

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

Кафедра «Менеджмент организации»

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

«Управление человеческими ресурсами»

(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование кадровой политики организации (на примере администрации муниципального образования «Селенгинский район»)»

Студент(ка)

О.Н. Андреева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Т.В. Полякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой канд.экон. наук С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«___» _____ 2017 г.



Тольятти 2017 г.



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« » 2017 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Андреева Ольга Николаевна

1. Тема «Совершенствование кадровой политики организации (на примере администрации муниципального образования «Селенгинский район»)»

2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 9 января 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе: материалы научных статей, стандартов, документов по деятельности администрации муниципального образования «Селенгинский район».

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

Глава 1. Теоретические основы кадровой политика в органах местного самоуправления

1.1. Определение, цели и задачи кадровой политики

1.2. Особенности кадровой политики в системе местного самоуправления

Глава 2. Анализ кадровой политики администрации муниципального образования «Селенгинский район»

2.1. Краткая характеристика администрации муниципального образования «Селенгинский район»

2.2. Оценка кадровой политики администрации муниципального образования

Глава 3. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики администрации муниципального образования «Селенгинский район»

3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики администрации муниципального образования

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
 2. Актуальность, цель и задачи исследования;
 3. Основные экономические показатели деятельности организации;
 4. Табличные данные по результатам анализа эффективности деятельности администрации муниципального образования;
 5. Графические данные по результатам анализа кадровой политики администрации муниципального образования;
 6. Предложения по совершенствованию кадровой политики администрации муниципального образования;
 7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Дата выдачи задания 21 ноября 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Т.В. Полякова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

О.Н. Андреева

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« » _____ 2017 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Андреевой Ольги Николаевны
по теме «Совершенствование кадровой политики организации (на примере администрации
муниципального образования «Селенгинский район»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы ВКР	15.11.2016	выполнено		
Задание на выполнение ВКР	21.11.2016	выполнено		
Размещение 1 главы ВКР	25.11.2016	выполнено		
Размещение 2 главы ВКР	30.11.2016	выполнено		
Размещение 3 главы ВКР	06.12.2016	выполнено		
Размещение первой версии ВКР	15.12.2016	выполнено		
Размещение ВКР с внесенными изменениями по результатам предзащиты	26.12.2016	выполнено		
Итоговый вариант ВКР	09.01.2017	выполнено		

Руководитель бакалаврской работы _____

(подпись)

Т.В. Полякова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению _____

(подпись)

О.Н. Андреева

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Андреева О.Н.

Тема работы: «Совершенствование кадровой политики организации (на примере администрации муниципального образования «Селенгинский район»)»

Научный руководитель: Полякова Т.В.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики организации.

Объект исследования - Администрация муниципального образования «Селенгинский район», обеспечивающий деятельность района.

Предмет исследования – кадровая политика организации.

Методы исследования - факторный анализ, прогнозирование, статистическая обработка результатов и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в первом разделе были рассмотрены теоретические аспекты кадровой политики, во втором проведен анализ и дана оценка кадровой политики Администрации муниципального образования «Селенгинский район», в третьем разделе были предложены и оценены меры по совершенствованию кадровой политики объекта исследования.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами данной организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 32 источника. Общий объем работы – 50 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 13, рисунков – 5.

Содержание

Введение.....	7
1. Теоретические основы кадровой политика в органах местного самоуправления	9
1.1. Определение, цели и задачи кадровой политики	9
1.2. Особенности кадровой политики в системе местного самоуправления ...	18
2. Анализ кадровой политики администрации муниципального образования «Селенгинский район».....	24
2.1. Краткая характеристика администрации муниципального образования «Селенгинский район»	24
2.2. Оценка кадровой политики администрации муниципального образования	27
3. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики администрации муниципального образования «Селенгинский район»	38
3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики администрации муниципального образования	38
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий	42
Заключение	47
Библиографический список	49

Введение

Современная концепция управления персоналом определяет работника как важнейший ресурс, обеспечивающий успешную работу предприятия, вот почему для каждой организации, особенно в нынешних экономических условиях, необходима четко налаженная кадровая система, сбалансированная во всех отношениях. Одной из составляющих этой системы, наряду с такими элементами, как кадровая стратегия и кадровое планирование является - кадровая политика.

Кадровая политика – это определение стратегии и тактики работы с кадрами каждого субъекта управленческой деятельности, в связи со спецификой организации выбранной в качестве объекта исследования, в рамках данной квалификационной работы рассматривается кадровая политика муниципальной организации, которая представляет собой рассчитанную на длительный период линию развития человеческих ресурсов, систему подбора, расстановки и воспитания кадров, способных обеспечить определенную перспективу экономического, политического и культурного развития местного сообщества, целостное использование всех имеющихся на территории ресурсов.

Актуальность выбранной темы бакалаврской работы обусловлена тем, что в нынешних рыночных условиях успешное развитие местного самоуправления в России во многом определяется кадровым потенциалом муниципальных образований, сегодняшние реалии диктуют необходимость повышения ответственности за результаты своей работы, деловой активности, большей инициативности муниципальных служащих, укрепления исполнительской дисциплины, знания особенностей управляемой сферы. Обеспечение структуры любого уровня высококвалифицированным персоналом невозможно без такого инструмента, как кадровая политика. Грамотная кадровая политика позволяет не только контролировать текущую ситуацию, но и моделировать необходимые реорганизационные действия,

обеспечивать конкурентоспособность организации, добиться наивысших экономических и социальных результатов.

Объектом исследования является администрация муниципального образования «Селенгинский район», а предметом исследования выступает кадровая политика данной организации.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики администрации МО «Селенгинский район», для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач, а именно:

1. раскрыть теоретические основы кадровой политики, рассмотреть особенности, присущие кадровой политике органов местного самоуправления;
2. провести анализ эффективности кадровой политики в структуре муниципального образования «Селенгинский район»;
3. выявить проблемы и предложить мероприятия по совершенствованию кадровой политики администрации муниципального образования «Селенгинский район».

Методологической основой работы послужили труды Базарова Т.Ю., Пархимчика Е.П., Чернышева М.А., Козака Н.Н., Халикова М.И., Погодиной Г.В., Калько Н.З., Кабашова С.Ю. и др.

1. Теоретические основы кадровой политика в органах местного самоуправления

1.1. Определение, цели и задачи кадровой политики

Кадровая политика - это система сформулированных и закреплённых правил и норм, реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и фирмой в целом, ради достижения определенных целей.

Кадровая политика вытекает из стратегических целей организации, ориентирована на результат и перспективы развития организации. Руководство организации и кадровая служба вправе использовать на этапе создания коллектива и в дальнейшем, в управлении людьми ценностные ориентиры, методы, формы, процедуры, способы оценки, которые позволят организации наиболее эффективно развиваться и существовать в постоянно меняющихся условиях внешней среды.

Объектом кадровой политики является персонал, состоящий в трудовых отношениях с организацией, выступающей как работодатель. А субъектом кадровой политики выступает система управления персоналом организации, состоящая из руководителей всех уровней управления и кадровой службы. Персонал-это квалифицированные работники, объединенные по признаку принадлежности к организации или к профессии, прошедшие предварительную профессиональную подготовку и обладающие специальными знаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной сфере деятельности.

Приоритетные цели кадровой политики выражены в следующем:

- сохранение и развитие кадрового потенциала;
- создание коллектива, способного обеспечить эффективную работу организации;
- создание благоприятных условий труда для персонала;
- совершенствование организации и стимулирование труда.

Кадровая политика организации состоит из совокупности разнонаправленных кадровых политик, каждая из которых выполняет определённые функции (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Направления кадровой политики и их функции

Направление кадровой политики	Функции
обеспечение организации кадрами	при разработке данного направления определяются ключевые требования, выдвигаемые к кандидатам на должности; источники кадров; какие преимущества есть у организации по сравнению с другими, какие из преимуществ могут заинтересовать перспективных специалистов
оценка персонала	выбор метода и периодичности оценки персонала, а также категории персонала, который будет оцениваться
развитие и продвижение персонала	на этом этапе нужно ответить на вопросы о том, как выстраивать адаптационный период; обеспечивать обучение, переобучение, повышение квалификации персонала; оценивать результативность работы персонала; способствовать развитию деловой карьеры перспективных кадров с управленческим потенциалом
вознаграждение персонала	назначение уровня зарплат, премий и других компенсаций в организации, выбор системы вознаграждений, который будет предложен различным группам персонала; применяемых нематериальных стимулов и факторов, учитываемых при пересмотре компенсаций
управление персоналом	разработка общей концепцию управления персоналом, конкретизация роли и определение полномочий топ-менеджеров, линейных и функциональных руководителей, кадровой службы в управлении персоналом
трудовые отношения	подбор оптимального варианта разрешения конфликтов, возникающих в организации; выбор наиболее приемлемого внутриорганизационного поведения
формирование организационной культуры	формулирование своего понятия организационной культуры, лояльности персонала, определение сути организационной идеологии; какой организационный климат культивировать и каким образом поддерживать организационную культуру
политика коммуникаций с персоналом	установление системы коммуникаций, которую следует развивать; определить какую информацию и когда нужно доносить до персонала; какие проблемы при передаче этой информации могут возникнуть
политика охраны труда и социальной защиты персонала и т. д.	выяснить как управлять стрессовыми ситуациями и как организовать безопасные условия труда, что делать для профилактики несчастных случаев [1, с. 11]

Перейдем к рассмотрению видов кадровой политики (рисунок 1).

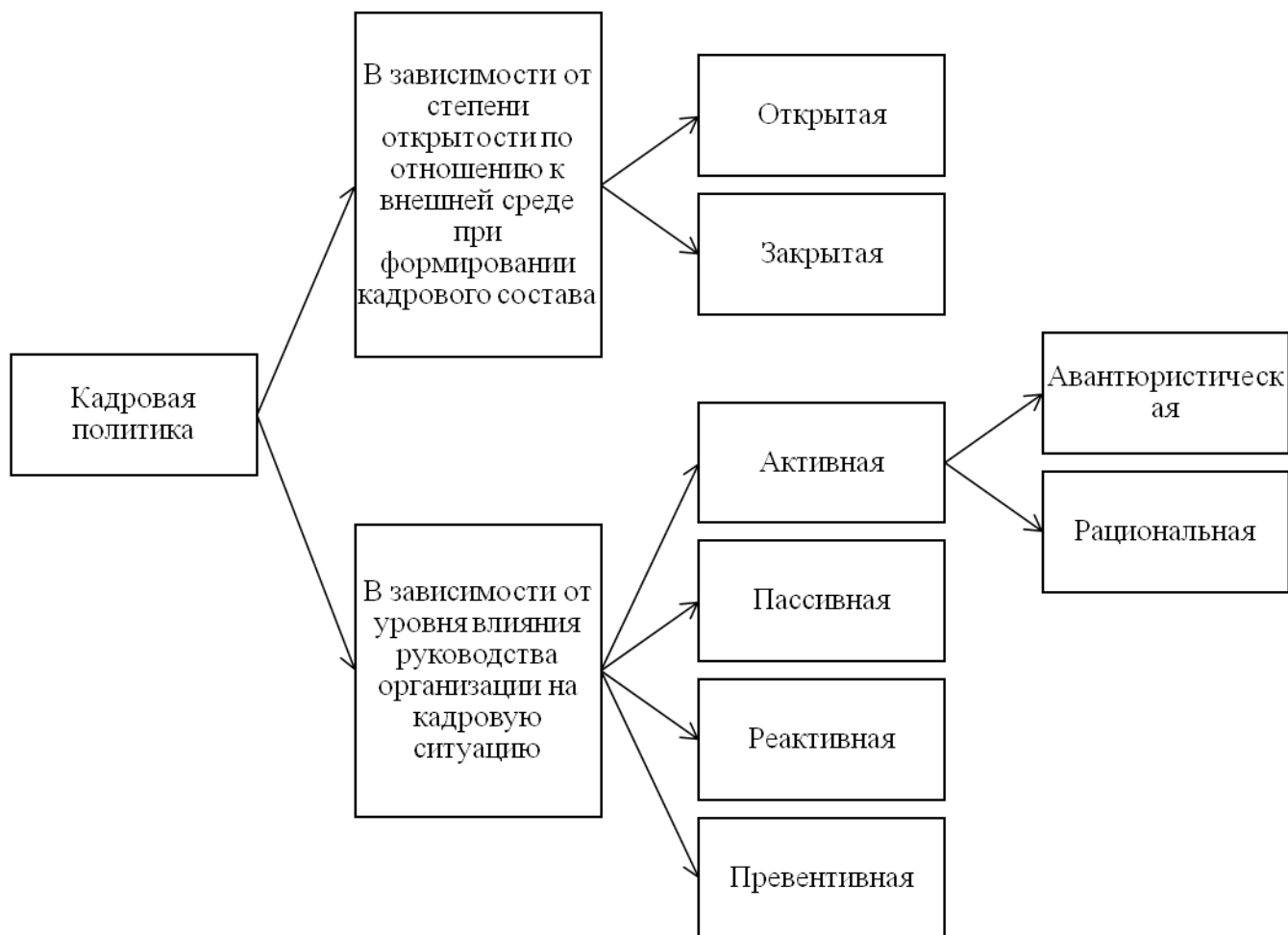


Рисунок 1 – Виды кадровой политики

Как показано на рисунке 1, в зависимости от уровня влияния руководства организации на кадровую ситуацию можно выделить четыре вида:

1. Пассивная кадровая политика встречается тогда, когда у руководства предприятия нет определённой программы действий в отношении рабочего персонала. Чаще всего такая кадровая политика сводится к рутинному функционированию, руководство работает в режиме экстренного реагирования на конфликтные ситуации без выяснения причин их возникновения. Отсутствует прогноз кадровых потребностей, средства оценки труда и персонала.

2. Превентивная кадровая политика применяется тогда, когда руководство организации имеет прогноз развития кадровой ситуации, но средств для воздействия на эту ситуацию нет. Кадровая служба предприятия

располагает средствами диагностики и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период.

3. Реактивная кадровая политика – руководство контролирует проявления негативного состояния и причины его возникновения в работе подчинённых, стремится локализовать кризисные явления. Кадровая служба, в большинстве случаев, располагает необходимыми средствами диагностики ситуации и принимает экстренные меры по разрешению возникающих проблем.

4. Активная кадровая политика – у руководства есть и прогноз, и средства воздействия на ситуацию. Есть возможность разрабатывать антикризисные кадровые программы, осуществлять мониторинг ситуации и корректировать исполнение в зависимости от сложившейся ситуации во внешней и внутренней среде. Именно этот вид кадровой политики предпочтительней использовать в условиях кризиса. Активную кадровую политику, в свою очередь, можно разделить на 2 подвиды: рациональная и авантюристическая. Рациональная кадровая политика характеризуется владением руководством качественного диагноза и обоснованного прогноза развития ситуации, а также располагает средствами для влияния на нее. Авантюристическая кадровая политика является противоположностью рациональной, у руководства нет диагноза, прогноза развития ситуации, но стремление влиять на неё есть. У кадровой службы предприятия, как правило, нет средств прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, впрочем, в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации.

Другим основанием для классификации кадровой политики выступает степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, таким образом, можно выделить два вида кадровой политики. Их сравнительная характеристика представлена в таблице 1.2

Таблица 1.2 - Сравнительная характеристика кадровой политики открытого и закрытого типа

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Как осуществляется набор персонала?	Основой для такого вида кадровой политики является доступность организации во взаимодействии с потенциальными сотрудниками на всех должностных уровнях, соискатель может рассчитывать на должность, если у него есть необходимая квалификация, при этом работодателю неважен опыт работы в данной или подобных организациях.	Характеризуется привлечением нового персонала только на нижнем уровне должностей.
Для каких организации характерна?	Открытая кадровая политика характерна для новых организаций, стремящихся быстро занять лидирующие позиции в своей отрасли.	Закрытый тип кадровой политики характерен для организаций, ориентированных на создание определенной корпоративной культуры.
Как поощряют персонал?	Персонал предпочитают стимулировать с помощью бонусных выплат, премии.	Предпочтение отдается мотивации, то есть повышению производительности труда - нематериальным способом
Как происходит продвижение персонала по карьерной лестнице?	Карьерный рост затруднен, так как готовый персонал набирают со стороны.	Формирование руководящего состава фирмы происходит из числа действующих работников организации.
Какая ситуация на рынке труда характерна?	Высокая конкуренция на рынке труда.	Возможен дефицит кадровых ресурсов.
Как и где происходит обучение сотрудников?	Для обучения используют центры вне организации. Цель обучения – приобретение нового опыта. Руководство при этом охотно внедряет «свежие» идеи, предложенные новичками.	Обучение в собственном учебном центре. Обучающийся персонал получает не только новые знания, но и существующие, что способствует адаптации и формированию единой позиции. [2]

Формирование и развитие кадровой политики происходит с учетом влияния на неё факторов внешней и внутренней среды (рисунок 2).

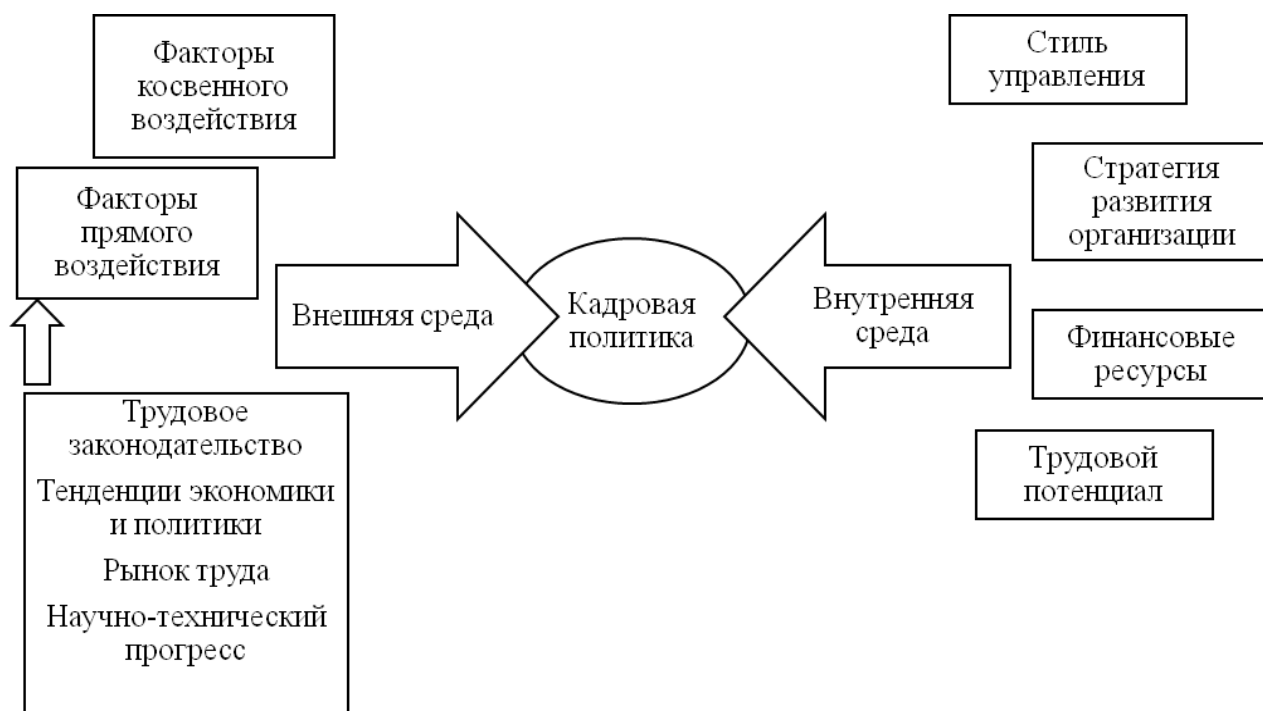


Рисунок 2 – Влияние факторов внутренней и внешней среды на кадровую политику организации

Рассмотрим подробнее, что такое факторы внутренней и внешней среды и как отражается на кадровой политике их влияние:

- внутренней среды - это ситуационные факторы, которыми можно управлять внутри организации, к ним относятся: стиль управления (например, крайне неэффективным в управлении организацией можно назвать стиль, когда руководитель предпочитает вести себя как диктатор- это негативно влияет на климат внутри компании, у сотрудников пропадает всякое желание развиваться, объединив усилия, с компанией); стратегия развития организации (на её основе формируется кадровая политика); финансовые ресурсы; трудовой потенциал предприятия (является источником эффективной и стабильной работы).

- внешней среды - это факторы на которые компания не может повлиять, однако учитывать должна, их можно классифицировать как факторы косвенного (оказывают влияние в целом на все организации, действующие в той или иной отрасли) и прямого воздействия (оказывают влияние на деятельность конкретной организации и определяют ее конкурентоспособность

в сравнении с другими организациями): ситуация на рынке труда; тенденции экономики и политики; тенденции развития научно-технического прогресса; требования трудового законодательства; хозяйствующие субъекты, располагающие ресурсами, необходимыми организации для ее эффективной деятельности; потребители продукции (работ, услуг); конкуренты которые могут удовлетворить потребности потенциальных клиентов; социальные группы, которые проявляют интерес к деятельности организации: государственные органы, такие как налоговая инспекция, местные органы власти, профсоюзы, союзы потребителей, аудиторские и консалтинговые фирмы, средства массовой информации. [3]

Исходя из вышеизложенного следует: кадровую политику организации нужно выстраивать так, чтобы она имела постоянную связь с миссией, была ориентирована на цели организации и обеспечивала их реализацию.

В обычных условиях кадровая политика должна быть стабильной, направленной на развитие, опережение конкурентов, лидерство в отрасли. В условиях же такого процесса, как кризис, кадровая политика обязана адаптироваться к меняющимся условиям рынка, характеризоваться оптимальной динамикой, быть экономически обоснованной, ведь особенность её реализации в период кризиса связана с ограниченными финансовыми возможностями. Неизбежной мерой, в данном случае, является сокращение численности персонала, кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к каждому, для того чтобы сохранить сотрудников, представляющих особую ценность для предприятия. Кризисный период характеризуется повышенной социально-психологической напряженностью в коллективе, что может привести к задержкам в реализации реорганизационных действий, одной из главных задач кадровой политики организации, в кризисных условиях, является создание уверенности в завтрашнем дне у персонала, это замечание справедливо и для нормальных условий. Руководству нужно вести себя максимально честно и открыто, проводить разъяснительную работу.

Таким образом, можно сделать вывод, что кадровая политика не должна быть направлена только на получение экономического результата, нужно также уделять должное внимание социальным вопросам, создавать благоприятные условия труда для персонала. В любой экономической ситуации, не стоит забывать о материальном стимулировании сотрудников и о нематериальных методах мотивации (карьерный рост, публичная похвала, соревнования и конкурсы, неформальные встречи сотрудников, получение новых знаний и навыков), а также о корпоративной культуре, она позволит создать внутри организации индивидуальную атмосферу, которая будет направлять коллектив на эффективную работу, заставляя действовать на благо организации. [4]

Для того, чтобы проанализировать эффективна ли кадровая политика следует выделить критерии оценки:

1. Персонал. По характеру участия в производственном процессе персонал можно разделить на: руководителей - это сотрудники, непосредственно участвующие в процессе руководства предприятием или его подразделениями, к этой же категории относятся заместители; специалисты, а также ассистенты, помощники специалистов - работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции; служащие - это работники, которые осуществляют подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание; рабочие - к ним относятся лица, занятые в процессе создания продукции (выполнение основной работы), а также занятые ремонтом, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием материальных и других услуг (выполнение вспомогательной работы). Кроме того, персонал делится на возрастные категории, по гендерной принадлежности (мужчины и женщины) и на сотрудников, которые принимают участие в рабочем процессе сейчас или находятся в отпусках (больничный, по уходу за ребенком, декретный, учебный, ежегодный оплачиваемый или неоплачиваемый). Всё это характеризует структуру трудовых ресурсов организации. Качество персонала в свою очередь определяется наличием у

сотрудников опыта работы, образования, квалификации, её соответствия и прочими факторами. [5]

2. Текучесть кадров – это один из самых значимых критериев оценки «здоровья» кадровой политики организации. Текучестью кадров называют движение рабочей силы, связанное с неудовлетворенностью работника местом работы или неудовлетворенностью организации конкретным работником. Работника могут уволить и перевести в другое подразделение той же организации, такое перемещение называется внутриорганизационной текучестью, а если работника увольняют или он уходит по собственному желанию из организации, и выбирает другую организацию, отрасль или сферу деятельности - это называется внешней текучестью. Текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться эффективно работающей команде, а значит и корпоративной культуре - моральное состояние оставшихся работников ухудшается, снижается их мотивация и преданность организации, разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы, вызывает значительные финансовые потери- это и дополнительные расходы на обучение новых сотрудников; и в случае наличия споров, которые решаются через суд (если руководством было нарушено трудовое законодательство) - судебные расходы; а также расходы на увеличение фонда оплаты труда, если организация пытается удержать своих сотрудников с помощью повышения зарплат; иные расходы связанные с нестабильностью кадрового состава. Кроме того, предприятие несёт и организационные потери, например, в связи с частыми приемами на работу новых сотрудников и увольнениями старых, на работника отдела кадров накладывается дополнительная нагрузка.

У такого процесса, как текучесть кадров и положительная сторона. Коллектив предприятия «освежается», происходит обновление состава организации, а, следовательно, и введение новых идей, если текучесть кадров происходит внутри организации отмечается карьерный рост сотрудников.

Текучесть, не превышающая 5 % в год, считается низкой естественной для организации, не требует принятия мер со стороны руководства и практически никак не отражается на работе организации. Нормальный уровень равен 10-20%, 20-30% - средний, 30-40% - высокий, 40-50% - тревожный, более 50% - кризисный. Для того, чтобы определить в норме ли текучесть кадров на определённом предприятии нужно вычислить его коэффициент. Коэффициент текучести кадров - это отношение числа уволенных сотрудников за N-ный период к средней численности действующих сотрудников, за этот же период. Расчёт коэффициента текучести кадров производится по формуле:

Где:

- коэффициент текучести кадров (%);
- количество работников, которые уволились по собственному желанию;
- число работников, уволенных по инициативе руководства;

X_c – среднесписочное число работников.

3. Гибкость кадровой политики - способность подстраиваться к условиям рынка, чем кадровая политика стабильней и динамичней, тем лучше для организации в целом.

4. Степень учета интересов работника в сравнении со степенью учетов интересов производства. С помощью данного критерия можно выяснить как изменения согласовываются с сотрудниками, применяется ли индивидуальный подход или руководство учитывает только интересы производства.

1.2. Особенности кадровой политики в системе местного самоуправления

По данным Росстата на 1 января 2016 года в России общее количество муниципальных образований составляет 22406. Выделяют несколько видов муниципальных образований - это городское и сельское поселение, муниципальный район, городской округ, городской округ с внутригородским делением, внутригородской район, либо внутригородская территория города

федерального значения. Муниципальное образование - часть территории Российской Федерации, в границах которой наряду с государственным управлением осуществляется местное самоуправление. Местное самоуправление — это организации, обеспечивающие самостоятельное решение населением вопросов местного значения, управление муниципальной собственностью исходя из интересов всех жителей данной территории. [7]

В организациях независимо от сферы, масштабов его деятельности и типа, будь то частная, смешанная или организация, относящаяся к системе местного самоуправления, персоналу по праву принадлежит основополагающая роль, так как персонал - это ресурс развития организации, недостаточное количество и качество которого может выступать как ограничение стратегического развития. Муниципальные сотрудники немногим отличаются от работников, задействованных в коммерческой сфере, основные отличия сводятся к регламентации их деятельности. На федеральном уровне деятельность регулируется - Конституцией РФ и федеральными законами, на региональном - конституцией, уставом, законами субъектов РФ, на местном - уставом муниципального образования. Также к отличиям можно отнести и то, что муниципальному служащему запрещено: заниматься другой оплачиваемой деятельностью, кроме педагогической, научной и иной; заниматься предпринимательской деятельностью лично или через доверенных лиц; состоять членом органа управления коммерческой организации, если это не предусмотрено законом или если в порядке, установленном уставом муниципального образования в соответствии с федеральными законами и законами субъекта Российской Федерации, ему не поручено участвовать в управлении этой организацией муниципального служащего; образовывать в органах местного самоуправления структуры политических партий, религиозных и других общественных объединений, за исключением профессиональных союзов; быть депутатом Государственной Думы Федерального Собрания РФ, депутатом законодательного органа субъекта РФ, депутатом представительного органа местного самоуправления, выборным

должностным лицом местного самоуправления. При выполнении должностных обязанностей муниципальные служащие должны руководствоваться должностными инструкциями и интересами местного сообщества. Труд муниципальных служащих должен быть направлен на обеспечение поддержки конституционного строя, соблюдение Конституции РФ, реализацию норм правовых актов различных уровней, а также функций местного самоуправления в области образования, культуры, здравоохранения, социальной защиты населения, экономики, экологии, охраны общественного порядка. Основными профессиональными качествами служащего являются: верность Конституции РФ, профессионализм и компетентность, нравственность, отсутствие личной заинтересованности в принятии должностных решений. Профессионализм работника органов местного самоуправления обусловлен высокой степенью владения профессиональными знаниями, умениями и навыками. А компетентность выражается в реализации на практике профессиональных способностей и деловых качеств. Профессионализм и компетентность муниципального служащего предполагает наличие необходимого образования, стажа и опыта; знание специфики своей работы, структуры управления, схем служебных взаимоотношений; регулярное и качественное выполнение функций служащим; совершенствование своего профессионализма (повышение квалификации, получение дополнительного образования). Из выявленных признаков следует выделить квалификационные требования для работников органов местного самоуправления, эти требования подразумевают соответствие подготовки работника установленным функциям и полномочиям данной муниципальной должности, согласно должностным инструкциям. К основным квалификационным требованиям относятся: уровень профессионального образования; стаж и опыт работы по специальности; уровень знания Конституции РФ, действующего законодательства Российской Федерации и законодательства субъекта РФ, устава муниципального образования и иных нормативных правовых актов органов местного самоуправления. [8, 9]

Принципы, которыми руководствуются в органах местного самоуправления при работе с кадрами: приоритет стратегических целей государственной политики в организации работы с персоналом; повышение престижа муниципальной службы, разработка систем разносторонней мотивации и стимулирования кадров; назначение сотрудников с учетом внепартийности и светского характера муниципальной службы для замещения должностей, в соответствии с действующими законодательными и нормативно-правовыми актам; доступность вакантных должностей в муниципальной службе для граждан в соответствии с их стажем, специальностью, профессиональными навыками и знаниями; материально-финансовые гарантии на весь рабочий период и после выхода на пенсию, а также гарантии продвижения по службе; постоянная адаптация целей и задач кадровой работы к изменениям в политической, социальной и экономической сфере, при этом не допустимо менять кадровый состав и управление из-за смены избираемых должностных лиц; организация непрерывного процесса обучения, переподготовка и повышение квалификации кадров; регулярная оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления, их подразделений, отдельных руководителей и специалистов; совершенствование организационных структур и муниципальной власти.

Таким образом, можно сделать вывод, что главной целью муниципальной кадровой политики является обеспечение оптимального отбора, расстановки, подготовки и эффективного использования кадров, отвечающих современным запросам системы муниципального управления и гражданского общества, способных осуществлять функционирование органов местного самоуправления в области культурного, социального, экономического развития муниципального образования.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- привлечение к участию в социально-экономическом развитии территории инициативных и компетентных специалистов, осознающих необходимость качественных перемен и умеющих претворять социальные цели

в жизнь, путем объективной и комплексной оценки их профессиональных и личностных качеств, гарантия равенства шансов на получение муниципальной должности независимо от национальной или религиозной принадлежности, пола, политических взглядов, занимаемого поста, социального и материального положения;

- формирование кадрового резерва двух видов и его эффективное использование;

- оценка результатов работы муниципальных служащих с помощью проведения аттестации;

- повышение профессиональных качеств и социальной ответственности муниципальных управленческих кадров;

- ведение кадрового мониторинга в целях выявления позитивных и негативных факторов продвижения работников;

- повышение эффективности кадровых технологий, применяемых при поступлении граждан на муниципальную службу и дальнейшей работе с ними, с учетом российского и зарубежного опыта.

Рассмотрев цели и задачи кадровой политики в органах местного самоуправления, а также специфику работы с кадрами, можно сказать, что кадровой политике данной сферы характерна бюрократическая составляющая, но, как и деятельность персонала (о чём уже упоминалось в начале), муниципальная кадровая политика не имеет кардинальных отличий от кадровой политики коммерческих структур. Как и в коммерческой организации, кадровая политика органов местного самоуправления играет значимую роль. Как и в организации коммерческого типа, она должна учитывать организационные, правовые, экономические, социально-психологические и нравственные факторы, влияющих на состояние кадров и выполнение им своих функций; иметь взаимосвязь, согласованность и последовательность всех элементов; должна быть открытой, то есть в кадровой работе необходима гласность и объективность; должна быть обоснована в

правовом плане - создавать правовые гарантии при решении кадровых вопросов; гибкой в определении механизмов реализации. [10,11]

2. Анализ кадровой политики администрации муниципального образования «Селенгинский район»

2.1. Краткая характеристика администрации муниципального образования «Селенгинский район»

Селенгинский район - административно - территориальная единица и муниципальное образование (муниципальный район) расположенный на юго-западе центральной части Республики Бурятия Российской Федерации. Район образован Декретом ВЦИК 12 декабря 1923 года. Площадь района – 8269 кв. км. В состав района, как единой административно-территориальной единицы входят городское поселение «Город Гусиноозерск» и 12 сельских поселений, которые объединяют 38 населенных пунктов. На территории района находятся множество озер и рек, самая известная река – Селенга, которая считается самой продолжительной рекой в Центральной Азии, берет свое начало в Монголии и впадает в озеро Байкал. Одной из достопримечательностей Селенгинского района является главный буддийский монастырь Бурятии - Тамчинский дацан, один из старейших сохранившихся дацанов в России. Также в Селенгинском районе расположен поселок Новоселенгинск, известный Музеем декабристов. В музее представлены экспонаты, связанные с деятельностью в Селенгинском районе декабристов Торсона и братьев Бестужевых.

Селенгинский район - энергетический центр Бурятии, на территории района расположена Гусиноозерская ГРЭС, которая обеспечивает жителей Бурятии тепло- и электро- энергией. Наличие природных ресурсов и сложившиеся исторические условия вывели Селенгинский район в один из наиболее промышленно-развитых в Республике. Основными отраслями промышленности являются: электроэнергетика, топливная, добывающая, деревообрабатывающая, металлообработка, промышленность строительных материалов, пищевая и перерабатывающая.

Администрация муниципального образования «Селенгинский район» является исполнительно-распорядительным органом местного самоуправления муниципального района.

Администрация выполняет следующие функции:

- обеспечивает деятельность районного Совета депутатов;
- распоряжается бюджетом района;
- распоряжается имуществом, находящимся в муниципальной собственности
- разрабатывает и выполняет планы и программы развития района;
- учреждает муниципальные унитарные предприятия и муниципальные учреждения, утверждает их уставы;
- организует взаимодействия с общественными, коммерческими и некоммерческими организациями, а также населением для создания рабочих мест, развитием малого бизнеса, партнерства и согласия;
- участвует в разработке и реализации на территории района муниципальных программ и мероприятий, контролирует их выполнения, создает благоприятных условий для жизнедеятельности населения по охране здоровья, обеспечению широкого доступа к образованию и культуре;
- осуществляет государственные полномочия в сфере опеки и попечительства, социальной защиты;
- выступает заказчиком работ по строительству и ремонту автомобильных дорог общего пользования, мостов и иных инженерных сооружений местного значения вне границ населенных пунктов, а также благоустройству и содержанию территории;
- решает иные вопросы местного значения, находящиеся в ведении района и не отнесенные действующим законодательством либо Уставом к компетенции районного Совета депутатов или главы района.

В Администрации анализируются: информация о социально-экономических, политических и правовых процессах в стране и мире; обращения граждан; предложения общественных объединений и органов

местного самоуправления. На основе обрабатываемых материалов предпринимаются необходимые меры. [16] На рисунке 3 представлена структура администрации.

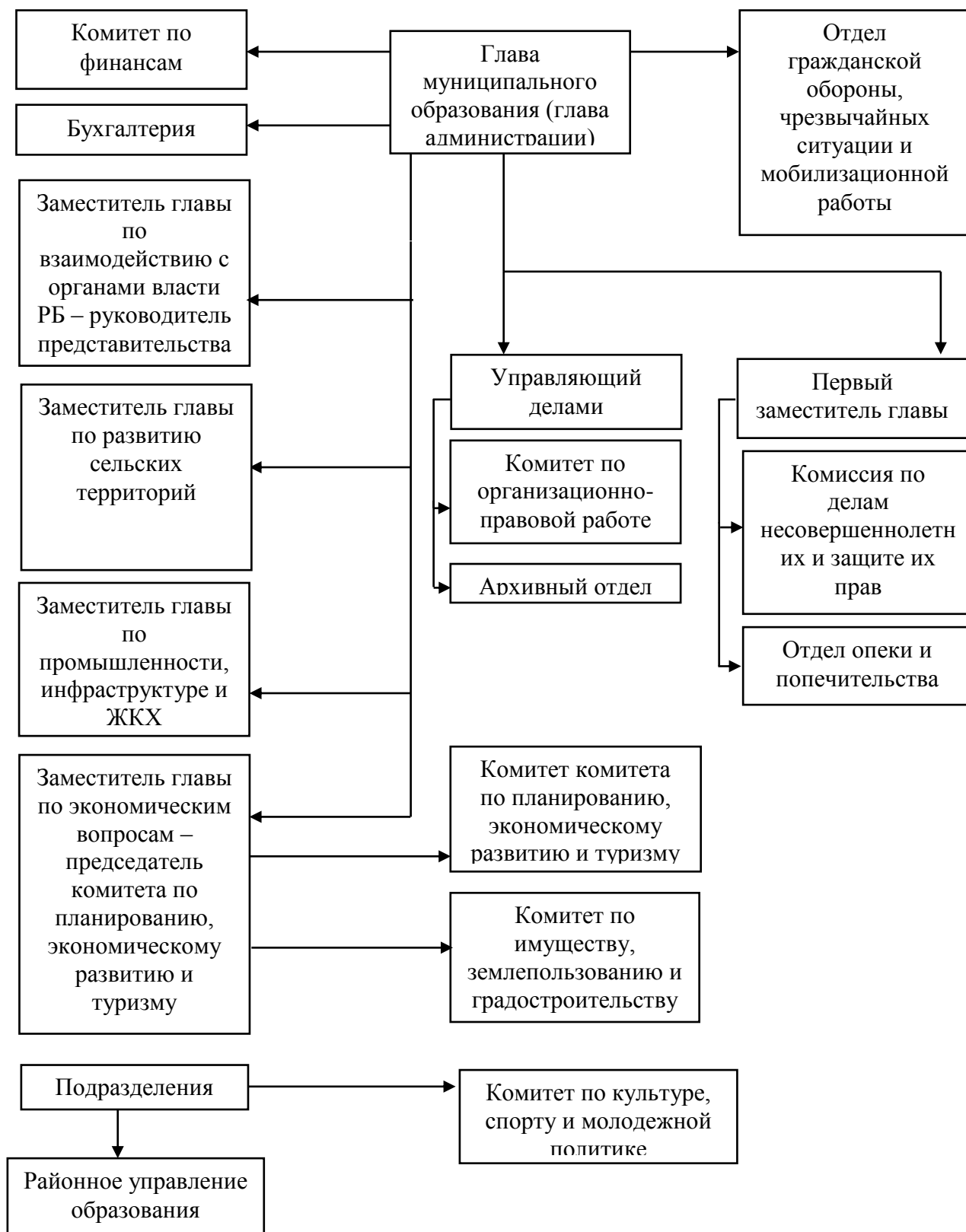


Рисунок 3 – Структура администрации муниципального образования «Селенгинский район»

Такая организационная структура называется линейно-функциональной, она включает:

1. руководящее звено - это глава администрации, заместители главы, в том числе первый заместитель;
2. структурные подразделения, которые находятся в подчинении главы администрации и одного из заместителей: отраслевые структурные подразделения (КИЗГ, ЖКХ и др.); функциональные структурные подразделения (комитет по финансам, ГОЧС и др.);
3. аппарат администрации (бухгалтерия, архивный отдел и т.д.).

2.2. Оценка кадровой политики администрации муниципального образования

Общая численность сотрудников администрации на 2015 год равна 99, в течение года в рамках плана мероприятий по сокращению расходов бюджета штатная численность была уменьшена, таким образом на 2016 год в администрации насчитывается 96 сотрудников. Процентное соотношение мужчин и женщин в 2015-2016 гг. отражено на диаграммах (рисунок 4).

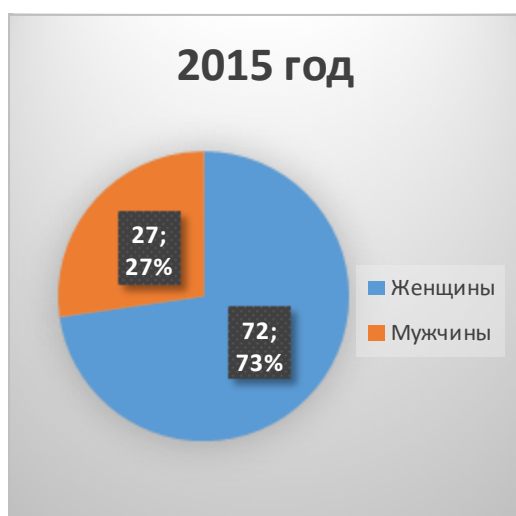


Рисунок 4 – Соотношение мужчин и женщин, осуществляющих деятельность администрации

Преобладающие большинство работников – женщины, они задействованы во всех должностных категориях, в то время как мужчины в основном занимают руководящие должности (главы комитетов, заместители) или входят в число служебного персонала (охранники, водители). В таблице 2.1 показано сколько человек в зависимости от выполняемых ими функции задействовано в работе администрации.

Таблица 2.1 - Распределение кадров администрации по категориям персонала

Категория	Год	
	2015	2016
Ведущие специалисты	15	15
Главные специалисты	21	21
Руководители	33	33
Прочие сотрудники (секретари, консультанты, служебный персонал)	30	27

За 2-х летний период никаких особых изменений в распределении кадров не произошло, наибольшее число работников администрации – руководители, а исполнительных кадров порядка 65% от общего числа, таким образом на 2-3 человека приходится 1 руководитель, что не является оптимальным соотношением управленцев и исполнителей. В таблице 2.2 отражена образовательная структура кадров администрации.

Таблица 2.2 - Распределение кадров по профессиональному образованию

Образование	Год	
	2015	2016
Полное среднее образование	3	2
Средне-специальное образование	21	17
Высшее образование	75	77

В 2015 году более 75% работников администрации имели высшее или два высших образования, в 2016 это количество увеличилось на 5%, кроме того, одновременно сокращается число работников с начальным профессиональным и средним полным образованием, что, конечно же, является позитивной

динамикой и положительно характеризует структуру кадров с точки зрения профессиональной подготовки. Такое большое число сотрудников с высшим образованием связано с тем, что одним из основных требований, предъявляемых к кандидатам на замещение вакантных должностей муниципальной службы является обязательное наличие высшего профессионального образования. Такое требование выдвигается для высших, главных, ведущих, старших групп должностей, кандидаты со средне-специальным образованием могут рассчитывать только на должности младшей группы. Рассмотрим возрастную структуру персонала администрации (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Распределение кадрового состава по возрасту

Возраст	Год	
	2015	2016
До 30 лет	24	28
От 30 до 45 лет	34	33
Свыше 45 лет	41	35

Из данных таблицы 2.3 можно отметить то, что кадровый состав стал моложе, увеличилось число работников в возрасте до 30 лет, а число работников в возрасте от 45 лет наоборот сократилось. Однако, при подборе сотрудников администрации предпочтение всё же отдается более зрелым и опытным кандидатам, нежели молодым и динамичным. Далее, перейдём к анализу распределения персонала администрации по стажу работы в ней (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Распределение кадрового состава по стажу работы в администрации

Стаж	Год	
	2015	2016
От 1 до 3 лет	10	18
От 3 до 5 лет	47	41

От 5 лет	42	37
----------	----	----

Анализируя показатели таблицы 2.4 видно, что в 2016 году число сотрудников, чей стаж составлял свыше 5 лет работы сократилось, если взять во внимание данные из таблицы 2.3, а точнее данные о сотрудниках в возрасте от 45, то можно сделать вывод, что связано это сокращение либо с увольнением по причине выхода на пенсию, либо с повышением в должности. Последнее утверждение также справедливо и для сотрудников, проработавших в должности от 1 года до 3 лет и от 3 лет до 5. Для изучения движения рабочей силы рассмотрим характерные показатели (таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Показатели, характеризующие движение рабочей силы

Показатель	Год	
	2015	2016
Коэффициент оборота по приему	12%	12,5%
Коэффициент оборота по увольнению	3%	6,25%
Коэффициент полного оборота	24%	28%
Коэффициент текучести рабочей силы	12%	15%

В целом, количество уволенных по собственному желанию и по инициативе руководства в 2016 году составляет 15 человек, коэффициент текучести кадров при этом равен 15%, что является нормальным показателем. Показатель текучести кадров, равный 12% в 2015 году также находится в пределах нормы. Одной из основных причин увольнения, как указано выше, является выход на пенсию, также не редко увольнения связаны с переходом в коммерческие организации, из-за более высокой оплаты труда в них, либо с переходом в другие органы местного самоуправления республики.

Как таковой кадровой службы в администрации нет, работу с кадрами осуществляет организационно-правовой отдел, в обязанности сотрудников входит: оформление документов по вопросам кадров; ведение личных дел, прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек, внесение необходимых записей в книгу учета движения кадров; оформление трудовых договоров с работниками; оформление и учет листков временной нетрудоспособности; составление сводных графиков отпусков работников

администрации и учет использования отпусков. Помимо этого отдел работает с обращениями граждан, нормативно-правовыми актами, занимается регистрацией входящей, исходящей служебной корреспонденции и рядом других функций, поэтому ввиду загруженности сотрудников, некоторые важные элементы кадровой работы остаются без внимания.

Отбор персонала в администрации производится на конкурсной основе. Конкурс не проводится: при назначении на должности, замещаемые на определенный срок; при заключении срочного трудового договора; при переводе муниципального служащего, связанном с проведением в органах местного самоуправления организационно-штатных мероприятий в связи с ликвидацией или упразднением управлений, комитетов, отделов, сокращением численности или штата работников, изменением структуры или штатного расписания; при назначении на вакантную должность гражданина, состоящего в кадровом резерве; при назначении на вакантные должности муниципальной службы, относящиеся к группе младших должностей муниципальной службы. В ходе конкурса осуществляется оценка профессионального уровня претендентов на замещение должности муниципальной службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям. Объявление о конкурсе публикуется в местном периодическом печатном издании и размещается на официальном сайте муниципального образования «Селенгинский район», не позднее, чем за 20 дней до дня проведения конкурса.

Для проведения конкурса формируется конкурсная комиссия, при этом формирование происходит таким образом, чтобы исключить возможность возникновения конфликтов интересов, которые могли бы повлиять на принимаемые комиссией решения. В состав комиссии входят: представитель нанимателя (непосредственный работодатель) и уполномоченные им муниципальные служащие, в том числе муниципальные служащие, ответственные за ведение кадровой работы, юридического подразделения и подразделения, в котором проводится конкурс на замещение вакантной должности или его непосредственный руководитель. Конкурсная комиссия

состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. Количество членов конкурсной комиссии не может быть менее 5 человек.

Сам конкурс проводится в два этапа. Первый этап конкурса - конкурс документов, на этом этапе кандидатов оценивают на основании представленных ими документов об образовании, прохождении муниципальной, государственной или гражданской службы, осуществлении другой трудовой деятельности. Второй этап включает в себя индивидуальное собеседование, анкетирование, проведение групповых дискуссий, написание реферата или тестирование по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей. Подобный способ отбора кадров является достаточно эффективным, он даёт работодателю полное представление о кандидате, делает принятое решение о найме гораздо более объективным. [17,18]

Процедура введения в должность в администрации проводится, но так как эта процедура не является обучением и не обеспечивает необходимых должностных навыков, а представляет из себя только знакомство с нормами, принятыми в организации, поэтому выработанного подхода к этому вопросу нет, чаще всего процедурой введения в должность занимается начальник отдела или сотрудники, работающие в этом или в смежном отделе. Новый работник, по большому счёту, адаптируется на новом рабочем месте сам, из-за чего этот процесс может затянуться, особенно в случае, когда это молодой специалист, без какого-либо опыта, поэтому руководству необходимо задуматься о применении программ введения в должность и адаптации персонала, которые могли бы облегчить и ускорить процесс.

Администрация района сотрудничает с республиканскими ВУЗами для набора квалифицированного персонала на первые ступени муниципальной службы. Для решения проблем подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих Правительством Республики Бурятия был учреждён отдел территориального развития при

БГСХА, в котором наряду с сотрудниками других муниципальных образований Бурятии проходят подготовку, переподготовку и повышение квалификации работники администрации муниципального образования «Селенгинский район».

Одним из существенных недостатков кадровой политики администрации является аттестация персонала. Проблема заключается в том, что руководство формально подходит к вопросам подготовки и проведения аттестации. Качество характеристик, представленных на аттестуемых, зачастую не отражает недостатки в работе, над устранением которых необходимо работать аттестуемым, содержание многих носит биографический характер. Такая проблема актуальна для всех органов исполнительной власти и местного самоуправления республики.

В администрации района из-за недостаточного финансирования бюджета предпочтение отдается нематериальному стимулированию труда, при этом руководство не ограничивается награждением работников почетными грамотами или благодарственными письмами, но и необходимого анализа, который помог бы выявить, что в действительности мотивирует работников на более успешное выполнение своих обязанностей – не проводится, а так как человек, по большому счёту, склонен к проекции, то многие руководители могут приписывать своим сотрудникам свою собственную мотивацию, что зачастую не соответствует реальной картине. Среди сотрудников младшей и средней должностных групп был проведен опрос, в ходе которого им предлагалось ответить на вопрос: «Использование какого из перечисленных нематериальных стимулов может побудить вас работать эффективней?», результаты опроса представлены на рисунке 5.

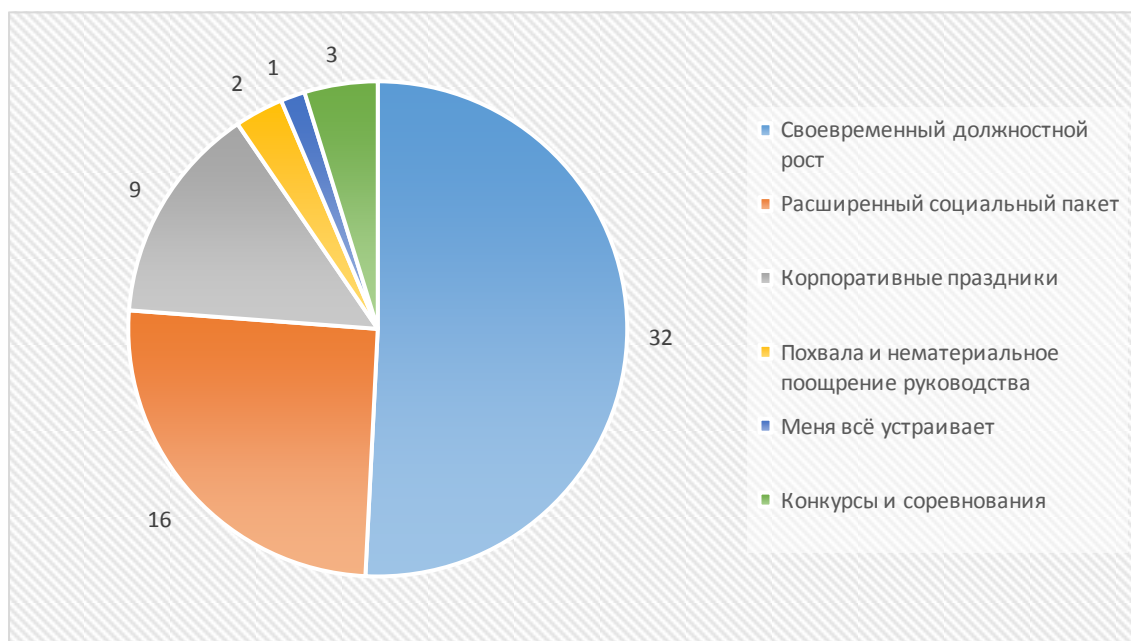


Рисунок 5 – Структура нематериальных стимулов работников администрации

В ходе опроса выяснилось, что работники отдают предпочтение в большей степени своевременному должностному росту. Однако, в администрации нет четко отработанной системы карьерного роста, поэтому у сотрудников отсутствует уверенность, что при успешном выполнении работы их ждет обязательное повышение по службе. Соответственно нет и мотивации для улучшения качества работы. Для того, чтобы исправить сложившуюся ситуацию необходимо разработать и начать применять систему карьерного роста.

Коллектив администрации достаточно сплоченный, руководство поощряет неформальное общение сотрудников, укрепляет корпоративный дух, например, для укрепления организационного, да и физического здоровья в администрации каждое утро проводится зарядка, её проводит лично Глава администрации, зарядка была введена в рамках спартакиады Селенгинского района, но эта традиция настолько понравилась сотрудникам, что проводится по сей день. Для того чтобы оценить удовлетворены ли сотрудники своим местом работы, отношениями в коллективе и тому подобное, им был задан ряд вопросов, в качестве респондентов выступили сотрудники младшей и средней должностных групп (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Анкетирование сотрудников администрации с целью определения степени их удовлетворенности местом работы

Вопрос, заданный респондентам	Варианты			
	Полностью согласен/согласна	Согласен/согласна частично	Не согласен/согласна	Затрудняюсь ответить
В какой степени Вы согласны со следующими утверждениями о своем рабочем месте?				
1. Место работы полностью оборудовано и позволяет мне работать комфортно.	43	20	-	-
2. Мы с коллегами одна рабочая группа. Я могу положиться на них.	26	27	4	6

Окончание таблицы 2.6

3. Мы с непосредственным руководителем уважительно относимся друг к другу	22	31	2	8
4. Моя работа в целом удовлетворяет меня	35	23	5	-
5. Я безопасно чувствую себя в рабочей среде, рабочая атмосфера мне приятна	39	22	-	2
6. По моему мнению моя заработная плата является достойной и покрывает все мои нужды	-	9	54	-

Проведенное анкетирование показало, что большинство сотрудников довольны взаимоотношениями с коллегами и начальством, положительно оценивается обустройство рабочего места, работники в целом комфортно чувствуют себя во время рабочего процесса. Однако, несмотря на то, что сотрудники администрации - это высококвалифицированные кадры, которые хорошо знают и выполняют свою работу, их знания и навыки отвечают современным требованиям, их труд оплачивается в недостаточном размере, а

иногда и несвоевременно. Нередко сотрудникам задерживают заработную плату, а её размером по результатам опроса не удовлетворены порядка 86%. В данных из отчётов главы и финансового комитета администрации, говорится о том, что средняя заработная плата в районе достигает 30 тысяч рублей, но на практике это не так. Специалисты администрации младшей, ведущей группы довольствуются окладом по должности без каких-либо надбавок, незначительные надбавки есть у главных специалистов, но при этом их заработная плата не превышает 20 тысяч рублей, что касается обслуживающего персонала их зарплата приближена к прожиточному минимуму республики, который на 2016 год составляет для трудоспособного населения - 10071 руб./мес. Кроме того, для оптимизации расходов бюджета были введены меры по сокращению рабочего времени и рабочей недели, что привело к тому, что размер заработной платы стал ещё меньше.

Технической оснащённости администрации уделяется должное внимание, для эффективной работы администрации используются различные виды техники и технологий. На каждом рабочем месте, а также в конференц-залах установлены технические средства для работы с документами, то есть компьютеры с современным программным обеспечением (в количестве 115 штук); экраны и проекторы для проведения видеоконференций (3 единицы каждого); принтеры, в том числе фото и широкоформатные, сканеры, копиры (69 штук); во всём здании для работников администрации обеспечен доступ к интернету (проводной и беспроводной (Wi-Fi)).

Кадровую политику администрации МО «Селенгинский район» можно назвать бюрократически ориентированной и отнести к закрытому типу, так как на руководящую должность в данной организации может претендовать либо работник с многолетним опытом, либо человек из резерва управленческих кадров, замещаемыми являются должности низшего и иногда среднего звена, и если говорить о среднем звене, то чаще всего в качестве способа замещения должностей этого звена используют кумовство, а в дальнейшем продвижении по служебной лестнице - протекцию. Также применяется характерный для

закрытого типа метод поощрения с помощью нематериальной мотивации, всячески поддерживается корпоративная культура и обучение проводится во внутренних центрах.

В ходе анализа рассматривались такие факторы, как текучесть кадров в администрации, было выявлено что её коэффициент находится в пределах нормы. Отбор персонала, подготовка, переподготовка и повышение квалификации проводится на должном уровне. Атмосфера в коллективе, а также техническая оснащённость оцениваются положительно. Из выявленных проблем можно отметить: отсутствие программ введения в должность и адаптации персонала, системы карьерного роста; недочёты в проведении аттестации. Из чего можно сделать вывод о том, что кадровая политика администрации МО «Селенгинский район» находится на недостаточно высоком уровне и нуждается в ряде преобразований, которые помогут персоналу работать более эффективно на благо всей организации.

3. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики администрации муниципального образования «Селенгинский район»

3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики администрации муниципального образования

На основании анализа кадровой политики администрации разработаны следующие мероприятия по её совершенствованию:

1. Необходимо выделить положительные стороны кадровой политики открытого типа и использовать их;
2. Разработать программу адаптации персонала и введения в должность;
3. Разработать систему карьерного роста;
4. Более тщательно проводить аттестацию сотрудников.

Одним из плюсов кадровой политики открытого типа является доступность должностей всех уровней, на сегодняшний день основным источником комплектования руководящего состава администрации служат работники и специалисты самой администрации, необходимо обеспечить приток на муниципальную службу новых людей, при этом систему отбора персонала необходимо оставить прежней. Кроме того, недопустимо подбирать на должности людей по приятельским или родственным отношениям, личной преданности, руководству необходимо обратить внимание на эту тенденцию и бороться с ней.

Для быстрой адаптации и введения в должность персонала необходимо разработать соответствующую программу, которая включала бы в себя несколько этапов (таблица 3.1). Цель этой программы дать сотруднику возможность составить первоначальное мнение об администрации, для этого его нужно ознакомить с её деятельностью, индивидуальными особенностями, принятыми в данной организации и взаимоотношениями в коллективе. Новый сотрудник должен узнать о правилах приема и увольнения, заработной плате и условиях труда.

Таблица 3.1 Программа адаптации персонала

Наименование этапа	Описание этапа	Длительность этапа
Первый этап	с новым сотрудником проводится ознакомительная беседа, в которой нужно затрагиваются такие темы, как: принципы и методы работы; распределении основных полномочий и внутренних связей организации; проводится знакомство с порядками и традициями организации	1 - 3 дня
Второй этап	после оформления документов сотрудника нужно представить коллективу	
Третий этап	работника знакомят с его новым рабочим местом, а также местом хранения нормативных документов и других актов и материалов, которые могут понадобиться в процессе работы; проводится ориентационное собеседование с руководителем, сотруднику предоставляют необходимую информацию и отвечают на его вопросы	
Четвёртый этап	ознакомление с должностными обязанностями и требованиями к работе, требованиями к охране труда и технике безопасности; включение в рабочий процесс. в конце недели наставник должен дать оценку соответствия заявленных знаний и навыков реальным; личностно-профессиональных качеств сотрудника с целью определения его сильных сторон и областей для дальнейшего развития. дать необходимые рекомендации сотруднику, проходящему процедуру введения в должность	1-2 недели

Примерное содержание информационной брошюры для новых работников администрации:

Общая информация:

1. Миссия администрации;
2. Организационная структура;
3. Распорядок рабочего дня, дресс-код;
4. Деловая этика.

Информация для определённой должности:

1. Должностные обязанности;
2. Функции отдела, в который направлен новый работник;
3. Взаимосвязь с другими отделами;
4. Критерии оценки деятельности сотрудника и существующий контроль;
5. Организация процесса труда;
6. Нормативная информация по работе в подразделении.

С данной программой должны ознакомиться и использовать в своей работе: руководитель организации, руководители структурных подразделений, работники отдела кадров. На период адаптации необходимо назначить сотрудника, который будет исполнять роль наставника. Для этого нелишним будет создание системы активного вовлечения ушедших на пенсию профессионалов, которых можно было бы использовать в качестве наставников, они могли бы советовать и консультировать новых сотрудников основываясь на своём опыте.

Руководство администрации отдаёт предпочтение нематериальному стимулированию, однако такому значимому мотиватору, как карьерный рост не уделяется должного внимания, как уже отмечалось ранее в администрации нет системы карьерного роста. Но любые работники, в том числе и муниципальные нуждаются в перспективе карьерного продвижения, так как в сознании людей чётко закреплено убеждение, что каждая следующая ступень карьерной лестницы приносит достигшему ее человеку новые материальные и нематериальные блага, которые необходимы для удовлетворения основных социальных потребностей. Именно осознание перспективы роста и получения новых благ мотивирует сотрудника вкладывать свои усилия в развитие организации. Для того, чтобы создать систему карьерного роста необходимо обозначить срок, за который сотрудник сможет освоить опыт своей должности, обозначить регулярность повышения сотрудников в должности. Ведь в случае необоснованного и несистемного повышения должностей смысл и значимость карьеры, как мотиватора, теряется. Далее необходимо разработать критерии перехода, а также систему стимулов. Для каждой должности существуют свои количественные и качественные критерии перехода (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Критерии оценки деятельности персонала

Критерии оценки

Количественные	Качественные	Специализированные
Оценка достигнутых профессиональных результатов и своевременность выполнения установленных планов.	Оценка индивидуальных характеристик работника: личные (коммуникабельность, личностная зрелость, эмоциональная устойчивость) и деловые качества (самостоятельность, ответственность, инициативность, надежность, настойчивость), особенности рабочего поведения при взаимодействии с руководителем, коллегами по работе и клиентами.	Разрабатываются для каждой отдельной должности.

После разработки критериев потребуется оценить насколько данным критериям соответствуют сотрудники, претендующие на повышение в должности. Когда критерии оценки готовы и есть понимание что делать после проведения оценки, можно готовиться к проведению аттестации.

Аттестация муниципальных служащих - это основа для кадровых решений при отборе персонала, формировании резерва для замещения должностей, при определении основных направлений и осуществлении мероприятий, по повышению их профессиональной квалификации, определении соответствия занимаемым должностям. Главное в аттестации муниципальных служащих - это комплексная оценка их профессиональных, деловых, духовно-нравственных и личностных качеств работника, результатов его труда на основе системы соответствующих показателей и индикаторов, характеризующих степень достижения работником конкретных целей, его соответствия квалификационным требованиям. В предыдущей главе отмечено, что руководство администрации формально относится к проведению аттестации персонала, основная проблема - это качество, представленных на аттестуемых характеристик.

Отзыв на аттестуемого муниципального служащего необходимо составлять таким образом, чтобы в нём в полной мере отражались профессиональные и личностные качества сотрудника, его способности были объективно раскрыты. При характеристике деловых качеств нужно указывать насколько активен и инициативен работник при выполнении своих непосредственных обязанностей; результативно ли организован его трудовой

процесс; качественно ли выполняются порученные задания и укладывается ли сотрудник в установленные сроки при их выполнении. К деловым качествам также можно отнести умение работника продуктивно устанавливать рабочие отношения с руководством и коллегами; его целеустремленность, умение работать в команде, обучаемость. При описании личных качеств работника важно отметить степень его отзывчивости, коммуникабельности, обязательности, трудолюбия. Уместна и характеристика подчиненного как семьянина.

Также с целью повышения эффективности труда сотрудника руководитель должен составлять план, в котором чётко и подробно описывались бы действия по развитию необходимых качеств, знаний и навыков работника. Наилучшим вариантом будет составление данного плана совместно с подчиненным, в ходе беседы. При этом руководителю нужно опираться на результаты предыдущей аттестации для оценки эффективности его деятельности. Для определения потребностей работника, его карьерных ожиданий и желание развиваться в том или ином направлении важно чтобы он сам принимал активное участие в составлении плана. Благодаря грамотно составленному плану сотрудник сможет сосредоточить усилия на выбранных направлениях своего развития и сможет самостоятельно оценивать личный прогресс и достижения.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

В качестве одного из мероприятий по совершенствованию кадровой политики администрации было предложено перейти с закрытого на открытый тип кадровой политики и замещать должности высшего уровня, а именно глав комитетов и их заместителей новыми сотрудниками со стороны. Этот процесс может сопровождаться дополнительными затратами на оплату услуг по подбору персонала сторонними организациями, такими как кадровое агентство, центр занятости. Сторонние организации, осуществляющие подбор персонала глубже анализируют рынок труда, поэтому могут быть отобраны только

нужные узконаправленные специалисты, наиболее способные, высококомпетентные, уже готовые к выполнению своих обязанностей. В таблице 3.3 отражены преимущества от введения новой кадровой политики.

Таблица 3.3 - Преимущества от введения открытой кадровой политики

До введения	После введения
На новую должность вступает сотрудник со старыми стереотипами, так как люди, проработавшие в рамках одной организации 10-20 лет, как правило, это люди старшего поколения, ценят покой, стабильность, а все новое ему непросто принять.	Персонал подбирается преимущественно из людей более молодого поколения, стремящегося расширять кругозор, получать новый опыт, мотивированных на развитие. Осуществляется приток новых идей, повышается эффективность принимаемых управленческих решений.

Поскольку специфика деятельности муниципального служащего основывается на том, что муниципальные служащие непосредственно материальных ценностей не создают, предметом их труда, а также средством воздействия на них является информация, то реализованное в виде информации управленческое решение не будет выражено в материальном эквиваленте. Повышение эффективности принимаемых управленческих решений будет выражаться в организационной и социальной эффективности, для персонала это: изменение рабочих функций, улучшение условий труда, возможность общения, самовыражения; для администрации: перераспределение рабочих функций, удовлетворенность населения деятельностью администрации, обеспечение стабильности, развитие организационной культуры.

Что касается программы адаптации, её разработку необходимо поручить отделу кадров. Расчёт затрат на разработку и внедрение данной программы представлен в таблице 3.4

Таблица 3.4 – Затраты на подготовку и внедрение программы адаптации

Название этапа	Затраченное время	Сотрудники, задействованные в процессе, условная стоимость их работы
Подготовка стандартной брошюры, содержащей основную информацию об организации. Составление и утверждение плана адаптации.	3 часа	Сотрудник отдела кадров – 300 руб.
Ознакомление руководителя администрации, руководителей структурных подразделений с программой адаптации	2 час	Сотрудник отдела кадров – 200 руб.
Итого за подготовительный этап: 500 рублей		
Вводная беседа с новичком, экскурсия	2 часа	Сотрудник отдела кадров – 200 руб. Адаптируемый - 200 руб.
Встреча с вышестоящим руководителем, выбор наставника	1 час	Начальник отдела 200 руб. Сотрудник отдела кадров – 100 руб. Адаптируемый - 100 руб.
Встречи с адаптируемым по ходу реализации программы	4 встречи по 0,5 часа	Наставник 400 руб. Сотрудник отдела кадров – 200 руб. Адаптируемый - 200 руб.
Составление отчёта-оценки и рекомендаций	2 часа	Наставник 400 руб.
Оценка успешности адаптации всеми участниками процесса	1 час	Наставник 200 руб. Сотрудник отдела кадров – 100 руб. Адаптируемый - 100 руб.
Итого на одного адаптируемого: 2400 рублей		

Введение программы поможет новому сотруднику освоиться, ведь пока этого не произошло – рабочий процесс протекает менее продуктивно и требует дополнительных затрат. Эффективная адаптация экономит время руководителя и сотрудников, развивает позитивные отношения к работе и удовлетворенность ей. Также благодаря программе адаптации у нового работника снизится степень неопределенности, сократится текучесть рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новом рабочем месте, то они могут отреагировать на это увольнением, по статистике 90% сотрудников, уволившихся в течение

первого года работы, приняли это решение уже в первый рабочий день. Для наглядности рассчитаем издержки текучести (таблица 3.5)

Таблица 3.5 – Расчёт издержек текучести

Процесс/сотрудник, исполняющий обязанности	Время	Условная почасовая оплата
Оформление увольнения и найма/Сотрудник кадрового отдела	2 часа	200 руб.
Проведение конкурса на замещение должности 1 этап/Управляющий делами администрации, руководитель и сотрудник отдела кадров, сотрудник юридического отдела, руководитель отдела в котором замещают должность	2 часа	1600 руб.
Проведение конкурса на замещение должности 2 этап/Сотрудник отдела кадров, управляющий делами администрации	2 часа	600 руб.
Замещение отсутствующего сотрудника	неопределённый срок, условно от одного дня	в зависимости от должности, от 800 руб.
Итого на одного сотрудника: от 3200 рублей		

Таким образом, применяя программу адаптации, администрация экономит только на издержках текучести порядка 800 рублей на одного сотрудника.

Предложенная система управления карьерой младшего и среднего звена администрации не требуют значительных экономических расходов, при этом она поможет повысить уровень лояльности и вовлеченности персонала.

Благодаря регулярной аттестации, а точнее грамотно составленному во время её проведения - индивидуальному плану, сотрудник, работая над достижением поставленных перед ним целей, одновременно работает и на достижение ключевых целей администрации.

Эффективность работы органов местного самоуправления напрямую зависит от уровня профессиональной подготовки муниципальных служащих. Отсутствию необходимых знаний и профессиональных навыков у

муниципальных служащих приводит к низкому качеству управленческих решений и, как следствие, к потере авторитета органов местного самоуправления в глазах населения. Поэтому организованный и целенаправленный процесс овладения и постоянного совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков необходим для успешного выполнения задач, возложенных на органы местного самоуправления. С помощью эффективной системы аттестации можно добиться не только экономических результатов, но достичь необходимого социального эффекта. Социальная эффективность системы аттестации муниципальных служащих проявляется через рост таких показателей как: повышение эффективности кадровой политики в системе; муниципальной службы; повышение профессионального уровня муниципальных служащих; совершенствование системы управления муниципальной службой.

Заключение

Данная бакалаврская работа была посвящена вопросам совершенствования кадровой политики администрации муниципального образования «Селенгинский район», в работе были рассмотрены теоретические аспекты кадровой политики, такие как: цели, задачи, виды, критерии оценки кадровой политики, а также её особенности в системе местного самоуправления и другое.

Исследование вышеизложенных аспектов позволяет сделать следующие выводы: важнейшим элементом результативного функционирования органов местного самоуправления является грамотно выстроенная кадровая политика, так как от кадров, основного объекта кадровой политики, а точнее от решений, принятых в ходе их деятельности зависит не только развитие самого исполнительно-распорядительного органа местного самоуправления, но и всего муниципального образования. Кадровая политика должна включать в себя комплекс организационных, экономических, образовательных, социально-психологических мероприятий на различных этапах кадровой деятельности: от формирования резерва и отбора на должности до стимулирования эффективного труда служащих, профессионального продвижения и увольнения.

Для совершенствования кадровой политики необходимо выявить её недостатки, что и было сделано во втором разделе данной ВКР, для этого были проанализированы образовательная и возрастная структура администрации МО «Селенгинский район», распределение кадров по категориям персонала и стажу работы, показатели движения рабочей силы и т.д. Анализ позволил выявить как положительные составляющие кадровой политики администрации, так и показал наличие проблем, а именно: бюрократизм и клановость управленческого аппарата; отсутствие программы, позволяющей переходящему на другую должность или новому сотруднику адаптироваться на новом месте

работы и должности; недочёты в проведении аттестации, отсутствие системы карьерного роста.

В качестве мер по совершенствованию кадровой политики была разработана программа, способствующая быстрой адаптации персонала, эффект от её введения выражается в сокращении стартовых издержек и текучести кадров, экономии времени руководителя и сотрудников; для работников младшего и среднего звена администрации было предложено ввести систему карьерного роста, эта система помогает мотивировать сотрудников вкладывать свои усилия в своё профессиональное развитие, благодаря чему будет развиваться и сама организация; также руководству рекомендовалось уделять большее внимание проведению аттестационных действий, тщательнее составлять отзыв на аттестуемого работника и план по развитию его необходимых качеств, знаний и навыков; в качестве ещё одной меры по совершенствованию кадровой политики администрации предлагалось ввести кадровую политику открытого типа, эффект от её введения сводится к повышению эффективности принимаемых управленческих решений, а именно - организационной и социальной эффективности.

Библиографический список

1. Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации. Учебное пособие / Е.П. Пархимчик - Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. 128 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, П. В. Малиновский, Н.М. Малиновская - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2007. 560 с.
3. Чернышев М.А. Основы менеджмента / М.А. Чернышов, И.Ю. Солдатова - ред.-сост., Изд.: ИТК "Дашков и К", НАУКА/ИНТЕРПЕРИОДИКА МАИК, Наука-Пресс Ростов н/Д, 2006. 256 с.
4. Семиглазов А.М. Теория антикризисного управления предприятием. Часть 1.: Учебное пособие. / А.М. Семиглазов, В.А. Семиглазов - Томск: кафедра ТУ, ТУСУР, 2012. 125 с.
5. Инструкция по статистике численности и заработной платы рабочих и служащих на предприятиях, в учреждениях и организациях" (утв. Госкомстатом СССР 17.09.1987 N 17-10-0370) (ред. От 20.04.1993). Категории персонала.
6. Козак Н.Н. Кадровая политика организации. Библиотека топ-менеджера / Н.Н. Козак - М.: Издательские решения, 2016. 60 с.
7. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10. 2003 г. № 131-ФЗ (в ред. 29.12.2010 г.) Собрание законодательства РФ. 2003. № 50. Ст. 1114.
8. Федеральный закон "О муниципальной службе в Российской Федерации" от 02.03.2007 № 25-ФЗ (действующая редакция, 2016) Ст. 28 – 33.
9. Истомина Н.Н. Особенности трудовой деятельности работников органов местного самоуправления в Российской Федерации / Н.Н. Истомина // Молодой ученый. 2009. №11. с. 118-123.
10. Халиков М.И. Система государственного и муниципального управления (учебное пособие). 2 издание / М.И. Халиков - М.: Флинта, 2010. 448 с.

11. Калько Н.З. Муниципальная кадровая политика: учебно-методический комплекс / Н.З. Калько, Р.Н. Сулейманов - Уфа: РИО БАГСУ, 2008. 65 с.
12. Воробьев Г.Г. Человеческие ресурсы и современные службы персонала / Г.Г. Воробьев // СОЦИС, - 1996. - № 11.
13. Дзугкоева О.Г. Стандарты деятельности кадровых служб / О.Г. Дзугкоева // Научные проблемы гуманитарных исследований, 2010г. № 11.
14. Кабашов С.Ю. Местное самоуправление в Российской Федерации. Учебное пособие / С.Ю. Кабашов – М.: Флинта, Наука 2009. 352 с.
15. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016).
16. Положение об Администрации муниципального образования «Селенгинский район» от 08 мая 2015 № 42.
17. Закон Республики Бурятия от 10 сентября 2007 года N 2431-III «О муниципальной службе в Республике Бурятия»
18. Положение об Отделе кадров администрации МО «Селенгинский район».
19. Прохоров Ю.К. Управленческие решения. 2 издание, исп. и доп. / Ю.К. Прохоров, В.В. Фролов – СПб.: СПГУ ИТМО, 2011. 138 с.
20. Балабанов А.Е. Местное самоуправление глазами муниципальных управляющих / А. Е. Балабанов. – М.: Норма, 2010. 287 с.
21. Вудкинсон В. Персонал в муниципальной службе / В. Вудкинсон – СПб.: Питер 2010. 287 с
22. Гугнин Н.Н. Муниципальное образование, кадровая политика / Н.Н. Гугнин - М.: Книга, 2009. 285 с.
23. Иванов В.Н. Муниципальная кадровая политика / В. Н. Иванова – М.: Инфра- М, 2011. 282 с.
24. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. / Ю.А. Цыпкин – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 446 с.
25. Погодина Г.В. Оценка эффективности программы адаптации / Г.В. Погодина // Всё для кадровика. Акцион - МЦФЭР, 2015. № 8.

26. Совершенствование кадровой политики // Директор по персоналу. Актион - МЦФЭР, 2016. № 12.

27. Андреев С.В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям / С.В. Андреев - М.: Институт социологии, 1997. 360 с.

28. Жданова С.Ю. Как провести организационные изменения безболезненно. Справочник по управлению персоналом / С.Ю. Жданова - М.: ИНФРА-М, 2004. 432с.

29. Захарова Т. И. Государственная служба и кадровая политика: учебное пособие / Т.И. Захарова – М.: Евразийский открытый институт, 2011. 312 с.

30. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. 468 с.

31. Четыре колеса адаптации персонала // Кадровик. ру. Панорама, 2011. № 2.

32. Лапин Л.М. Подбор и расстановка кадров в государственных и муниципальных органах / Л.М. Лапин – М.: Лаборатория книги, 2010. 79 с.