданием условий, побуждающих сотрудников к активной служебной деятельности;

4) повышения качества служебной деятельности - включает разработку и реализацию предложений по совершенствованию организации труда (его объем и содержание), по организационным изменениям в структурных подразделениях эта функция предполагает работу с персоналом на более высоком качественном уровне, с применением современных методик и технологий, организацию учебы персонала, включая вопросы подготовки и перепрофилирования;

5) воспитательная - связана с возрастанием требований к личности государственного служащего, его нравственным качествам, умению выполнять задачи, возложенные на государственные органы в гражданском обществе;

6) информационно-аналитическая - позволяет своевременно обеспечивать субъектов управления персоналом необходимой информацией и аналитическими материалами о кадровых процессах и кадровых отношениях в государственной службе [5, с. 201].

Принципиально важно подчеркнуть, что специфические функции подвижны. С изменением социально-политических условий, места и роли государства в обществе они расширяются или сужаются в зависимости от общественных потребностей и возможностей государства.

В условиях реформирования Российской Федерации происходит обогащение функций органов, обеспечивающих управление государственной службой, ее персоналом. Будучи существенным компонентом системы управления, функции усложняются по мере развития системы государственного управления [23, с. 77].

Структурная реорганизация органов управления персоналом государственной службы и их функциональное обогащение стали в настоящее

время задачами первостепенной важности, требующими законодательного, научного, методического и организационного решения.

Важнейшие элементы системы управления персоналом государственной службы формируются в соответствии с уровнями системы управления государственной службой Российской Федерации. Она создается на федеральном уровне, на уровне субъекта Российской Федерации и на уровне государственного органа. Ключевым звеном этой системы является кадровая служба государственного органа.

Таким образом, управление персоналом государственной службы — это целенаправленное упорядоченное воздействие субъекта на объект, осуществляемое непосредственно субъектом управления. Управление персоналом в сфере государственной (муниципальной) службы связано со становлением и развитием государственной (муниципальной) службы.

Главной целью управления персоналом в сфере государственной (муниципальной) службы является обеспечение органов государственной (муниципальной) власти необходимым персоналом, поддержка и развитие на высоком уровне его квалификации, профессионализма и компетентности, создание системы оценки, мотивации, стимулирования и других необходимых условий для эффективной, результативной и качественной работы [34, с. 134].

Функции управления персоналом в сфере государственной (муниципальной) службы непосредственно связаны с его деятельностью и могут быть разделены на общие (планирование и прогнозирование, организации, координации, контроля) и специфические функции кадровых служб органов государственной (муниципальной) власти (административная, определения общей стратегии и кадровой политики организации, информационно-аналитическая, организационно-распорядительная, социальная, воспитательная, оценки, мотивации).

Функции является главным, исходным фактором формирования и развития организационной структуры органов управления. В свою очередь

структура подчинена целям и функциям, являются их материальным носителем и средством реализации.

1.2. Основы организационного проектирования системы управления персоналом в государственных службах

Организационная структура службы управления персоналом во много определяется характером функционального разделения труда и принципами формирования структуры всего предприятия.

Под организационной структурой отдельной организации понимается только структура системы управления, а точнее, форма построения аппарата управления, или иерархия управленческого персонала на основе административных связей.

По организационной структуре различают следующие организации: линейные, функциональные, линейно-функциональные, штабные (линейно-штабные, линейно-функционально-штабные), дивизионные, матричные, а также проблемно ориентированные и программно-ориентированные [22, с. 117].

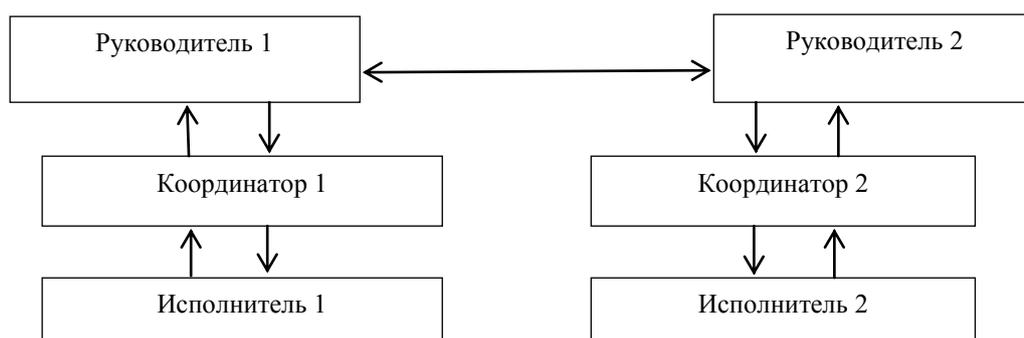


Рис. 1.3. Линейная организационная структура

Линейный вариант предполагает строгую вертикальную иерархию в управлении (рис. 1.3), которая существенно удлиняет путь от одного исполнителя к другому, но практически нейтрализует проблемы подчиненности.

Линейная организационная структура — это тип организационной структуры, строго иерархически организованной, характеризующейся разделением зон ответственности и единоначалием.

Преимущества линейных организационных структур [41, с. 136]: четкая система взаимных связей; быстрота реакции в ответ на прямые приказания; согласованность действий исполнителей; оперативность в принятии решений; ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые решения.

Основной проблемой, свойственной этому типу структуры, принято считать ограничения, задаваемые диапазоном контроля, который определяется качественными и количественными характеристиками связей, непосредственно «замыкаемых» на руководителе.

С точки зрения качественных характеристик речь идет о содержании и направлениях информационных потоков между руководителем и подчиненными, которые могут быть не только односторонними или двусторонними (параметр направления), но и регулятивными, информационными и проблемными (параметр содержания).

Количественные характеристики связей в большей степени, чем качественные, поддаются измерению.

Функциональная структура организации предполагает горизонтальное разделение обязанностей между подразделениями организации (рис. 1.4).

Функциональная организационная структура. Структура этого типа строится по принципу распределения функций внутри организации и чаще всего существует одновременно с линейной, что создает двойное подчинение для исполнителей, так как функциональные подразделения получают право отдавать распоряжения в рамках своей компетенции нижестоящим подразделениям других направлений [41, с. 110].

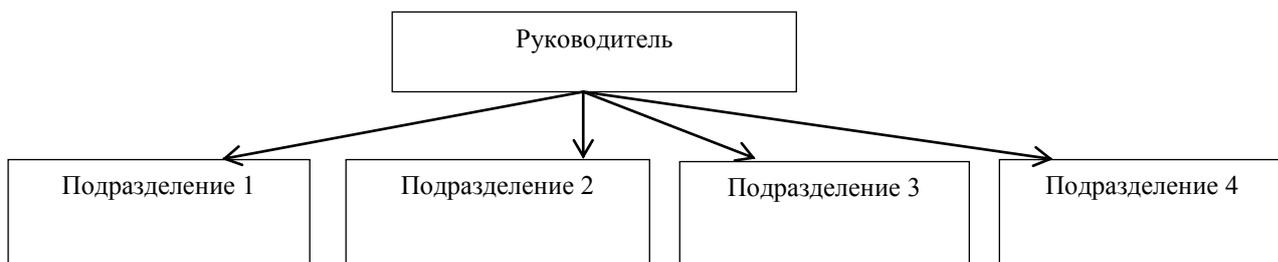


Рис. 1.4. Функциональная организационная структура

Функциональные организационные структуры имеют следующие преимущества [41, с. 114]:

- 1) более глубокую проработку решений по функциональным направлениям;
- 2) высокую компетентность специалистов, отвечающих за выполнение функций;
- 3) высвобождение линейных менеджеров от части задач, решаемых функциональными руководителями.

Один из подвариантов функциональной структуры — дивизиональная (департаментная) структура. Она может быть построена по нескольким основаниям: продуктному (принцип «один продукт — одна структура»); региональному или географическому (принцип «один регион — одна структура»); сегментальному (сегмент потребительского рынка, принцип «одна группа потребителей — одна структура»).

Линейно-функциональная структура предполагает сочетание первых двух структур в крупных организациях (рис. 1.5).

Штабная организационная структура (рис. 1.6) предполагает, что решение руководителю готовит аппарат специалистов (штаб) [45, с. 230].

Дивизионная организационная структура предполагает, что помимо общих функциональных подразделений, обслуживающих всю организацию, существуют дивизионы, которые могут строиться: по продукту, по региону, по потребителю и т.д.



Рис. 1.5. Линейно-функциональная организационная структура

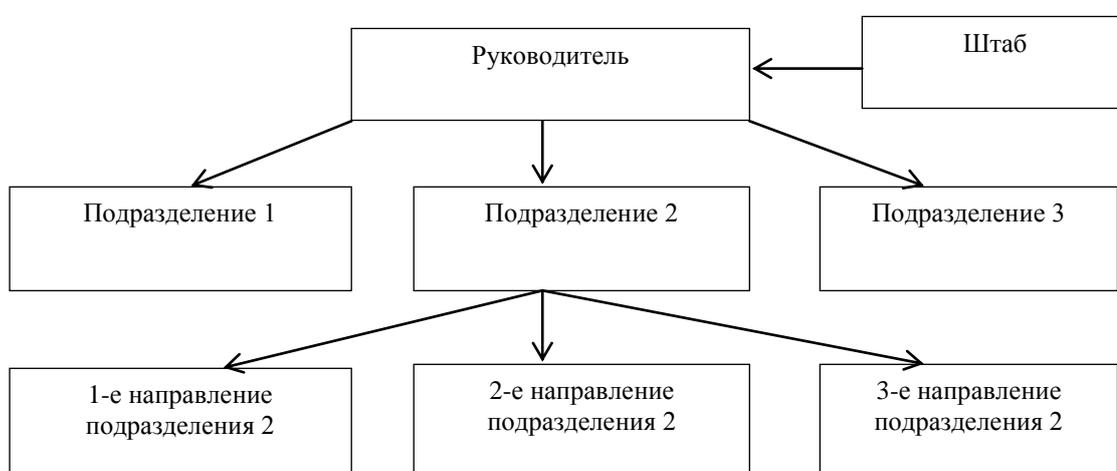


Рис. 1.6. Штабная организационная структура

В настоящее время многие фирмы выбирают функциональный тип структуры, что дает возможность учитывать специализацию каждого хозяйственного звена, а в конечном итоге организации приходят к дивизиональному типу структуры (региональной или продуктной). Такие структуры характеризуются [44, с. 260]:

- наличием оперативных подразделений с широкими полномочиями;
- многоуровневой организационной структурой;
- делегированием полномочий;
- выделением функций стратегического управления и центральных функциональных служб.

Однако некоторые параметры дивизиональной структуры способны снизить ее эффективность в современной ситуации:

1) явное различие мировоззрений специалистов разных подразделений приводит к трудностям функционирования организации как единого целого;

2) различие, а иногда и взаимоисключительность целей различных подразделений может приводить к конфликтам между подразделениями (например, в интересах производственного звена выпуск продукции одного типа в течение более длительного периода, что приводит к снижению издержек на переналадку оборудования, а в интересах отдела сбыта, работающего с разными покупателями, — быстрый переход с одного типа продукции на другой);

3) ограничения в освоении новых областей деятельности, продуктов, технологий (в связи с уменьшением темпов роста, наличием излишков капитала и производственных мощностей, тенденции к мелкосерийному производству под воздействием запросов потребителей);

4) независимость отдельных подразделений, производств, рынков, препятствующая интеграции различных направлений, исследовательской, конструкторской, производственной и сбытовой деятельности;

5) неспособность стимулировать внутреннее предпринимательство, которое в силу раздробленности организации доступно только высшему эшелону управления.

Таким образом, дивизиональная организационная структура не дает возможности подразделениям сконцентрировать и объединить свои усилия.

Проблемы дивизионной организации, в которой затруднено перераспределение различного рода ресурсов, во многом устранены в матричной структуре.

Для матричной структуры характерно активное переключение различного рода специалистов на те проекты, в которых необходимость в таких специалистах в указанный момент времени максимальна.

Наряду с таким преимуществом, как динамичность организационных схем, матричные организации связаны и с недостатками.

Главный недостаток заключается в сложности реализации матричной структуры, требующей, с одной стороны, высокую квалификацию и мобильность работников, а с другой стороны, сталкивающейся с борьбой за власть между проектными и функциональными руководителями [44, с. 261].

Следовательно, в подавляющем большинстве публикаций под организационной структурой понимается лишь схема структуры системы управления, т. е. состав функциональных подразделений (отделов, служб) и должностных позиций высшего управленческого персонала системы управления и административные связи соподчинения между ними.

Далее рассмотрим проектирование организационной структуры в государственном управлении.

Под государственной службой может пониматься любая работа, выполняемая в государственных органах и отличающаяся по содержанию и по форме от труда рабочих. Такой подход к государственной службе основывается на выделении двух основных форм трудовой деятельности людей: непосредственное создание материальных ценностей, товаров (рабочие) и осуществление функций по руководству, управлению, контролю, надзору, учету (служащие).

В последнем случае люди либо создают духовные ценности, либо реализуют функции государственных органов [45, с. 230].

Государственная и муниципальная служба объединяет всех работающих лиц – сотрудников органов публичной власти, т.е. работающих на профессиональной основе и выполняющих задачи этих органов (например, государственных органов или органов местного самоуправления), которые входят в структуру государственной администрации (органов муниципального образования), понимаемой в данном случае в широком смысле и включающей в себя органы государственной власти на уровне Российской Федерации, ее субъектов и органов местного самоуправления. В

странах Западной Европы публичная служба в общем виде также есть выполнение чиновниками на профессиональной основе функций и задач юридических лиц публичного права [45, с. 231].

Организационная структура государственного управления - это особое государственно-правовое явление, обусловленное общественно-политической природой, социально-функциональной ролью, целями и содержанием государственного управления в обществе.

Она включает в себе определенный состав, организацию и устойчивую взаимосвязь человеческих ресурсов, технических и других средств, выделяемых и затрачиваемых обществом на формирование и реализацию государственно-управляющих воздействий и поддержание жизнеспособности самого субъекта управления.

В ней концентрируются многие социальные и организационные качества государства. государственная служба содружество должностных

В качестве системообразующего элемента организационной структуры государственного управления выступает государственный орган, связанный с формированием и реализацией государственно-управляющих воздействий.

Государственный орган представляет собой единичную структуру власти, формально созданную государством для осуществления закрепленных за ней его целей и функций [13, с. 89].

Основу организационной структуры государственного управления составляют органы исполнительной власти. Они имеют разветвленную вертикаль: органы исполнительной власти и органы власти субъектов образуют единую систему исполнительной власти.

Местное самоуправление выступает в виде особой подсистемы со своими объектами управления, компетенцией, процедурами и формами организации, материально-финансовым обеспечением, технологией деятельности персонала и др. элементами.

Построение организационной структуры государственного управления: Линейное основание создает структуру, при которой преобладает

вертикальная, однонаправленная подчиненность органов, образующая строгую иерархическую пирамиду. Характеризуется: единоначалием, единством распорядительства, т.е. власть сосредоточена в одних руках, команды передаются строго от одного лица другому.

Достоинства: линейный тип жестко формализован, придает структуре устойчивость, надежность, последовательность. Недостатки: слабо выражены обратные связи.

Функциональное основание: формирование государственных органов, специально приспособленных к ведению конкретных функций управления. Проблема - в межфункциональной координации.

Линейно-функциональное основание - соединение линейного и функционального.

Программно - целевое основание - в основу организационной структуры закладывается какая-либо цель или комплексная программа.

Матричное основание - совмещает линейное и программно - целевое управление. Связано с территориальным управлением.

Содержание управленческой деятельности, структура системы управления и численность аппарата управления обуславливаются прежде всего миссией и целями социальной организованной системы и соответственно теми задачами, которые должна решать система управления для достижения этих целей.

В то же время цели проектируемой системы обусловлены спецификой объекта и предмета управления и динамикой окружающей среды.

Как видно из рисунка 7 специфика объекта и предмета управления устанавливается в результате анализа динамики внутреннего состояния социальной системы. Влияние внешней среды может быть установлено в результате анализа и прогноза динамики ситуаций окружающей среды.

Заключительным этапом организационного проектирования, когда решаются основные принципиальные вопросы формирования и

функционирования системы управления, является разработка схемы структуры системы управления.

На этом этапе окончательно устанавливается организационная структура системы управления, определяются состав и структура высшего управленческого персонала, информационного и технического обеспечения управленческой деятельности, схемы документооборота и информационных взаимосвязей, распределения полномочий и ответственности управленческого персонала.

Завершается организационное проектирование систем управления расчетом экономической эффективности проектных решений и разработкой рабочей документации организационного проекта, в состав которого входят положения об основных структурных подразделениях системы управления, должностные инструкции, схемы организации рабочих мест, проект технического оснащения системы управления, рабочие формы документов и т. п.

Сложность организационного проектирования систем управления заключается в том, что аналитические и проектные операции предполагают предварительное знание идеального, т. е. научно обоснованного представления об эффективной организации управленческой деятельности социальных систем различных типов и классов [46, с. 180].

В отличие от расчетных технико-технологических описаний физических, материально-вещественных функциональных взаимосвязей в процессах производственной деятельности, в системе управленческой деятельности связи информационные, абстрактные носят идеальный характер [46, с. 182].

Подобное типологическое разделение организационных структур систем управления неправомерно, что обусловлено некорректностью понятийно - категориального аппарата, применяемого к линейным и функциональным связям. Понятием «линейные связи» обозначим организационно-управленческие административные связи подчинения. В

подавляющем большинстве литературных источников по теории управления линейные связи рассматривают как чисто властные «командные» авторитарные взаимоотношения.

Однако это далеко не так. Любые властные воздействия, даже в жесткой форме приказов, обязательно предполагают содержательный контекст, иначе управление может вообще не состояться, так как основу управленческой деятельности составляют ясность и понимание того, что необходимо сделать.

Поэтому в линейных связях наряду с властной компонентой обязательно должно содержаться функциональное (регламентированное) содержание. Более того, основой линейных связей управления, безусловно, является прежде всего смысловое, содержание, которое в действительности скрыто в профессиональной подготовке исполнителей [34, с. 118].

Под функциональными связями элементов любой системно организованной деятельности необходимо понимать жестко регламентированные, нормированные, кооперативно-последовательные зависимости одних элементов от других, выражающиеся в форме операциональных содержательных закономерностей, предопределяемых технологией процессов кооперированной деятельности.

Функциональные связи отвечают на вопрос: «как, каким образом (способом)?», «с помощью каких средств?», «в какой последовательности?» решать ту или иную задачу. Они предполагают операциональное описание технологии, методики выполнения управленческой деятельности, т. е. описывают последовательность выполнения операций и собственно сами способы, операции или отдельные приемы и действия [28, с. 220].

Различие организационных структур обусловлено лишь спецификой выделения функциональных подразделений или должностных позиций в системах управления.

Функциональные связи («функциональная структура») могут быть отражены в виде двух документов: схеме информационных связей и линейной карте распределения обязанностей, или полномочий [28, с. 225].

Таким образом, содержание управленческой деятельности определяется целями и задачами управления в отношении объектов управления. Содержание определяет объем управленческой деятельности, структуру ее организации. Сложность организационного проектирования систем управления персонала обусловлена, с одной стороны, необходимостью предварительного модельного идеального, теоретического представления будущего организационного проекта, а с другой — итеративностью самого процесса оргпроектирования.

1.3. Показатели оценки эффективности действующей системы управления персоналом организации.

Проблема оценки персонала государственной службы достаточно полно разработана как концептуально, так и нормативно. В научном плане над темой оценки персонала государственной службы работали и работают многие ученые. Оценка персонала является показателем степени соответствия работника предъявляемым требованиям по работе или службе. С помощью выбранных критериев происходит процедура оценки соответствия занимаемой должности (трудовым функциям) того или иного руководителя, специалиста, работника [6, с. 45].

Любая оценка есть результат сопоставления анализируемого элемента действительности с эталоном, отражающим современные представления об идеале. Эталон должен быть представлен в виде описания его характеристик или требований к ним, снабженных системой критериев соответствия и шкалой оценивания [32, с. 210].

Оценка, играет важную роль в управлении персоналом, должна осуществляться в соответствии с рядом важнейших требований и принципов, которые гарантируют ее эффективность.

Большое значение в оценке персонала имеют управленческие функции.

Функции управления нужны не просто как научная абстракция, а как вполне конкретная категория понятийного аппарата, которая используется в качестве исследовательского инструментария для оценки результатов труда работников аппарата управления [28, с. 135].

Критерии оценки персонала гражданской службы представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Критерии оценки персонала гражданской службы

Основные элементы	Предмет оценки	Цель оценки	Критерий профессионального и управленческого соответствия
<ul style="list-style-type: none"> - Предмет оценки; - Цели оценки; - Критерии оценки; - Метод, техника, - Способы проведения оценки; - Оценивающий орган, принципы его функционирования; - Категории оцениваемых работников; - Частая оценка; - Порядок внедрения и актуализация системы оценки 	<p>Способности сотрудников, востребованные в организации, при оценке кадрового потенциала организации изучаются и резервные способности, а также возможности их использования</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Повышение эффективности и результативности работы организации; - Повышение уровня организации и гарантированности всех технологических процессов; - Выявление сотрудников, профессиональный потенциал которых еще не реализован; - Создание системы оценки потребностей и мотивов для реализации талантов сотрудников; - Создание системы мотивации активности сотрудников; - Оценка руководящей команды и ее пользы; - Правильный подбор и расстановка кадров; - Переподготовка кадров и повышение их квалификации 	<ul style="list-style-type: none"> - Профессиональные критерии – это характеристики профессиональных знаний, умений, навыков; - Деловые критерии – характеризуют организованность, интеллект, ответственность, инициативность; - Личностные критерии – способность к самооценке, нравственность, честность, справедливость; - Интегральные критерии – образуются на основе других присущих человеку качеств, таких как профессиональный авторитет, культура мышления, речи

Соответствие работника занимаемой должности определяется при помощи критериев профессионального и управленческого соответствия.

Выбор критериев зависит от категории и должности, сложности, ответственности и характера деятельности работника, цели и задачи проведения оценки.

Не могут оцениваться по единой схеме руководители и специалисты, в работе руководителей предполагается административно-управленческие, распорядительные функции, а в деятельности специалистов преобладает работа аналитического характера, различие трудовой деятельности определяет различные деловые качества, необходимые руководителям и специалистам [28, с. 138].

Существует несколько десятков систем оценки специалистов, которые классифицируются по различным основаниям. Примечательно, что решение вопроса о содержании оценки является одним из исходных при использовании любого способа.

Вопрос о том, какие аспекты трудовой или служебной деятельности подвергаются измерению, анализу и оценке, позволяет выделить несколько подходов.

Наиболее общими критериями оценки руководителей могут быть: деловые и личностные качества (свойства, черты) руководителей; характеристики их поведения в различных ситуациях; качество выполнения управленческих функций; характеристики применяемых средств руководства; показатели результатов деятельности возглавляемых подразделений; результаты организаторской деятельности; успешность установления и достижения руководителями целей управления.

Оценка кадров – одна из основных современных форм работы с персоналом, помогающая повысить «управляемость» человеческими ресурсами [17, с. 122].

При использовании принятых систем оценки персонала многие организации в результате получают более эффективное взаимодействие

руководителей структурных подразделений с кадровыми службами, усиление внимания руководителей к практической работе с подчиненными, при проведении оценки кадров функции распределяются между руководителями нескольких уровней и отделами кадров, которые на основе действующего законодательства разрабатывают общие принципы, формы и методы оценки персонала и контролируют реализацию полученных выводов на практике.

Содержанием механизма оценки, являются следующие элементы [7, с. 77]:

1) субъект оценки – руководители организаций (предприятия, учреждений), отделы кадров, члены аттестационных, конкурсных комиссий, специалисты, эксперты (психологи, акмеологи, социологи, профессиологи, опытные практики);

2) объект оценки – работники, претендующие на выдвижение, перемещение, а также лица, попадающие в число увольняемых;

3) научно обоснованные критерии оценки деятельности персонала — это квалификационные и другие конкретные требования, которым должен соответствовать работник, показатели результативности труда (нормы выработки, продуктивность управленческого труда);

4) методы оценки – способы экспертного анализа, ситуационно-комплексной оценки, составления нормативных карт, экспрессивного оценивания.

При проведении процедуры оценки персонала установленные критерии и показатели, которые на подготовительном этапе были разработаны, выделены общие и приоритетные, сравниваются с данными полученными по итогам конкурса или аттестации специалиста, выводится общая интегральная оценка каждого работника. Хранение всей информации обеспечивают кадровые службы.

Система оценки персонала состоит из комплекса технологий, процедур, целей, задач, результатов соответствия требованиям, предъявляемым к должностям, службе.

Наиболее общими показателями (критериями) эффективности деятельности государственного служащего являются следующие [7, с. 79]:

- продуктивность – отношение к получаемой информации и ответная реакция на нее; она измеряется количеством принятых результативных решений, количеством (единицами) потраченного времени, израсходованных финансов, ресурсов;

- удовлетворенность – результат профессиональной успешности, а также материальной обеспеченности и реализации духовных потребностей; это общее название критерия, включающего информацию об отношении к выполнению служебных обязанностей, а также информацию о конфликтности человека (неуживчивости в коллективе), неорганизованности и капризности, склочности и других негативных проявления характера;

- развитие профессиональных и личных качеств государственных служащих, цель которого – укрепление конкурентоспособности персонала на рынке труда (профессиональное выживание, служебное долголетие), увеличение способности каждого к высоко результативному труду; развитие определяется количеством и качеством реализации программ по обучению как руководителей, так и остального персонала, в том числе и исполнительского звена;

- адаптивность – степень, в которой администрация, отделы кадров, специалисты могут отвечать внешним и внутренним изменениям; для измерения степени адаптивности работников к профессиональной среде создаются сложные тесты, вопросники, выдаются практические задания, организуются эксперименты.

Анализ эффективности системы управления персоналом можно проводить по следующим направлениям:

- 1) Оценка обеспеченности кадрами.

Показатели, оценки обеспеченности кадрами представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Показатели, используемые в процессе анализа движения кадров

Показатель	Формула расчета
Коэффициент оборота по приему,%	
Коэффициент оборота по выбытию,%	
Коэффициент текучести,%	
Коэффициент постоянства,%	
Коэффициент абсентеизма,%	

Показатели, оценки обеспеченности кадрами включают следующее: коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести, коэффициент постоянства, коэффициент абсентеизма и темпы роста.

- 2) Анализ структуры персонала по трудовому стажу и образованию.
- 3) Анализ эффективности использования рабочего времени.

Показатели, оценки эффективности использования рабочего времени представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Показатели, оценки эффективности использования рабочего времени

Показатель	Формула расчета	Пояснения
Средняя продолжительность рабочего дня	$Д = \frac{Чч + С}{Чдф}$	<p>Д — средняя продолжительность рабочего дня; — отработанные человеко-часы;</p> <p>С — сверхурочные работы; — фактически отработанные человеко-дни.</p>

Количество дней, отработанных одним рабочим за год	$\Gamma = \frac{\overline{Ч}}{СЧР}$	<p>Г — количество дней, отработанных одним рабочим за год; Ч/Д — количество человеко-дней, отработанных всеми рабочими за год; СЧР — среднесписочная численность работников.</p>
Фонд рабочего времени	$\PhiРВ = Ч \cdot \Gamma \cdot Д$	<p>ФРВ — фонд рабочего времени; Ч — численность рабочих; Г — количество отработанных дней одним рабочим в среднем за год; Д — средняя продолжительность рабочего дня.</p>
Календарный фонд рабочего времени	$Тк = Дк \cdot рсс$	<p>Дк — число календарных дней в данном периоде; Рсс — среднесписочная численность рабочих в данном периоде (чел.)</p>
Табельный (номинальный) фонд рабочего времени	$Ттаб = Тк - Тпрз - Тв$	<p>— календарный фонд рабочего времени; — праздничные дни; — выходные дни. максимально возможный фонд рабочего времени</p>
Максимально возможный фонд рабочего времени	$Тмаx = Ттаб - Тo \cdot Рсс$	<p>— максимально возможный фонд рабочего времени; Ттаб — табельный фонд рабочего времени; То — ежегодный отпуск; Рсс — среднесписочная численность рабочих в данном периоде, человек</p>

Для повышения результативности работы государственного служащего нужны новые подходы и система критериев в определении и оценке профессиональных качеств служащего.

Одним из новых подходов в оценке служащих выступает интегральная оценка качеств служащих.

Это комплексная объективная оценка, определяющая степень результативности деятельности государственного служащего, способствует не только эффективности отбора, подготовки, переподготовки, но и расстановке и перемещению работников, планированию карьеры, повышению квалификации.

Готовясь к оценке деловых качеств работников, не следует уделять чрезмерное внимание анкетным характеристикам и рекомендациям «своих» людей. Такой подход не позволяет узнать реальный квалификационный потенциал работника.

В результате – протекционизм, субъективизм, беспринципность при подборе и оценке кадров.

Интегральный подход к оценке государственных служащих предполагает устойчивость критериев.

Они должны вытекать из задач кадровой работы, в частности, таких ее главных процедур, как профессиональный отбор и управление персоналом (подготовка, переподготовка, планирование карьеры, распределение, мотивация, служебный контроль).

Практика реализации интегрального подхода к оценке работников государственных органов включает несколько этапов [7, с. 80]:

1-й этап. Концептуальное определение роли и места оценочных мероприятий в системе управления кадровыми процессами организации, работе с персоналом, подготовка основных документов первичной и углубленной оценки персонала с использованием данных учета кадров, включающего общий анализ, систематизацию их содержания, а также финансовое, материальное обеспечение.

2-й этап. Детальный анализ, обобщение, классификация объективной кадровой информации (анкет, характеристик, отзывов, представлений, публичных оценок работников и др.), подбор наиболее эффективных методик практической оценки работников.

Организация подготовки состава аттестационных и конкурсных комиссий.

3-й этап. Разработка и подготовка документов, методик первичного и последующего анализа конкретных и совокупных (интегративных) качеств персонала государственной службы, критериев определения объективности характеристик, правильных выводов, используемых для последующего проведения более конкретной работы с персоналом в системе государственной службы.

4-й этап. Выработка способов представления выявленных профессиональных качеств работника не только для решения задач кадровой аналитики и делопроизводственного учета, но и использования результатов оценки для развития кадровых процессов (переход на новые принципы управления персоналом, формирование эффективной функциональной профессиональной среды, объективное регулирование мобильности персонала, формирования кадровых ресурсов и их эффективного использования и др.) в системе государственной службы.

5-й этап. Формулирование практических выводов по повышению эффективности работы с кадрами, а также выработка рекомендаций по информатизации кадровых процессов.

Работники кадровых служб призваны уделять немалое внимание межличностным отношениям государственных служащих, периодически приглашать специалистов для проведения социально-психологических обследований.

При определении профессиональных качеств работников государственных органов может быть использован и другой подход.

Он заключается в следующем: кадровые службы с помощью специальных методик и посредством наблюдений, изучения отзывов выявляют профессиональные (деловые) и профессионально-этические (личностные) качества, которыми обладают кадры государственной службы [7, с. 84].

По этим двум группам качеств (критериям оценки) государственных служащих можно установить:

- общий уровень профессиональной культуры, профессиональной компетентности;
- тенденцию к повышению (росту) профессионального мастерства;
- потенциальные возможности государственного служащего, целесообразность его дальнейшего использования на конкурсных должностях;
- качество исполнения должностных обязанностей;
- умение стимулировать и направлять подчиненных на выполнение поставленных задач (для руководителей);
- реальные возможности служебной карьеры;
- степень развития профессионально-этических качеств;
- рейтинг государственного служащего и его условное место среди специалистов его уровня.

Целесообразно определять агрегированную (суммарную) оценку эффективности профессиональной деятельности государственного служащего, исходя из характера его влияния на результаты управленческой или функциональной структуры (отдела, сектора).

В результате такого подхода весь персонал государственной службы, подлежащий конкурсу или аттестации, может быть распределен на несколько условных категорий [34, с. 150]:

Первая категория: государственные служащие, деятельность которых непосредственно воздействует на состояние управляемой системы, т.е. имеет

юридический характер, влекущий правовые последствия в органах и организациях, где они работают.

К этой категории можно отнести руководителей федеральных органов власти, структурных подразделений федеральных органов власти (департаменты, управления).

Вторая категория: государственные служащие, аккумулирующие, анализирующие и обрабатывающие информацию для подготовки проектов решений соответствующих руководителей.

Предполагается, что их должностные обязанности имеют свое направление и связаны с функцией обеспечения соответствующей сферы государственного управления.

Третья категория: государственные служащие, деятельность которых связана с профессиональным и организационно-техническим обеспечением деятельности государственных органов и должностных лиц [7, с. 86].

В основном данная категория представлена специалистами и обеспечивающими специалистами, не имеющими в прямом подчинении работников.

На основе выделенных критериев выбираются методы, оценки служащих. Существуют различные варианты классификации методов оценки кадров [34, с. 151]:

Первый вариант – все существующие методы подразделяются на три группы: качественные методы; количественные методы; комбинированные методы (табл. 1.4).

Второй вариант классификации – оценка кадров с организационно-содержательной точки зрения.

Перечисленные методы применяются как для оценки потенциальных возможностей человека, так и результата его служебно-трудовой деятельности.

Группы методов оценки кадров государственных служащих

Качественные методы	Количественные методы	Комбинированные методы
<p>Биографический метод – по данным биографий и анкетным данным служащих; личная беседа или система произвольных устных и письменных характеристик, сущность которых сводится к описанию руководителем наиболее выдающихся успехов или упущений в работе подчиненных за определенный период их деятельности и соответствующей их оценке; описание результатов деятельности за определенный период и их соответствующая оценка; метод групповой беседы или дискуссии, заключающийся в свободном обсуждении группы руководителей (или экспертов) и работников определенных тем, связанных с их деятельностью, и выборе по установленным критериям наиболее активных, самостоятельных, информированных людей; матричный метод, суть которого состоит в сравнении фактических качеств работников с набором качеств, требуемым для замещения занимаемых ими должностей</p>	<p>Метод балльной оценки, состоящий в присвоении руководителем (или экспертом) определенного количества баллов по установленной шкале каждому работнику и общей его оценки в виде суммы баллов или среднего балла; метод ранжированной балльной оценки по оценочным характеристикам, заключающийся в присвоении заранее ранжированного количества баллов по установленным характеристикам с последующим определением общей итоговой оценки в виде суммы набранных баллов; система классификации по порядку (или метод рангового порядка), при которой руководитель (или комиссия), исходя из определенных критериев оценки, располагает оцениваемых работников по порядку, от самого лучшего до самого худшего, и итоговая оценка в этом случае определяется как сумма полученных работниками порядковых номеров</p>	<p>Тестирование, т.е. оценка работников по результатам ответов на определенные тесты и установление на этой основе показателей, определяющих уровень их качеств (коэффициенты интеллектуальности); анкетирование – метод оценки на основе специально разработанных вопросов анкет; метод суммируемых оценок, заключающийся в определении экспертами частоты проявления у работников тех или иных качеств («постоянно», «иногда», «редко», «никогда») и присвоении определенных балльных оценок за тот или иной уровень частоты; деловые игры, предполагающие участие работников в проблемных ситуациях, близких к реальным и дающих возможность каждому участнику проявить свои способности</p>

При этом оцениваются такие показатели, как: насколько эффективно он выполняет свои функциональные обязанности, какова его самостоятельность, инициатива, изобретательность и другие качества, проявляемые непосредственно в процессе труда (табл. 1.5) [7, с. 59].

Таблица 1.5

Методы оценки кадров государственных служащих по результатам служебно-трудовой деятельности

Метод непосредственного изучения личности	Экспертный метод	Психофизический и медицинский метод	Метод профессионального перемещения	Конкурсный метод	Метод тестирования
Собеседование анкетный опрос, интервью, биографический метод, метод самооценки	Оценка начальства, сослуживцев, группы экспертов	Оценка темперамента, свойств нервной системы, здоровья, выносливости, работоспособности	Стажировка на других должностях	Экзамен, рейтинг оценки	Изучение личностных, профессиональных и творческих способностей

Третий вариант – методы оценки подразделяются на две группы: методы, в основе которых лежат формализованный и неформализованный подход (табл. 1.6).

Таблица 1.6

Подходы к оценке кадров государственных служащих

Формализованный подход	Неформализованный подход
Анкетирование, тестирование	Собеседование, групповая дискуссия, наблюдение

Четвертый вариант – по целевому назначению методы оценки служащих разделяются на прогностические и практические (табл. 1.7) [7, с.12].

Таблица 1.7

Методы оценки кадров государственных служащих по целевому назначению

Прогностический метод	Практический метод
Групповая дискуссия, матричный метод, деловые игры. Позволяет построить модель профессионального становления, развития, профессиональной карьеры	Тестирование, анкетирование, метод балльной оценки. Позволяет ценить профессионализм государственного служащего по достигнутым результатам

Наиболее распространенными методами при оценке кадров является тестирование, экспертный опрос, собеседование, личностно-профессиональная диагностика. Конкурс на замещение вакантных

должностей, аттестация, квалификационный экзамен гражданских служащих проводится в форме собеседования или тестовых испытаний. Основным является метод беседы (собеседования), по результатам беседы комиссия выносит заключение о профессиональном уровне и соответствии сотрудника исполняемой должности. При методе тестирования комиссия устанавливает количество (либо процент) правильных ответов, определяющих успешное прохождение аттестации, составляет и утверждает аттестационные тесты.

По итогам индивидуального собеседования руководитель оценивает работу служащих и представляет результат своей оценки для последующего принятия решения. В некоторых организациях установлены системы оценки, сделанные выводы в ходе собеседования сообщаются работнику, и он может сделать комментарии. Используется также метод экспертной оценки.

Таким образом, на сегодняшний день в сфере гражданской службы Российской Федерации сложилась определенная система методов оценки и аттестации персонала, позволяющая глубоко и достаточно объективно определить степень соответствия служащего занимаемой должности. Оценка деятельности персонала государственной службы позволяет руководству определить наиболее достойных и способных сотрудников и реально способствовать их карьерному росту. При этом важен взаимообмен передовым опытом оценки персонала между государственными органами и негосударственными организациями.

Вышесказанному можно сделать вывод:

1. Управление персоналом государственной службы — это целенаправленное упорядоченное воздействие субъекта на объект, осуществляемое непосредственно субъектом управления. Управление персоналом в сфере государственной (муниципальной) службы связано со становлением и развитием государственной (муниципальной) службы.

2. Главной целью управления персоналом в сфере государственной (муниципальной) службы является обеспечение органов государственной (муниципальной) власти необходимым персоналом, поддержка и развитие

на высоком уровне его квалификации, профессионализма и компетентности, создание системы оценки, мотивации, стимулирования и других необходимых условий для эффективной, результативной и качественной работы. Функции управления персоналом в сфере государственной (муниципальной) службы непосредственно связаны с его деятельностью и могут быть разделены на общие (планирование и прогнозирование, организации, координации, контроля) и специфические функции кадровых служб органов государственной (муниципальной) власти (административная, определения общей стратегии и кадровой политики организации, информационно-аналитическая, организационно-распорядительная, социальная, воспитательная, оценки, мотивации).

3. Содержание управленческой деятельности определяется целями и задачами управления в отношении объектов управления. Содержание определяет объем управленческой деятельности, структуру ее организации. Сложность организационного проектирования систем управления персонала обусловлена, с одной стороны, необходимостью предварительного модельного идеального, теоретического представления будущего организационного проекта, а с другой — итеративностью самого процесса оргпроектирования.

4. На сегодняшний день в сфере гражданской службы Российской Федерации сложилась определенная система методов оценки и аттестации персонала, позволяющая глубоко и достаточно объективно определить степень соответствия служащего занимаемой должности. Оценка деятельности персонала государственной службы позволяет руководству определить наиболее достойных и способных сотрудников и реально способствовать их карьерному росту. При этом важен взаимообмен передовым опытом оценки персонала между государственными органами и негосударственными организациями.

ГЛАВА 2. ДИАГНОСТИКА ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА)

2.1. Организационно-экономическая характеристика администрации Белгородского района

Администрация Белгородского района – орган местного самоуправления, осуществляющий исполнительно-распорядительные функции по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления Муниципального образования под руководством Главы муниципального образования Белгородского района Белгородской области, осуществляющим свои полномочия на основании Устава Белгородского района Белгородской области (приложение 1).

Юридический адрес: Россия, Белгород, микрорайон Радуга, улица Шершнева, 1А.

Дата образования Администрации Белгородского района: 30 июля 1928 года.

Законодательство, которым Администрация белгородского района руководствуется:

- Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993г.;
- Федеральный закон от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;
- Закон Российской Федерации от 9 октября 1992 года № 3612-1 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре»;
- Устав муниципального района «Белгородский район».

Далее рассмотрим структуру Администрации Белгородского района.

Структуру органов местного самоуправления муниципального района составляют Муниципальный совет Белгородского района, глава

Белгородского района, исполняющий полномочия председателя Муниципального совета Белгородского района и администрация Белгородского района, возглавляемая главой администрации Белгородского района, а также контрольно-счетная комиссия Белгородского района. В муниципальном районе также формируется избирательная комиссия Белгородского района.

Права и свободы граждан постоянно или преимущественно проживающих на территории муниципального района определяют смысл и содержание деятельности органов местного самоуправления.

Органы местного самоуправления и должностные лица местного самоуправления обязаны содействовать населению в непосредственном осуществлении местного самоуправления и участии в осуществлении местного самоуправления.

Органы местного самоуправления и должностные лица местного самоуправления муниципального района несут ответственность перед населением района, государством, физическими и юридическими лицами в соответствии с федеральными законами.

Ответственность органов местного самоуправления и должностных лиц местного самоуправления перед государством наступает на основании решения соответствующего суда в случае нарушения ими Конституции Российской Федерации, федеральных конституционных законов, федеральных законов, Устава Белгородской области, законов Белгородской области и настоящего Устава, а также в случае ненадлежащего осуществления указанными органами и должностными лицами переданных им отдельных государственных полномочий.

Организационная структура Администрации Белгородского района представлена в Приложении 2.

Организационная структура Администрации Белгородского района имеет линейный функционально-отраслевой тип построения. Данный тип организационной структуры, характеризуется, с одной стороны, выбором в

качестве основного принципа формирования местной администрации - отраслевого принципа управления муниципальным (местным) хозяйством, а с другой – иерархической системой управления и отношений, выстроенной по «пирамидально-властному» принципу.

При функционально-отраслевом принципе построения местной администрации определяющая роль в ее организационной структуре и системе управления муниципальным хозяйством отводится отраслевым структурным органам (подразделениям).

Данная организационная структура имеет свои достоинства и недостатки. К достоинствам можно отнести: возможность привлечения к руководству квалифицированных специалистов; оперативность в принятии решений по нестандартным ситуациям; быстрый рост профессионализма руководителей, исполняющих функциональные роли; присутствие полной персональной ответственности за результат своей деятельности. Недостатками рассматриваемой структуры считают: заинтересованность работников в достижении своей узкой цели, а не цели фирмы; отсутствие взаимосвязей на горизонтальном уровне между производственными подразделениями; сильно развитая система взаимодействия по вертикали.

В их деятельности значительное место занимают вопросы оперативного управления подведомственными организациями, разработка ведомственных отраслевых нормативов и показателей оценки работы этих организаций и отрасли в целом. Они могут создавать свои территориальные структурные подразделения, которым передаются функции оперативного управления и осуществления контроля за работой подведомственных организаций.

Финансами в Администрации Белгородского района занимается Комитет финансов и бюджетной политики администрации Белгородского района.

Данный Комитет осуществляет свою деятельность в соответствии с Положением о комитете финансов и бюджетной политики администрации

Белгородского района, утвержденным решением Муниципального совета Белгородского района от 29.01.2015 года № 172.

Основными задачами комитета финансов являются: реализация единой финансовой и бюджетной политики на территории Белгородского района; разработка проекта бюджета муниципального района и прогноза консолидированного бюджета муниципального района, а также составление бюджетной отчетности об исполнении консолидированного бюджета района – бухгалтерской отчетности муниципальных бюджетных и автономных учреждений; обеспечение устойчивости муниципальных финансов; обеспечение реализации принципов организации местного самоуправления на территории района в целях повышения эффективности и качества управления муниципальными финансами; осуществление в пределах компетенции финансового контроля за целевым, эффективным использованием средств, выделяемых из бюджета учреждениям, организациям и органам местного самоуправления Белгородского района, а также материальных ценностей, находящихся в муниципальной собственности и (или) приобретенных за счет средств бюджета муниципального района; изучение и анализ данных по формированию налогового потенциала района; совершенствование методов финансово-бюджетного планирования, финансирования, учета и отчетности.

Рассмотрим и проанализируем основные показатели, отражающие исполнение консолидированного бюджета Администрации Белгородского района (табл. 2.1) (Приложение 3-5)

Таблица 2.1

Анализ консолидированного бюджета Администрации Белгородского района за 2015-2017гг., тыс. руб.

Показатель	Период			Темпы роста, %	
	2015г.	2016г.	2017г.	2016г./2015г.	2017г./2016г.
Доходы	3 756 960,2	3 790 492,4	3 762 922,4	100,8	99,2
Расходы	3 701 332,5	3 816 356,5	3 731 862,3	103,1	97,7
Дефицит (профицит)	55627,7	- 25 864,1	31 060,1	46,4	120,1

Анализ консолидированного бюджета показывает то, что в 2015г. наблюдается профицит (55627,7 тыс. руб.), в 2016г. наоборот наблюдается дефицит – 25864,1 тыс. руб., и в 2017г. бюджет опять пополняется и из таблицы видно, что доходы превышают расходы.

Далее рассмотрим и проанализируем бюджетную политику Администрации Белгородского района. Бюджетную политику составляет Комитет финансов и бюджетной политики.

Рассмотрим и проанализируем показатели, отражающие доходную часть бюджета муниципального района «Белгородский район» за 2015-2017гг. (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Доходы бюджета муниципального района «Белгородский район» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Показатель	Период			Темпы роста, %	
	2015г.	2016г.	2017г.	2016г./2015г.	2017г./2016г.
Налоговые доходы	637276,0	733158,0	736768,0	115,0	100,4
Неналоговые доходы	182862,0	147842,0	148127,7	80,8	100,2
Итого	820138,0	881000,0	884895,7	107,4	100,8

Анализируя данные таблицы 2.2 можно сказать, что доходы бюджета муниципального района «Белгородский район» в 2017г. складывались из: налоговые и неналоговые доходы – 1 428 792,4 тыс. рублей, а также безвозмездные поступления – 2 334 130,0 тыс. рублей.

Доля налоговых и неналоговых доходов в 2017г. составила 40 процентов к общему объему доходов бюджета.

Основной объем налоговых и неналоговых доходов Администрации Белгородского района за 2017г. представлен на рисунке 2.1.

Основной объем налоговых и неналоговых доходов получен за счет следующих источников: налога на доходы физических лиц – 646 924,7 тыс. рублей; земельного налога – 399 131,7 тыс. рублей; единого налога на вмененный доход – 55175,1 тыс. рублей; арендных платежей от использования муниципального имущества – 95 892,5 тыс. рублей.

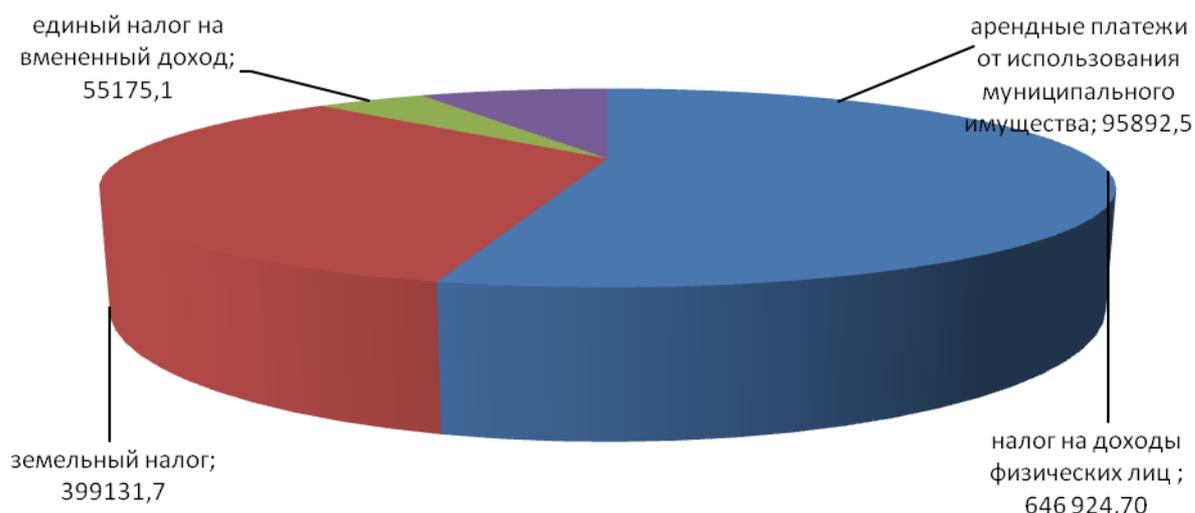


Рис. 2.1. Основной объем налоговых и неналоговых доходов Администрации Белгородского района за 2017г., тыс. руб.

По сравнению с 2016г. поступления в целом возросли на 3895,7 тыс. рублей.

Далее проанализируем расходную часть бюджета муниципального района «Белгородский район» за 2015-2017гг. (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Расходы бюджета муниципального района «Белгородский район» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Показатель	Период			Темпы роста,%	
	2015г.	2016г.	2017г.	2016г./2015г.	2017г./2016г.
1	2	3	4	5	6
МП «Развитие образования Белгородского района на 2014-2020 годы»	1598635,5	1699949,1	1687990,8	106,3	99,2
МП «Социальная поддержка граждан на территории Белгородском районе на 2015- 2020 годы»	512061,0	534203,2	508788,3	104,3	95,2
МП «Развитие культуры и художественного творчества Белгородского района на 2014-2020 годы»	199 300,0	298 337,0	298 314,2	149,6	99,9

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6
МП «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами жителей Белгородского района на 2015-2020 годы»	215 550,0	248 759,8	238 044,9	115,4	95,6
МП «Совершенствование и развитие транспортной системы и дорожной сети Белгородского района на 2015-2020 годы»	116 210,0	116 210,0	116 210,0	100	100
МП «Развитие физической культуры, спорта и молодежной политики на территории Белгородского района на 2014-2020 годы»	166 012,4	165 483,2	142 565,0	99,6	86,2
МП «Развитие информационного общества в Белгородском районе на 2015-2020 годы»	21 694,5	21 694,5	21 694,5	100	100
МП «Реализация мероприятий государственной программы «Развитие сельского хозяйства и рыбоводства в Белгородской области на 2014-2020 годы» в Белгородском районе на 2014-2020 годы»	61 388,0	61 388,0	61 388,0	100	100
МП «Обеспечение безопасности жизнедеятельности населения Белгородского района на 2015-2020 годы»	6196,9	6196,9	6196,9	100	100
МП «Развитие экономического Потенциала и формирование благоприятного предпринимательского климата в Белгородском районе на 2015-2020 годы»	72,0	72,0	72,0	100	100
Непрограммная часть	268 345,2	266 750,9	265 401,1	99,4	99,5
Итого	3165465,5	3419044,6	3346665,7	108,0	97,8

Данные таблицы 2.3 показывают, что расходы консолидированного бюджета за 2017 год составили в сумме 3 731 862,3 тыс. рублей или 97,8% к плановым назначениям. Расходы сохранили социальную направленность. Важнейшими направлениями расходования бюджетных средств являются отрасли социальной сферы.

На основании данных таблицы построим график отражающий структуру расходов бюджета муниципального района «Белгородский район» за 2017 гг. (рисунок 2.2).

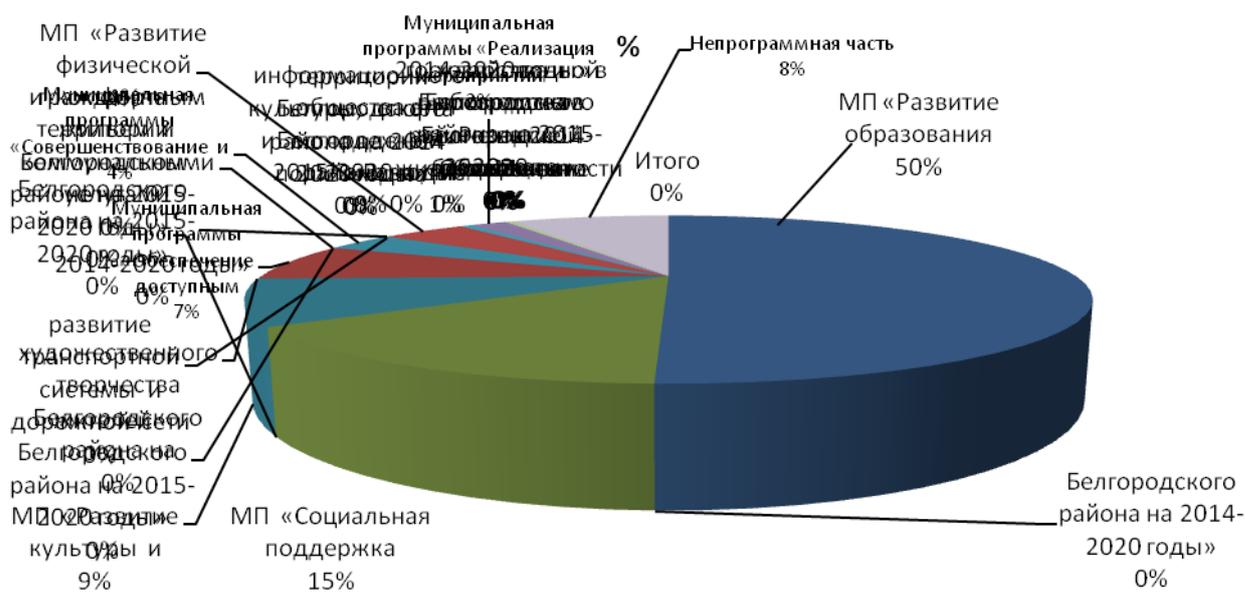


Рис. 2.2. Структура расходов бюджета муниципального района «Белгородский район» за 2017 гг., %

За 2017 год расходы бюджета муниципального района исполнены в сумме 3 346 665,7 тыс. рублей, что составляет 97,9 процентов от уточнённого плана года. Большая часть бюджета – 92 процента финансировалась в программном формате на основе 10 муниципальных программ и только 8 процентов - непрограммные расходы.

Подводя итог, можно сказать следующее: Администрация Белгородского района – это орган местного самоуправления муниципального Белгородского района. Органы местного самоуправления и должностные лица местного самоуправления муниципального района несут ответственность перед населением района, государством, физическими и

юридическими лицами в соответствии с федеральными законами. Администрация обладает правами юридического лица. Администрация имеет гербовую печать со своим наименованием, штампы, официальные бланки, расчетные и иные счета в органах казначейства и кредитных организациях. Сотрудники администрации осуществляют свою деятельность на основании должностных инструкций, утвержденных Главой администрации Белгородского района. В 2016 году в бюджет района поступило доходов в сумме 3 790 492,4 тыс. рублей, а в 2017г. поступило 3 762 922,4 тыс. руб.

2.2. Анализ действующей системы управления персоналом в Администрации Белгородского района

Управление персоналом в Администрации Белгородского района возложено на отдел кадровой работы и наград, который подчиняется первому заместителю главы Администрации района.

Структура отдела кадровой работы и наград представлена на рисунке 2.3.



Рис. 2.3. Структура отдела кадровой работы и наград

К задачам отдела кадровой работы и наград относят: организация и непосредственное осуществление кадровой работы в интересах структурных подразделений Администрации Белгородского района; изучение и подготовка предложений по подбору и расстановке кадров аппарата Администрации, руководящих кадров организаций; осуществление организационно-технического обеспечения деятельности Администрации

Белгородского района по вопросам кадровой работы; организация профессиональной подготовки дополнительного профессионального образования служащих Администрации Белгородского района; организация и проведение работы по награждению работников Администрации Белгородского района, организаций, других органов, организаций и граждан Российской Федерации государственными и правительственными наградами Российской Федерации, ведомственными наградами Администрации Белгородского района; формирование кадрового состава для замещения должностей гражданской службы в Администрации Белгородского района. проведение анализа, разработка предложения по оптимизации расстановки кадров; ведение трудовые книжки гражданских служащих Администрации Белгородского района и др.

Анализируя систему управления персонала Администрации Белгородского района, целесообразно оценить качественный состав работников рассматриваемой организации. Результаты данного анализа позволят сделать вывод о состоянии системы управления персоналом в целом и системы развития персонала в частности.

Для проведения анализа изменения кадрового состава были использованы данные за последние три года.

Далее проанализируем качественный состав персонала, анализ начнем с изучения и оценки структуры персонала Администрации Белгородского за 2015-2017гг. (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Структура персонала Администрации Белгородского района за 2015-2017гг.

Показатель	Период			Темпы роста, %	
	2015г.	2016г.	2017г.	2016г./2015г.	2017г./2016г.
Руководители	80	80	80	100	100
Специалисты	200	205	215	102,5	104,8
Вспомогательный персонал	40	44	38	110,0	86,3
Итого	320	329	333	102,8	101,2

Анализируя таблицу 2.4 можно сказать, что в Администрации Белгородской области в 2015г. количество сотрудников было 320 чел., в

2016г. их увеличилось на 9 человек и составило 329 чел., и в 2017г. опять произошло увеличение на 4 человека и составило 333 чел.

В таблице 2.5 рассмотрим и проанализируем движение кадров в Администрации Белгородского района за 2015-2017гг.

Таблица 2.5

Анализ движения кадров в Администрации Белгородского района за 2015-2017гг.

Показатель	Период			Темпы роста, %	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 к 2015	2017 к 2016
Среднесписочное число работников, чел.	320	329	333	102,8	101,2
Принято всего, чел.	28	30	25	107,1	83,3
Выбыло всего, чел.	19	26	27	136,8	103,8
в том числе:					
– по сокращению штатов:	-	-	-	-	-
– по собственному желанию:	18	25	26	138,8	104,0
– за нарушение трудовой дисциплины	1	1	1	100	100
Коэффициент оборота по приему	9	9	8	100	88,8
Коэффициент оборота по выбытию,%	6	8	8	75,0	100
Коэффициент постоянства кадров,%	9	9	8	100	88,8
Коэффициент текучести кадров,%	6	8	8	75,0	100
Коэффициент абсентеизма,%	5,3	6,4	5,0	120,7	78,1

Анализируя данные таблицы 2.5 можно сказать, что в Администрации Белгородского района в 2017г. наблюдается рост сотрудников по сравнению с 2016г. на 4 чел., однако можно сказать, что в этом году и увеличилось число уволенных особенно по собственному желанию.

Коэффициент абсентеизма показывает, что в 2017г. на 5,0% производительного времени теряется в течение года из-за отсутствия работников на рабочем месте.

Затем рассмотрим распределение персонала Администрации Белгородского района по возрасту за 2015-2017гг. (табл. 2.6, рис. 2.4).

Таблица 2.6

Распределение персонала Администрации Белгородского района по возрасту
за 2015-2017гг.

Группа работников по возрасту, лет	Период			Темпы роста, %	
	2015гг.	2016г.	2017г.	2016г./2015г.	2017г./2016г.
От 18 до 25 лет	30	26	27	86,6	103,8
От 26 до 30 лет	50	62	60	124,0	96,7
От 31 до 40 лет	98	99	104	101,0	105,1
От 41 до 50 лет	89	90	89	101,1	98,8
От 51 до 60 лет	50	50	51	100	101,2
Старше 60 лет	3	2	2	66,6	100
Итого	320	329	333	102,8	101,2

Анализируя данные таблицы 2.6 и рис. 2.4 можно сказать, в Администрации Белгородского района большая часть - это сотрудники в возрасте от 31-40 лет и старше 40 лет.

Из этого можно сделать вывод, что персонал администрации с каждым годом приближается к порогу «старения».

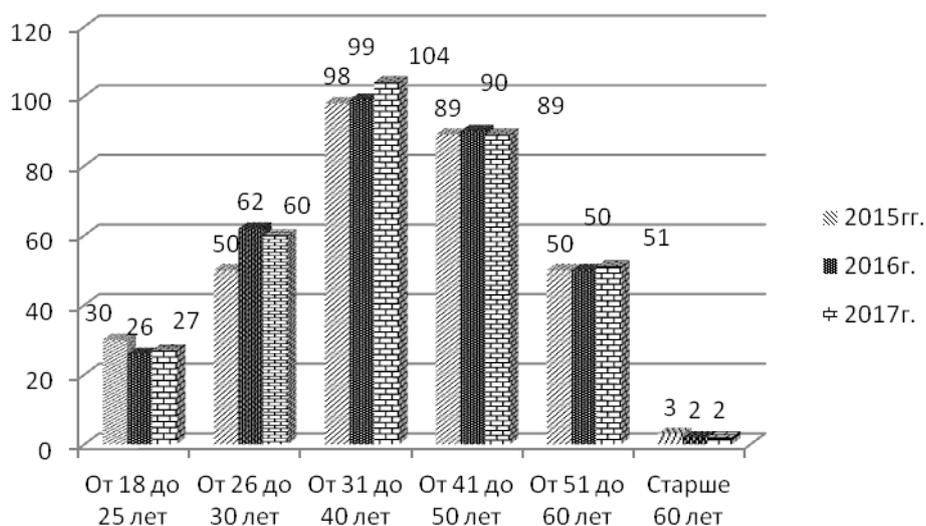


Рис. 2.4. Распределение работников Администрации Белгородского района по возрасту за 2015-2017гг., чел.

Далее можно рассмотреть и проанализировать распределение персонала Администрации Белгородского района по трудовому стажу за 2015-2017гг. (табл. 2.7 и рис. 2.5).

Распределение персонала Администрации Белгородского района по трудовому стажу за 2015-2017гг.

Группа работников по стажу, лет.	Период			Темпы роста, %	
	2015г.	2016г.	2017г.	2016г./2015г.	2017г./2016г.
До 1 года	50	48	53	96,0	110,4
От 1 до 5	100	101	98	101,0	97,0
От 5 до 10	50	55	56	110,0	101,8
Более 10 лет	120	125	126	104,1	100,8
Итого	320	329	333	102,8	101,2

Анализируя данные таблицы 2.7 и рис. 2.5 можно сказать, что большинство руководителей имеет стаж работы в Администрации Белгородского района в 2017г. свыше 10 лет – 126 чел.

Специалисты Администрации Белгородского района имеют стаж: до 1 года – 53 чел., от 5 до 10 лет – 56 чел., от 1 до 5 лет – 98 чел.

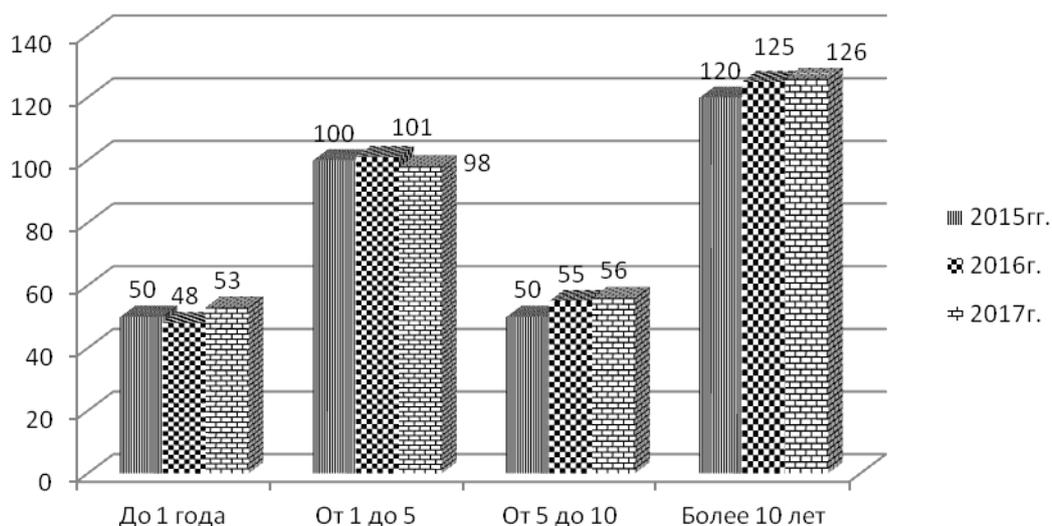


Рис. 2.5. Структура работников Администрации Белгородского района по трудовому стажу за 2015-2017гг., чел.

Далее рассмотрим и проанализируем распределение персонала Администрации Белгородского района по образованию за 2015-2017гг. (табл. 2.8 и рис. 2.6).

Таблица 2.8

Распределение персонала Администрации Белгородского района по уровню образования за 2015-2017гг.

Группа работников по образованию	Период			Темпы роста, %	
	2015г.	2016г.	2017г.	2016г./2015г.	2017г./2016г.
Высшее	200	210	213	105,0	101,4
Среднее специальное	100	100	100	100	100
Среднее	20	19	20	95,0	105,2
Итого	320	329	333	102,8	101,2

Анализируя данные таблицы 2.8 и рис. 2.5 можно сказать, что в Администрации Белгородского района за исследуемый период времени преобладают сотрудники с высшим образованием.

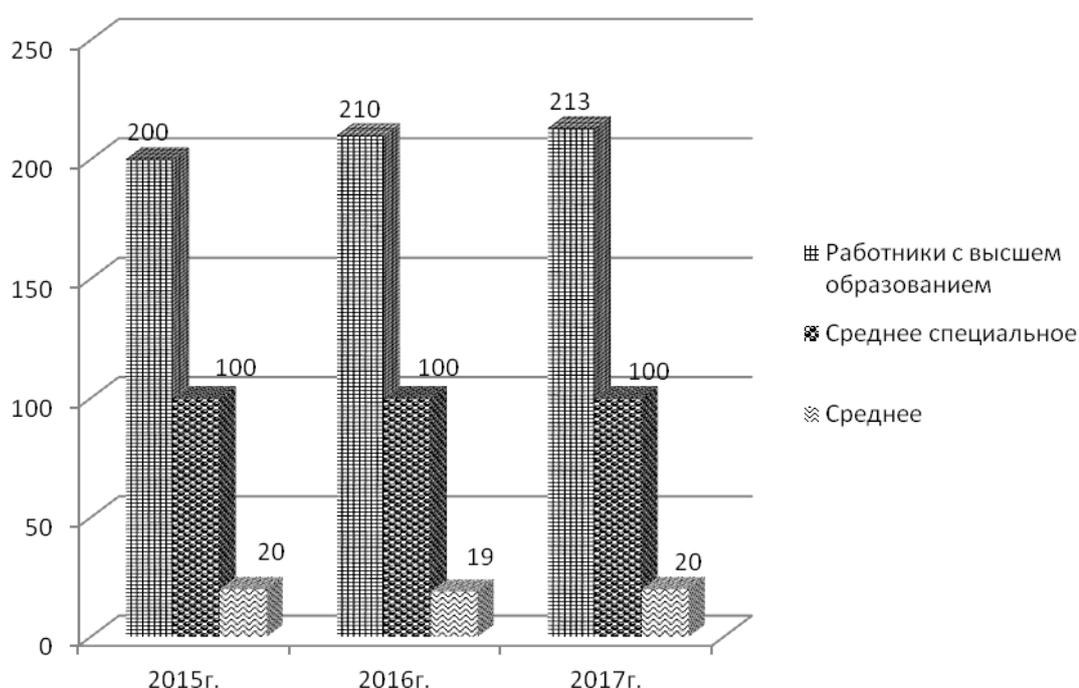


Рис. 2.5. Структура работников Администрации Белгородского района по уровню образования за 2015-2017гг., чел.

Соответственно качество персонала группы специалистов необходимо увеличивать. Работники, входящие в состав вспомогательного персонала, в основном имеют среднее специальное и специальное образование.

Далее рассмотрим и проанализируем распределение персонала Администрации Белгородской области по полу (таблица 2.9).

Таблица 2.9

Распределение персонала Администрации Белгородского района по полу за 2015-2017гг., чел.

Показатели	Период			Темпы роста, %	
	2015г.	2016г.	2017г.	2016г к 2015г.	2017г. к 2016г.
Мужчины	200	210	215	105,0	102,3
Женщины	120	119	118	99,1	99,1
Итого	320	329	333	102,8	101,2

Как видно из таблицы сотрудников мужского пола в Администрации Белгородского района всегда работало больше, чем женского пола. В 2015г. число сотрудников мужского пола составляло 200 чел., а вот в 2017г. их количество увеличилось до 215 чел. Количество сотрудников женского пола наоборот ежегодно уменьшалось и в 2015г. их численность составляла 120 чел., а в 2017г. – 118 чел.

Далее проанализируем фонд рабочего времени в Администрации Белгородского района (таблица 2.10).

Таблица 2.10

Показатели использования фонда рабочего времени в Администрации Белгородского района за 2017г.

Показатели	Рабочее время				Абсолютное изменение	
	По плану		Фактически		На одного работника	На всех работников
	На одного работника	На всех работников	На одного работника	На всех работников		
1	2	3	4	5	6	7
Календарный фонд времени, дн.	365	121545	365	121545	0	0
Праздничные и выходные дни, дн.	117	38961	117	38961	0	0
Номинальный фонд рабочего времени, дн.	248	82584	248	82584	0	0
Нормируемые целодневные невыходы на работу, дн.	19	6327	21	6993	2	666
Активный фонд рабочего времени, дн.	229	76257	227	75591	-2	-666

Продолжение таблицы 2.10

1	2	3	4	5	6	7
Полезный фонд рабочего времени, дн.	210	69930	206	68598	-4	-1332

Данные таблицы 2.10 позволяют сделать вывод о том, что в 2017 году в Администрации Белгородского района фактический уровень использования рабочего времени одинаковый с плановым. Рабочее время используется на 100%.

Подводя итог, можно сказать, что проведенный анализ качественного состава работников Администрации Белгородского района дал следующие результаты: по стажу – полученные результаты подтверждают высокий уровень текучести среди специалистов, что негативно отражается в целом на работе администрации и возможности эффективно оказывать государственные и муниципальные услуги; по возрасту – основной состав персонала – это сотрудники от 31-40 лет и старше 40 лет; по образованию – необходимо продолжать повышать уровень образованности специалистов.

2.3. Оценка обеспеченности Администрации Белгородского района трудовыми ресурсами

Обеспеченность Администрации Белгородского района высококвалифицированными сотрудниками зависит от правильно разработанной кадровой политики.

Эффективность деятельности любого властного органа напрямую зависит от правильности подбора, расстановки и рационального использования кадров, их профессиональной подготовки, квалификации и опыта работы, то есть от грамотного кадрового обеспечения этих органов.

Рассмотрим и проанализируем порядок поступления на муниципальную службу и ее прохождение и прекращение.

На основании Решения совета депутатов Белгородского района от 30 ноября 2007 года № 348 (Приложение 6), на муниципальную службу вправе поступать граждане, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие квалификационным требованиям, установленным в соответствии с Федеральным законом от 02 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» для замещения должностей муниципальной службы, при отсутствии обстоятельств, указанных в статье 2 настоящего Положения в качестве ограничений, связанных с муниципальной службой.

При поступлении на муниципальную службу, а также при ее прохождении не допускается установление каких бы то ни было прямых или косвенных ограничений или преимуществ в зависимости от пола, расы, национальности, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с профессиональными и деловыми качествами муниципального служащего.

При поступлении на муниципальную службу гражданин представляет:

- 1) заявление с просьбой о поступлении на муниципальную службу и замещении должности муниципальной службы;
- 2) собственноручно заполненную и подписанную анкету по форме, установленной Правительством Российской Федерации;
- 3) паспорт;
- 4) трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор (контракт) заключается впервые;
- 5) документ об образовании;
- 6) страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования, за исключением случаев, когда трудовой договор (контракт) заключается впервые;

7) свидетельство о постановке физического лица на учет в налоговом органе по месту жительства на территории Российской Федерации;

8) документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;

9) заключение медицинского учреждения об отсутствии заболевания, препятствующего поступлению на муниципальную службу;

10) сведения о доходах за год, предшествующий году поступления на муниципальную службу, об имуществе и обязательствах имущественного характера;

11) иные документы, предусмотренные федеральными законами, указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации.

Поступление гражданина на муниципальную службу осуществляется в результате назначения на должность муниципальной службы на условиях трудового договора в соответствии с трудовым законодательством с учетом особенностей, предусмотренных Федеральным законом от 02 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».

Поступление гражданина на муниципальную службу оформляется актом представителя нанимателя (работодателя) о назначении на должность муниципальной службы. Сторонами трудового договора при поступлении на муниципальную службу являются представитель нанимателя (работодатель) и муниципальный служащий.

При замещении должности муниципальной службы в муниципальном районе заключению трудового договора может предшествовать конкурс, в ходе которого осуществляется оценка профессионального уровня претендентов на замещение должности муниципальной службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности муниципальной службы.

Порядок проведения конкурса на замещение должности муниципальной службы устанавливается муниципальным правовым актом,

принимаемым представительным органом муниципального района. Порядок проведения конкурса должен предусматривать опубликование его условий, сведений о дате, времени и месте его проведения, а также проекта трудового договора не позднее чем за 20 дней до дня проведения конкурса.

Полномочия конкурсной комиссии выполняет аттестационная комиссия по аттестации муниципальных служащих, замещающих высшие, главные, ведущие, старшие и младшие должности муниципальной службы муниципального района «Белгородский район» Белгородской области, состав которой утверждается представительным органом муниципального района.

Представитель нанимателя (работодатель) заключает трудовой договор и назначает на должность муниципальной службы одного из кандидатов, отобранных аттестационной комиссией по результатам конкурса на замещение должности муниципальной службы.

На основании Положения о квалификационных требованиях к должностям муниципальной службы муниципального района «Белгородский район» Белгородской области, в число квалификационных требований к должностям муниципальной службы входят требования:

- к уровню профессионального образования;
- к стажу муниципальной службы (государственной службы);
- к стажу работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей.

В число квалификационных требований к должностям муниципальной службы входят следующие требования к уровню профессионального образования:

- к высшим, главным и ведущим должностям муниципальной службы – наличие высшего профессионального образования;
- к старшим и младшим должностям муниципальной службы – наличие среднего профессионального образования или среднего полного (общего) образования при условии получения на момент замещения

должности муниципальной службы высшего профессионального образования по заочной или очно-заочной (вечерней) форме обучения.

Специальные профессиональные знания подтверждаются документом государственного образца о высшем или среднем профессиональном образовании по направлениям подготовки (переподготовки), соответствующим направлениям деятельности органов местного самоуправления муниципального района, либо их структурных подразделений.

В случае, если специальные профессиональные знания, подтвержденные документом государственного образца о высшем или среднем профессиональном образовании, не соответствуют направлениям деятельности органов местного самоуправления муниципального района и их структурных подразделений, учитывается документ государственного образца о профессиональной переподготовке по соответствующим направлениям деятельности органов местного самоуправления муниципального района и их структурных подразделений.

Общими квалификационными требованиями к профессиональным знаниям к должностям муниципальной службы являются:

- знание Конституции Российской Федерации, федеральных законов и иных нормативно-правовых актов Российской Федерации, законов и иных нормативно-правовых актов Белгородской области, Устава Белгородского района и иных нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность органов власти в сфере местного самоуправления;

- знание основ государственного и муниципального управления;

- знание нормативно-правовых актов, регламентирующих служебную деятельность.

Общими квалификационными требованиями к профессиональным навыкам к должностям муниципальной службы являются:

- навыки владения современными средствами, методами и технологией работы с информацией;

– навыки работы с документами (составление, оформление, анализ, ведение и хранение документации, иные практические навыки работы с документацией);

– навыки саморазвития и организации личного труда;

– навыки планирования рабочего времени;

– коммуникативные навыки.

В соответствии с законом Белгородской области от 30 марта 2005 года № 177 «Об особенностях организации местного самоуправления в Белгородской области» и Уставом муниципального района глава администрации муниципального района назначается на должность по контракту и кандидат на эту должность должен соответствовать следующим требованиям: наличие гражданства Российской Федерации; владение государственным языком Российской Федерации; наличие высшего профессионального образования; наличие стажа муниципальной или государственной службы не менее трех лет или стажа работы в должности руководителя коммерческой или некоммерческой организации не менее пяти лет; отсутствие неснятой или непогашенной судимости; возраст не менее 25 лет. Далее рассмотрим и проанализируем показатели отражающие обеспеченность кадровым резервом в Администрации Белгородского района. Рассчитанные показатели представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Показатели, отражающие обеспеченность кадрами в Администрации Белгородского района в 2017г.

Показатель	Формула расчета	Результат, %
1	2	3
Общая обеспеченность резервом должностей		$\frac{17}{25} \cdot 100\% = 68$
Соответствие резервистов единым требованиям по уровню образования по специальности, необходимому для должности		$\frac{10}{25} \cdot 100\% = 40$
Соответствие резервистов по уровню образования	Чуо	

Продолжение таблицы 2.9

1	2	3
Соответствие резервистов по возрасту	Чвр	
Соответствие резервистов по стажу работы	Чср	
Соответствие резервистов единым требованиям по четырем характеристикам (полное соответствие)		
Соответствие резервистов по результатам психофизиологического исследования деловых и личностных качеств	Члк	

Анализируя данные можно сказать, что в 2017г. в Администрации Белгородского района общая обеспеченность резервом должностей составила 68%, соответствие резервистов по уровню образования – 32%, соответствие резервистов по возрасту – 32%, соответствие резервистов по стажу – 20%, соответствие резервистов единым требованиям по четырем характеристикам (полное соответствие) – 20%. После рассмотрения порядка поступления на муниципальную службу в Администрацию Белгородского района и проанализировав обеспеченность кадрового резерва можно сказать, что в организации имеются определенные проблемы с обеспечением трудовыми ресурсами.

Рассмотрим методы отбора, подбора персонала в Администрацию Белгородского района их достоинства и недостатки (таблица 2.10).

Одной из основных проблем является то, что на службу в Администрацию Белгородского района принимаются на конкурсной основе и не применяют другие способы.

Например, в Администрации Белгородского района проводится конкурс на замещение вакантных должностей. Подбор кадров на вакантные

должности оценивается по уровню образования, по стажу работы, заполнения анкеты и собеседованию. Однако на все виды должностей применяется единая оценочная система кандидатов. При этом часто возникает такая ситуация, когда оценка кандидатов по их анкетным данным и представленным характеризующим документам бывает равноценной, потому для того, чтобы выбрать наиболее подходящую кандидатуру необходимо дополнительно проводить собеседование. Методика собеседования в Администрации Белгородского района разработана слабо, и члены комиссии, которые в ней участвуют перед проведением собеседования фактически не готовятся.

Таблица 2.10

Достоинства и недостатки существующих методов отбора и подбора кадров в
Администрации Белгородского района

Методы отбора и подбора кадров	Достоинства	Недостатки
1	2	3
Тестирование	Высокая оценка профессионально–личностных качеств кандидатов; возможность сделать выбор из большого количества претендентов на вакантные должности; компьютерная обработка данных.	Требуются высококвалифицированные специалисты по прикладной психодиагностике; возможные ошибки в диагностике мотивации поступающих на работу.
Собеседование	Возможность ознакомиться с мнением претендента на работу; возможность оценить уровень мотивации кандидатов на работу.	Высокий показатель субъективности при принятии решения после собеседования; отсутствие хорошо развитых навыков проведения деловых бесед у членов комиссии; сомнения при выборе кандидата из большого числа претендентов.
Конкурсный отбор	Возможность сравнения кандидатов на соответствие с требованиями к конкретной должности.	Большие затраты на проведение конкурсов; плохо разработанные комплексные процедуры и нехватка специалистов при их проведении на практике.

Соответственно члены комиссии при проведении собеседования, задают вопросы по ситуации. Заключительное решение принимается членом комиссии, представляющим сферу, в которую выбирается кандидат. Такой метод оценки носит субъективный характер.

Подводя итог можно сказать, что за последний год общая обеспеченность резервом должностей в Администрации Белгородского района составила 68%; соответствие резервистов по уровню образования – 32%; соответствие резервистов по возрасту – 32%; соответствие резервистов по стажу – 20%, соответствие резервистов единым требованиям по четырем характеристикам (полное соответствие) – 20%.

Вышесказанному можно сделать вывод:

1. Обеспеченность Администрации Белгородского района трудовыми ресурсами зависит от правильно разработанной кадровой политики, а также от регулирования взаимодействия ее субъектов и объектов, которые должны строиться в соответствии с основными положениями и правилами, регламентирующими работу с персоналом. Общих принципы кадровой политики Администрации Белгородского района представляют собой специфические принципы, которые целесообразно рассмотреть в сфере муниципальной службы. К ним, прежде всего, относится принцип подбора кадров по профессиональным, деловым и моральным качествам. Данный принцип предполагает оценку и учет уровня общеобразовательной подготовки, специальных знаний и практических навыков в избранной сфере деятельности, а также умение ставить конкретные цели, находить оптимальные средства их достижения. Не меньшую значимость имеют способности организовать и участвовать в совместной деятельности, вносить свой вклад в создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе Администрации Белгородского района, в формирование организационной культуры, соответствующей целям муниципальной службы.

2. В целом система кадров в Администрации Белгородского района является достаточно стабильной. К основным направлениям кадровой политики Администрации Белгородского района можно отнести: формирование и подготовка резерва управленческих кадров; система аттестации, которая позволяет повысить уровень муниципальной должности;

проведение конкурса на лучшего муниципального служащего. Однако существуют и проблемы. Одним из слабых звеньев системы подбора кадров в политике Администрации Белгородского района является конкурсная основа и собеседование.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АДМИНИСТРАЦИИ БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА

3.1. Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления в администрации Белгородского района

Совершенствование системы управления в Администрации Белгородского района подразумевает устранение всех имеющихся недостатков в данной системе и разработке мероприятий по ее усовершенствованию.

Как было выявлено во второй главе исследовательской работы к недостаткам в системе управления персоналом Администрации Белгородского района можно отнести: непрофессиональное проведение отбора и подбора персонала; отсутствие хорошо развитых навыков проведения деловых бесед у членов комиссии; большие затраты на проведение конкурсов; плохо разработанные комплексные процедуры и нехватка специалистов при их проведении на практике.

Для устранения имеющихся недостатков был разработан перечень мероприятий, который представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Существующие проблемы и мероприятий их устранению

№ п/п	Существующие проблемы в системе управления персоналом в Администрации	Мероприятия по устранению проблем
1	Непрофессиональное проведение отбора и подбора персонала	Совершенствование системы по найму, отбору и подбору персонала
2	Отсутствие хорошо развитых навыков проведения деловых бесед у членов комиссии	Введение новых методов при проведении собеседовани
3	Большие затраты на проведение конкурсов	Найм нового сотрудника (со знаниями психологии, социологии) для разработки тестов и конкурсных вопросов при проведении интервью
4	Плохо разработанные комплексные процедуры и нехватка специалистов при их проведении на практике	Повышение квалификации сотрудников Отдела кадровой работы и наград

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3
5	Большая текучесть кадров	Совершенствование морально-психологического климата в Администрации Белгородского района

Анализируя таблицу 3.1 можно сказать, что в качестве мероприятий по достижению поставленной цели нами было предложено:

- усовершенствовать кадровую политику по подбору персонала в Администрацию;
- разработать и ввести новые методы ведения собеседования с кандидатами;
- введение усовершенствованных мероприятий по улучшению морально-психологического климата в организации;
- повысить квалификацию сотрудников Отдела кадровой работы и нанять нового сотрудника по разработке тестов и конкурсных вопросов при проведении интервью.

Рассматривая недостатки существующей системы управления персоналом, нами был сделан акцент на подбор персонала, проведение с кандидатами собеседования, так как это является решающим этапом при его выборе.

Конкурсный отбор заключается в выборе подходящего работника для работы на основе объективных критериев, которые применяются к кандидату взвешенно и справедливо.

Можно сказать, что собеседование «один–на–один», достаточно популярно на сегодняшний день, однако является ненадежным способом отбора специалистов.

Поэтому интервьюеру мы рекомендуем проводить собеседование при участии хотя бы одного помощника, для того, чтобы принять более объективное решение, а лучше всего проводить собеседование в составе группы.

По нашему мнению групповое собеседование допускает исключать субъективную оценку кандидата, но требует тщательной предварительной подготовки и согласованного поведения интервьюеров.

Следовательно, можно предложить для успешного проведения собеседования интервьюеру иметь в наличии следующее:

- контрольный список рассматриваемых кандидатов с критериями и местом для заметок;
- профессиограмму рабочего места или должности;
- разработанные должностные инструкции;
- план по проведению собеседования;
- заготовленные вопросы для собеседования;
- заготовленный комплект бланков для записи ответов кандидатов;
- выделенное время из расчета не менее 30 минут на каждого кандидата;
- подготовленное помещение.

Для совершенствования подготовки к собеседованию нами предлагается составить предварительно соответствующую программу. Данная программа будет зависеть от:

- количества принимаемых кандидатов на какую-либо должность;
- вида собеседования;
- места проведения.

После составления программы необходимо получить согласие кандидата на вакантную должность и можно приступать к проведению собеседования.

Также нами предлагается усовершенствовать правила проведения собеседования. Для этого предлагаем:

- контрольный список кандидатов с критериями и местом для заметок;

- модель (профессиограмму) рабочего места или должности, или краткие требования к кандидату на должность;
- должностные инструкции;
- план собеседования;
- подготовленные заранее для собеседования вопросы;
- комплект бланков для записи ответов претендентов;
- выделенное время из расчета не менее 30 минут на каждого кандидата;
- подготовленное помещение (отдельная комната, стулья в коридоре для ожидающих и др.)

В качестве результатов полученных после достижения поставленной цели выступает: устранение недостатков по кадровому обеспечению кадрового резерва; усовершенствование методов отбора и подбора персонала.

Далее планируем деятельность по внедрению разработанных мероприятий и определим последовательность и взаимосвязанность мероприятий, оценку их продолжительности, этапы и распределение ответственности. Для начала составим календарный план-график работ по внедрению мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом Администрации Белгородского района, и представим его в виде таблицы 3.3.

Таблица 3.3

Календарный план-график работ по внедрению мероприятий

№ п/п	Название задачи	Длительность, дни	Дата начала внед. мероп-тий	Дата окончания внед. мероп-тий	Состав участников
1	2	3	4	5	6
1	Совершенствование системы по найму, отбору и подбору персонала	30	01.07.18г.	01.08.2018	Зам. главы администрации района, руководитель аппарата главы администрации района

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4	5	6
2	Введение новых методов при проведении собеседования	30	01.08.2018	01.09.2018	Начальник Отдела организационно-контрольной и кадровой работы
3	Разработка новых методов конкурсного отбора	30	01.09.2018	01.10.2018	Начальник Отдела организационно-контрольной и кадровой работы
4	Повышение квалификации сотрудников Отдела кадровой работы и наград	30	01.10.2018	01.11.2018	Начальник Отдела организационно-контрольной и кадровой работы
5	Найм нового сотрудника (со знаниями психологии, социологии) для разработки тестов и конкурсных вопросов при проведении интервью	30	01.11.2018	01.12.2018	Зам. главы администрации района, руководитель аппарата главы администрации района, Начальник Отдела организационно-контрольной и кадровой работы
Итого:		150	01.07.2018	31.12.2018	

Разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом Администрации Белгородского района» по данным таблицы 3.3 должна составить 150 дней.

Составим матрицу ответственности по внедрению мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в Администрации Белгородского района (таблица 3.4).

Анализируя данные таблицы 3.4 можно сказать, что ответственным исполнителем является специалист Отдела кадровой работы и наград, а вот согласовывают и получают консультацию исполнители у заместителя главы администрации района, утверждает все рассмотренные мероприятия Глава Администрации Белгородского района.

Таблица 3.4

Матрица ответственности по внедрению мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в Администрации Белгородского района

Мероприятия	Группа			
	Глава Администрации Белгородского района	Зам. главы администрации района, руководитель аппарата главы администрации района	Начальник Отдела кадровой работы и наград	Специалист Отдела кадровой работы и наград
1	2	3	4	5
Совершенствование системы по найму, отбору и подбору персонала	У	С	И	О
Введение новых методов при проведении собеседования	У	С	И	О
Разработка новых методов конкурсного отбора	У	С	И	О
Повышение квалификации сотрудников Отдела кадровой работы и наград	У	С	З	И
Найм нового сотрудника (со знаниями психологии, социологии) для разработки тестов и конкурсных вопросов при проведении интервью	У	С	З	О

О – ответственный исполнитель, И – исполнитель, С – согласование (консультация), У – утверждение (приемка), З – знакомится (информируется).

Далее составим бюджет расходов внедряемых мероприятий, который представлен в таблице 3.5 (табл.3.5)

Таблица 3.5

Бюджет расходов внедряемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом Администрации Белгородского района»

Код задачи	Название задачи	Сумма, тыс. руб.
1	2	3
1	Затраты на размещение объявления	3

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3
2	Повышение квалификации сотрудников в БелГУ (1 сотрудника)	21
3	Расходы на внедрение новой штатной единицы	15
Итого:		39

Как видно из таблицы 3.5 бюджет расходов на внедрение мероприятий составит 39 тыс. руб.

Далее рассмотрим, какие могут возникнуть риски при исполнении рассмотренных выше мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом Администрации Белгородского района.

Документирование рисков осуществляется в реестре рисков, который составлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Реестр рисков проекта «Совершенствование системы управления персоналом Администрации Белгородского района»

№ п/п	Риск (возможное событие с отрицательными последствиями для проекта)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1	Ограничение бюджета организации	Невозможность исполнить все этапы проекта в полной мере	Предварительный расчет бюджета с расчетом этого риска	Выполнение ключевых этапов проекта. Определение приоритетов в выполнении проекта.
2	Негативное отношение сотрудников к проекту	Невыполнение установленных правил сотрудниками	Полная информированность сотрудников о предстоящих изменениях.	Материальное поощрение сотрудников за участие в процессе совершенствования

Как видно из таблицы 3.6 к основным рискам внедрения мероприятий можно отнести:

- ограничение бюджета Администрации Белгородского района;
- негативное отношение сотрудников к некоторым мероприятиям проекта например найм нового сотрудника.

Таким образом, к недостаткам в системе управления персоналом Администрации Белгородского района можно отнести: непрофессиональное проведение отбора и подбора персонала; отсутствие хорошо развитых навыков проведения деловых бесед у членов комиссии; большие затраты на проведение конкурсов; плохо разработанные комплексные процедуры и нехватка специалистов при их проведении на практике.

В качестве мероприятий по устранению выявленных недостатков нами было предложено: усовершенствовать систему по найму, отбору и подбору персонала в Администрацию; разработать и ввести новые методы ведения собеседования с кандидатами; введение усовершенствованных мероприятий по улучшению морально-психологического климата в организации; повысить квалификацию сотрудников Отдела кадровой работы и нанять нового сотрудника по разработке тестов и конкурсных вопросов при проведении интервью.

Разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом Администрации Белгородского района» должна осуществиться в течение 150 дней.

3.2. Расчет социально-экономической эффективности мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом в администрации Белгородского района

Прежде чем анализировать социально-экономическую эффективность рассмотрим предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в Администрации Белгородского района, составим и проанализируем затраты на внедрение мероприятий.

Первым мероприятием проекта «Совершенствование системы управления персоналом Администрации Белгородского района» является совершенствование системы по найму, отбору и подбору персонала.

Процедура конкурсного отбора выстроена и понятна. При вступлении в должность производится вводный инструктаж. Однако система привлечения кандидатов для замещения вакантных должностей не выстроена.

Публикуя информацию о вакансиях, кадровая служба не получает желаемого результата и порой берет на службу не лучших, а тех, кто более или менее подходит под требования. Данная ситуация, возможно, связана с кадровым «голодом» в городе и низкой привлекательностью данной работы.

Соответственно, необходимо уделять больше внимания популяризации муниципальной службы, делать ее наиболее привлекательной, рассказывать о перспективах карьерного роста, сотрудничать с профильными учебными заведениями, обеспечивать их местами для практики.

Второе мероприятие - введение новых методов при проведении собеседования. В процессе проведения собеседования с потенциальным кандидатом интервьюеры Администрации Белгородской области были выявлены следующие недостатки: плохая психологическая подготовка; столкновение с ошибками, основанными на специфике человеческого восприятия (например, при нескольких встречах в памяти остается только первая и последняя). Нами предлагается следующая структура ведения собеседования:

- составить список кандидатов с критериями оценки и местом для заметок;
- определиться с требованиями к кандидату на должность;
- составить должностные инструкции для ознакомления кандидата с будущей должностью;
- составить план проведения собеседования;
- подготовить заранее для собеседования вопросы;
- в процессе собеседования вести запись блокнот важных ответов кандидатов;

– рассчитать временной ресурс не менее 30 минут на каждого кандидата;

– подготовить помещение (отдельную комнату).

Третье мероприятие по совершенствованию системы управления персоналом – это разработка новых методов конкурсного отбора.

Предлагаем применить такие методы конкурсного отбора как:

– метод «персонал-технологии»;

– методика конкурсного отбора персонала при организации конкурса в форме выборов.

Метод «персонал-технологии». Суть метода заключается в разработке перечня из 80 профессиональных, деловых и личностных качеств применительно к данной конкретной управленческой деятельности. Эти качества описываются в виде словаря деловых характеристик.

Методика конкурсного отбора персонала при организации конкурса в форме выборов.

Цель конкурсной комиссии проведения выборов на замещение вакантной должности будет той же – обеспечение мероприятий по объективной оценке кандидатов в соответствии с выделенными профессиональными, управленческими и другими параметрами оценки. Она и, соответственно, задачи комиссии будут одинаковыми для любой организационной формы конкурса.

Четвертое мероприятие – это повышение квалификации сотрудников Отдела организационно-контрольной и кадровой работы.

Предлагаем для сотрудников Администрации Белгородского района пройти повышение квалификации в БелГУ по Президентской программе подготовки управленческих кадров направление Сити-менеджмент (управление муниципальными образованиями).

Данное направление проводится в течение 120 часов. Стоимость – 21 000 руб.

Пятое мероприятие - найм нового сотрудника (со знаниями психологии, социологии) для разработки тестов и конкурсных вопросов при проведении интервью.

Предлагаем открыть еще одну штатную единицу в должности менеджер по разработке и проведению конкурсов.

Социальный эффект от предложенных мероприятий позволяет Администрации Белгородского района получить такие результаты как: улучшить атмосферу в коллективе; повысить производительность труда работников; улучшить управление персоналом в администрации; улучшить условия труда работникам отдела.

От психологического климата в коллективе напрямую зависит производительность труда и, следовательно, эффективность работы администрации.

Если в коллективе постоянно возникают конфликты, то сотрудники не могут сообща решать важные деловые вопросы и постоянно отвлекаются от работы. Случается даже, что ценные работники увольняются, не желая больше становиться участниками конфликтов.

Работа – это не только место, где можно получить деньги, но и определенный коллектив. При этом сотрудник обязан каждый день становиться частью этого коллектива. Было выяснено, что дружественная атмосфера способствует повышению, как настроения работников, так и производительности их деятельности.

Любой коллектив является живым организмом, функционирующим благодаря рациональному управлению. Повышение эффективности деятельности администрации невозможно без улучшения ее управления, эти два процесса взаимосвязаны. Кроме того, улучшение управления организации позволяет повысить все показатели ее производственно-экономической деятельности практически без дополнительных материальных затрат.

Эффективность работы персонала может снижаться, в большинстве случаев это связано с низким качеством условий труда. Для улучшения условий труда необходимо провести неформальную проверку по материальным и психологическим факторам.

Далее рассмотрим, какую экономическую эффективность получит Администрация Белгородского района от найма нового сотрудника (психолога).

Если пользоваться услугами фирмы по предоставлению услуг психолога-социолога, для составления методов по проведению конкурсного отбора персонала или проведения собеседования с будущим кандидатом, то данные услуги будут стоить:

- 1) разработка методик по проведению конкурсного отбора – 5 000 руб.
- 2) проведение собеседования – 30 000 руб.

Администрация Белгородского района проводит процедуру набора персонала раз в год, следовательно общая стоимость затрат будет составлять 35 тыс. руб.

Если проведением данных мероприятий будет заниматься специалист Отдела кадровой работы и наград, который повысил свою квалификацию, то затраты составят – 21 000 руб. (потраченные на повышение квалификации).

Экономическую эффективность мероприятий рассмотрим как разницу между стоимостью предоставляемых услуг другой организации и затратами на собственного сотрудника:

$$E = 35\ 000 - 21\ 000 = 14\ 000 \text{ руб.}$$

Сэкономленная сумма может быть затрачена на премирование ответственных лиц по внедрению мероприятий.

Подводя итог можно сказать, что бюджет расходов на внедрение проекта составит 39 тыс. руб.

После внедрения рассмотренных мероприятий Администрация Белгородского района улучшит систему управления персоналом с помощью: снижения текучести кадров; повышения квалификации сотрудников;

создания благоприятствующей ситуации как для субъекта, производящего подбор, так и для реализуемого им дела.

Таким образом можно сделать вывод:

1. К недостаткам в системе управления персоналом Администрации Белгородского района можно отнести: непрофессиональное проведение отбора и подбора персонала; отсутствие хорошо развитых навыков проведения деловых бесед у членов комиссии; большие затраты на проведение конкурсов; плохо разработанные комплексные процедуры и нехватка специалистов при их проведении на практике.

2. В качестве мероприятий по устранению выявленных недостатков можно рассматривать следующее: усовершенствовать систему по найму, отбору и подбору персонала в Администрацию; разработать и ввести новые методы ведения собеседования с кандидатами; введение усовершенствованных мероприятий по улучшению морально-психологического климата в организации; повысить квалификацию сотрудников Отдела организационно-контрольной и кадровой работы и нанять нового сотрудника по разработке тестов и конкурсных вопросов при проведении интервью. Разработка и внедрение проекта «Совершенствование системы управления персоналом Администрации Белгородского района» должна осуществляться в течение 150 дней.

3. Бюджет расходов на внедрение проекта составит 39 тыс. руб. После внедрения рассмотренных мероприятий Администрация Белгородского района улучшит систему управления персоналом с помощью: снижения текучести кадров; повышения квалификации сотрудников; создания благоприятствующей ситуации как для субъекта, производящего подбор, так и для реализуемого им дела.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Можно сделать вывод, что управление персоналом государственной службы — это целенаправленное упорядоченное воздействие субъекта на объект, осуществляемое непосредственно субъектом управления. Управление персоналом в сфере государственной (муниципальной) службы связано со становлением и развитием государственной (муниципальной) службы.

Главной целью управления персоналом в сфере государственной (муниципальной) службы является обеспечение органов государственной (муниципальной) власти необходимым персоналом, поддержка и развитие на высоком уровне его квалификации, профессионализма и компетентности, создание системы оценки, мотивации, стимулирования и других необходимых условий для эффективной, результативной и качественной работы.

Функции управления персоналом в сфере государственной (муниципальной) службы непосредственно связаны с его деятельностью и могут быть разделены на общие (планирование и прогнозирование, организации, координации, контроля) и специфические функции кадровых служб органов государственной (муниципальной) власти (административная, определения общей стратегии и кадровой политики организации, информационно-аналитическая, организационно-распорядительная, социальная, воспитательная, оценки, мотивации).

Функции является главным, исходным фактором формирования и развития организационной структуры органов управления. В свою очередь структура подчинена целям и функциям, являются их материальным носителем и средством реализации.

Содержание управленческой деятельности определяется целями и задачами управления в отношении объектов управления. Содержание определяет объем управленческой деятельности, структуру ее организации.

Сложность организационного проектирования систем управления персоналом обусловлена, с одной стороны, необходимостью предварительного модельного идеального, теоретического представления будущего организационного проекта, а с другой — итеративностью самого процесса оргпроектирования.

На сегодняшний день в сфере гражданской службы Российской Федерации сложилась определенная система методов оценки и аттестации персонала, позволяющая глубоко и достаточно объективно определить степень соответствия служащего занимаемой должности. Оценка деятельности персонала государственной службы позволяет руководству определить наиболее достойных и способных сотрудников и реально способствовать их карьерному росту. При этом важен взаимообмен передовым опытом оценки персонала между государственными органами и негосударственными организациями.

Администрация Белгородского района – это органы местного самоуправления муниципального Белгородского района. Органы местного самоуправления и должностные лица местного самоуправления муниципального района несут ответственность перед населением района, государством, физическими и юридическими лицами в соответствии с федеральными законами. Администрация обладает правами юридического лица.

Администрация имеет гербовую печать со своим наименованием, штампы, официальные бланки, расчетные и иные счета в органах казначейства и кредитных организациях. Сотрудники администрации осуществляют свою деятельность на основании должностных инструкций, утвержденных Главой администрации Белгородского района. В 2016 году в бюджет района поступило доходов в сумме 3 790 492,4 тыс. рублей, а в 2017г. поступило 3 762 922,4 тыс. руб.

Проведенный анализ качественного состава работников Администрации Белгородского района дал следующие результаты: по стажу

– полученные результаты подтверждают высокий уровень текучести среди специалистов, что негативно отражается в целом на работе администрации и возможности эффективно оказывать государственные и муниципальные услуги; по возрасту – основной состав персонала – это сотрудники от 31-40 лет и старше 40 лет; по образованию – необходимо продолжать повышать уровень образованности специалистов.

Обеспеченность Администрации Белгородского района трудовыми ресурсами зависит от правильно разработанной кадровой политики, а также от регулирования взаимодействия ее субъектов и объектов, которые должны строиться в соответствии с основными положениями и правилами, регламентирующими работу с персоналом. Общих принципов кадровой политики Администрации Белгородского района представляют собой специфические принципы, которые целесообразно рассмотреть в сфере муниципальной службы. К ним, прежде всего, относится принцип подбора кадров по профессиональным, деловым и моральным качествам. Данный принцип предполагает оценку и учет уровня общеобразовательной подготовки, специальных знаний и практических навыков в избранной сфере деятельности, а также умение ставить конкретные цели, находить оптимальные средства их достижения. Не меньшую значимость имеют способности организовать и участвовать в совместной деятельности, вносить свой вклад в создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе Администрации Белгородского района, в формирование организационной культуры, соответствующей целям муниципальной службы. В целом система кадров в Администрации Белгородского района является достаточно стабильной. К основным направлениям кадровой политики Администрации Белгородского района можно отнести: формирование и подготовка резерва управленческих кадров; система аттестации, которая позволяет повысить уровень муниципальной должности; проведение конкурса на лучшего муниципального служащего. Однако существуют и проблемы. Одним из слабых звеньев системы подбора кадров в

политики Администрации Белгородского района является конкурсная основа и собеседование.

К недостаткам в системе управления персоналом Администрации Белгородского района можно отнести: непрофессиональное проведение отбора и подбора персонала; отсутствие хорошо развитых навыков проведения деловых бесед у членов комиссии; большие затраты на проведение конкурсов; плохо разработанные комплексные процедуры и нехватка специалистов при их проведении на практике. В качестве мероприятий по устранению выявленных недостатков нами было предложено: усовершенствовать систему по найму, отбору и подбору персонала в Администрацию; разработать и ввести новые методы ведения собеседования с кандидатами; введение усовершенствованных мероприятий по улучшению морально-психологического климата в организации; повысить квалификацию сотрудников Отдела организационно-контрольной и кадровой работы и нанять нового сотрудника по разработке тестов и конкурсных вопросов при проведении интервью. Разработка и внедрение проекта «Совершенствование системы управления персоналом Администрации Белгородского района» должна осуществляться в течение 150 дней. Бюджет расходов на внедрение проекта составит 39 тыс. руб. Общая оценка вероятности наступления риска составляет 7,5. После внедрения рассмотренных мероприятий Администрация Белгородского района улучшит систему управления персоналом с помощью: снижения текучести кадров; повышения квалификации сотрудников; создания благоприятствующей ситуации как для субъекта, производящего подбор, так и для реализуемого им дела.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 02.04.2014 г.) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс». URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=161253> (дата обращения: 22.01.2018)
2. Александрова, Н. С. Особенности оценки эффективности деятельности персонала компании, действующей в условиях конкурентного рынка [Текст]/ Александрова Н.С. // Управление персоналом. - 2013. - № 15. – С. 84-89.
3. Балковская, Т. З. , Шуракова О. И. Управление персоналом. Краткий курс : учеб. пособ. [Текст]/ Т. З. Балковская. – Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2014. – 158 с.
4. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учебник [Текст]/ Н. П. Беляцкий. – М.: Современная школа, 2014. – 448 с.
5. Бовыкин, В.Б. Новый менеджмент [Текст]/ В. Б. Бовыкин – М.: Эк, 2016. – 245 с.
6. Борщевский Г.А. Реформирование государственной службы: промежуточные итоги и перспективы [Текст]// Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 2. С. 65–85.
7. Васильев, В.П. Государственное управление: учеб. пособие [Текст]/ В.П. Васильев., Н.Г. Деханова, Ю.А. Холоденко. – М.: Дело и Сервис, 2017. – 320 с.
8. Веснин, В.Р. Менеджмент персонала [Текст]/ В. Р. Веснин – М.: Академия, 2017 – 314 с.
9. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. [Текст]/ А. П. Волгин – М.Академия, 2014. – 243 с.
10. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.

11. Вершигора Е.Е. Менеджмент [Текст]/ Е.Е. Вершигова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2016. – 283 с.
12. Виханский О. С. Менеджмент [Текст]/О.С. Виханский, А.И. Наумов.– 3-е изд. – М.: Гардарики, 2015. – 528 с.
13. Гладышев А.Г. Российский менеджмент: технологии успеха [Текст]/ Сост. Б.Н. Герасимов. – М.: Муниципальный мир, 2015. – 400 с.
14. Дружилов, С. А. Становление профессионализма человека как реализация индивидуального ресурса профессионального развития [Текст]/ С. А. Дружилов. – Новокузнецк: Изд-во ИПК, 2016. – 242 с.
15. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебник [Текст]/ А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2014. – 352с.
16. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. - Н.Новг.: НИМБ, 2014. - 320 с.
17. Ермакова, О.М. Статус государственных служащих: структурно-функциональный анализ. Государственная служба: кадры, организация, управление [Текст]/ О.М. Ермакова. – М.: Изд-во РАГС, 2016. – С. 40
18. Жданкин, Н. Обучение персонала как фактор успеха [Текст]/ Н. Жданкин // Управление персоналом. – 2016. - № 18. – С. 35 – 39.
19. Журавлева, Е. Корпоративные университеты: факт жизни бизнеса [Текст] /Журавлева Е.// Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2016. - № 9 – С. 43- 46.
20. Казначевская Г. Б. Менеджмент [Текст]/ Г.Б. Казначевская. – 2-е изд., доп. и перераб. – Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 2015. – 352 с.
21. Карякин, А.М. Управление персоналом: учеб. пособие. 3-я редакция [Текст]/ А.М. Карякин. – Иваново: Иван. гос. энер. Ун-т, 2015. – 166 с.
22. Каштанова, Е. Профессиональный рост и служебное продвижение. Технологии развития персонала [Текст]/ Е. Каштанова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2016. - № 10. – С. 85 – 89.

23. Кибанов, А. Я. Федорова Н. В. Управление персоналом [Текст]/ А. Я. Кибанов, Н. В. Федорова. – М.: Финстатинформ, 2014. – 589с.
24. Кобец, Е. А. Планирование на предприятии [Текст] / Е. А. Кобец – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2016. – 214 с.
25. Корнийчук, Г.А. Прием и увольнение работников. Новые правила в ТК РФ. [Текст]/ Г. А. Корнийчук – Система ГАРАНТ, 2017. – 47 с.
26. Котлова, А.С., Попова О.А. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях [Текст]// Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. №6 [Электронный ресурс] URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2018/06/5092> (дата обращения: 10.01.2018).
27. Крамар, В. Оцениваем персонал: задачи и цели [Текст]/ В. Крамар // Кадровый менеджмент - 2015-2016. - № 9 – С. 15-21.
28. Курбатова, М. Б. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ М. Б. Курбатова. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. – 128 с.
29. Кнышова Е.Н. Менеджмент [Текст]/ Е.Н. Кнышова. – М.: ФОРУМ, ИНФРА-М, 2013. – 304 с.
30. Лагунова, Е. Методика выбора стратегии развития способностей персонала [Текст] / Е. Лагунова // Управление персоналом. – 2017. -№18 – С. 31-36.
31. Магомедов К.О., Турчинов А.И. Государственная служба и кадровая политика: теория и практика [Текст]/ К. О. Магомедов, А. И. Турчинов// Информационно-аналитические материалы. Ульяновск: Печатный двор, 2014. – 124 с.
32. Магура, М. Кадровый менеджмент как средство повышения мотивации персонала [Текст]/ М. Магура // Управление персоналом. - 2017. - 13-14. – С. 25 – 29.
33. Магура, М.И. Современные персонал –технологии [Текст]/М. И. Магура, М. Б.Курбатова – М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2015. – 244 с.

34. Матвеев, С.М. Аттестационная форма [Текст]/ С.М. Матвеев С.М. // Кадровик. Кадровое делопроизводство, - 2015. - № 10 – С. 112.
35. Мельников, В.Г. Государственная служба в России: отечественный опыт организации и современность [Текст]/ В.Г. Мельников, В.С. Нечипоренка. – М.: Изд-во РАГС, 2014. – 380с.
36. Мирошникова, Д. В. Оценка и развитие персонала. Идеальный продавец [Текст] / Д. В. Мирошникова// Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. - № 1. – С. 14 -17.
37. Митрофанова, Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]/ Е. Митрофанова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2016. - № 8 – С. 29 – 36.
38. Наставничество – самый популярный метод адаптации новых сотрудников [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ubo.ru/articles/?cat=133&pub=3103> (дата обращения: 22.01.2018).
39. Никулина, О. Проблема кризиса труда в условиях трансформации экономических отношений [Текст]/ О. Никулина // Управление персоналом.– 2014. - № 12 – С. 35 – 39.
40. Плешин И. Ю. Управление персоналом [Текст]/ И. Ю. Плешин. – М.: Прогресс, 2015. – 232 с.
41. Пономарева, Н.Г. Современные требования к кадровой службе (отделу) [Текст] / Н. Г. Пономарева – М.: Омега-Л, 2015. – 256 с.
42. Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2016. - 176 с.
43. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2013. - 240 с.
44. Сардарян, А. Оценка персонала в современных Российских компаниях [Текст]/ А. Сардарян // Управление персоналом. – 2016. - № 15. – С. 82 -85.

45. Сафаров, С. Подбор персонала [Текст]/ С. Сафаров // Управление персоналом. – 2016. - № 12. – С. 17 – 21.
46. Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.
47. Скурихин, Т. Г. Механизм управления качеством человеческих ресурсов организации [Текст]/ Т. Г. Скурихин // Управление персоналом. – 2016. - №19– С. 62-68.
48. Слепцова, А. С. Психодиагностика персонала [Текст]/ А. С. Слепцова – М.: Феникс, 2014 - 320 с.
49. Тихонова, Ю. Строим систему обучения [Текст]/ Ю. Тихонова // Кадровый менеджмент. – 2014. - № 6 – С. 54 – 60.
50. Торшина, К. Тестирование при приеме на работу [Текст]/ К. Торшина // Управление персоналом. – 2015. - № 12. – С. 25-29.
51. Управление персоналом [Текст] / Под общ.ред. проф. И. Б. Дураковой. – М: ИНФРА-М, 2016. – 570 с.
52. Федцов В.Г. Менеджмент в предпринимательской деятельности [Текст]/ В. Г. Федцов, В. В. Федцов. – М.: Издательство РДЛ, 2013. – 256 с.
53. Федосеева В.Н. Управление персоналом [Текст]/ В.Н. Федосеева. – М.: МарТ, 2016. – 528 с.
54. Хангер, Дж., Д. Основы стратегического менеджмента: Учебник / Дж. Д. Хангер, Т.Л. Уилен. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 319 с.
55. Цветков А. Н. Менеджмент [Текст]/ А. Н. Цветков. – СПб.: Питер, 2011. – 174 с.
56. Шапиро, С.А. Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс[Текст] / С.А. Шапиро О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, 2015. – 224с.
57. Шаповалов, В. Проблема конкурентоспособности в управлении персоналом организации [Текст]/ В. Шаповалов // Управление персоналом. – 2014. - № 18. – С. 94 – 97.

58. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, перераб. и доп. [Текст]/ С. В. Шекшня – М.: ОАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 318с.
59. Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учеб. пособие для студентов вузов [Текст]/ В.В. Черепанов; В.П. Иванов.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2017. – 575 с.
60. Яблокова, Е.А. Подготовка кадров государственной службы: методические и дидактические основы повышения эффективности [Текст]/ Е.Я. Яблокова. – М.: Изд-во РАГС, 2014.