

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)

«Государственное и муниципальное управление»

(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование кадровой политики государственного
(муниципального) управления (на примере Управления по делам культуры и
искусства администрации г. Димитровграда)

Студент(ка)

К. О. Костржицкий

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель

А. Л. Никишина

(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

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.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент: Костржицкий Константин Олегович

1.«Совершенствование кадровой политики государственного (муниципального) управления на примере Управления по делам культуры и искусства администрации города Димитровграда»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 17 января 2017.

3. Исходные данные к бакалаврской работе нормативно-правовые акты; финансовая и отчетность Управления по делам культуры и искусства администрации города Димитровграда; другие финансовые документы.

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов, разделов): кадровая политика предприятия ее оценка и анализ в Управлении культуры, разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики предприятия, оценка эффективности вводимых изменений кадровой политики.

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала: аналитические и сводные таблицы в количестве 17, схемы и диаграммы в количестве 10.

6. Консультанты по разделам: отсутствуют

7. Дата выдачи задания «21» ноября 2016 г.

Руководитель бакалаврской работы

_____ А.Л. Никишина
(подпись) (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ К.О. Костржицкий
(подпись) (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»

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

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Костржицкого Константина Олеговича
по теме «Совершенствование кадровой политики государственного (муниципального)
управления на примере Управления по делам культуры и искусства администрации города
Димитровграда»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	15.11.2016			
Разработка 2 раздела БР	21.11.2016			
Разработка 3 раздела БР	25.11.2016			
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	30.11.2016			
Предварительная защита БР	06.12.2016			
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	15.12.2016			
Допуск к защите заведующего кафедрой	26.12.2016			
Сдача законченной БР на кафедру	09.01.2017			

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

К.О. Костржицкий

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Костржицкий К. О.

Тема работы: «Совершенствование кадровой политики государственного (муниципального) управления на примере Управления по делам культуры и искусства администрации города Димитровграда».

Научный руководитель: Никишина А.Л.

Цель исследования - провести анализ и разработать предложения по совершенствованию кадровой политики Управления по делам культуры и искусства администрации города Димитровграда

Объект исследования - Управление по делам культуры и искусства администрации г. Димитровграда

Предмет исследования - государственная кадровая политика органов власти в Управлении по делам культуры и искусства администрации г. Димитровграда.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в работе были выявлены проблемы кадровой политики Управления по делам культуры и искусства администрации города Димитровграда. Для устранения проблем было предложено использование не денежных элементов вознаграждения, новая стратегия поощрений и коммуникация в системе вознаграждения. Внедрение системы грейдов, повысит эффективность, использования труда служащих, а в длительной перспективе, это будет препятствовать, возможной негативной тенденции неэластичного роста средней заработной платы к уровню эффективности работы.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования предложенных разработок в виде материала подразделов 3.1 и 3.2, для решения проблем кадровой политики. Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 34 источников и 3-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 60 страницы машинописного текста, в том числе таблиц-17, рисунков – 10.

Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические аспекты формирования кадровой политики государственного (муниципального) управления.....	9
1.1 Понятие, цели сущность, принципы и типы кадровой политики	9
1.2 Особенности формирования кадровой политики государственного (муниципального) управления.....	18
2 Общая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности Управления по делам культуры и искусства администрации г. Димитровграда.....	25
2.1 Краткая характеристика деятельности Управления по делам культуры и искусства администрации города Димитровграда Ульяновской области	25
2.2 Анализ кадровой политики Управления по делам культуры и искусства администрации города Димитровграда	35
3 Совершенствование кадровой политики Управления по делам культуры и искусства	40
3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики Управления по делам культуры и искусства города Димитровграда	40
3. 2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	49
Заключение	54
Библиографический список	56
Приложения	59

Введение

Основным теоретическим постулатом концепции «человеческих ресурсов» является восприятие наемных сотрудников как ключевого ресурса воспроизводства и отказ от неверного представления о трудовом потенциале фирмы как о «дармовом богатстве». Ошибочно мнение, что использование трудового потенциала не требует значительного количества денежных затрат, управленческих усилий и специальных методик со стороны работодателя.

Смысл труда не сводится лишь к одному материальному интересу. Для формирования ведущей трудовой мотивации сотрудникам необходим, смысл выполняемой работы.

В данной выпускной квалификационной работе сделана попытка описать текущее положение дел в кадровой политике органов государственной и муниципальной власти, а так же в органах местного самоуправления через декомпозицию ее идей и целей.

Перечень обязанностей государственных и муниципальных служащих предусматривает знание новейших кадровых технологий, и основ информационно-коммуникативной деятельности, принципы работы программных продуктов. В контексте административно-командной реформы, служащий отдела кадров является главенствующей фигурой управления и обеспечивает эффективную деятельность органов власти и местного самоуправления.

Важность государственной службы и привлекательность для гражданина быть государственным служащим, этапы комплектования государственного аппарата госслужащими во многом определяют качество государственного управления. Очевидна связь правового осознания служащих, выполняющих обязанности по должностям государственного и муниципального управления с качеством их работы. Государственная служба в ответственные моменты истории подвержена особо жесткому правовому регулированию и носит классовый характер.

Актуальность темы исследования обусловлена, следующими

положениями - в современном российском обществе государственная кадровая политика (ГКП) справедливо выходит на позиции важнейшего фактора для эффективного социального управления. Роль ее стабильно и поступательно растет аналогично росту человеческого фактора в решении проблем социума.

Цель исследования - провести анализ и разработать предложения по совершенствованию кадровой политики Управления по делам культуры и искусства администрации города Димитровграда.

Задачи необходимые для решения в процессе исследования следующие:

- охарактеризовать понятие, цели, сущность, принципы и типы кадровой политики, пути и средства формирования и развития кадрового резерва органов власти и управления;

- проанализировать концептуальные основы кадровой политики на примере Управления по делам культуры и искусства администрации г. Димитровграда;

- разработать предложения совершенствования кадровой политики, как механизма реализации социального потенциала органов власти и управления.

Объект исследования - Управление по делам культуры и искусства администрации г. Димитровграда

Предмет исследования - государственная кадровая политика органов власти в Управлении по делам культуры и искусства администрации г. Димитровграда.

Государственная кадровая политика и проблемы ее реализации рассматривались в трудах А.Р. Алавердов, Т.В. Беляева, Н.В. Ивановская, Е.В. Каштанова, Е.И. Макринова, Н.В. Федорова, С.А. Шапиро, О.В. Шатаева.

В настоящее время значительно усилилось внимание ученых к проблеме анализа профессиональной деятельности и профессионализма с позиций социологии, психологии и акмеологии. Насущные проблемы становления личности профессионала и вопросы профессиональной, деловой этики освещены в работах О. Н. Поляковой, Е.С. Яхонтовой, А.П. Чернышова и др.

Законодательной и нормативной базой выпускной квалификационной работы являются: Конституция Российской Федерации, федеральные законы,

правовые акты субъектов РФ по вопросам кадровой политики.

1 Теоретические аспекты формирования кадровой политики государственного (муниципального) управления

1.1 Понятие, цели сущность, принципы и типы кадровой политики

Кадровая политика — это группа методов, принципов, инструментов и форм воздействия на круг интересов, поступки и работоспособность служащих в достижении целей, поставленных перед организациями - работодателями.

Кадровая политика тесно связана с управленческой политикой, проводимой руководством. Кадровая политика осуществляется через систему работы с персоналом, через конкретные меры. К этим мерам относят:

кадровое планирование;

организацию, подбор и расстановку кадров;

формирование кадрового резерва;

организацию труда;

деловые и профессиональные качества сотрудников;

мотивы и стимулы работников;

подготовка и повышение квалификации и переподготовка кадров[10, с. 80].

Разобрав в процессе анализа существующую кадровую политику, в различных организациях можно обозначить два основания для их группировки.

Первое основание базируется на уровне понимания норм и правил, образующих фундамент мероприятий с кадрами и, уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на ситуацию с кадрами в компании. Данное основание позволяет обозначить следующие четыре типа кадровой политики: [19].

- пассивная;

- реактивная;

- превентивная;

- активная.

Кадровая политика имеет множество определений и представляет собой

многогранное понятие. Представим разнообразие определений кадровой политики с помощью рисунка 1.1

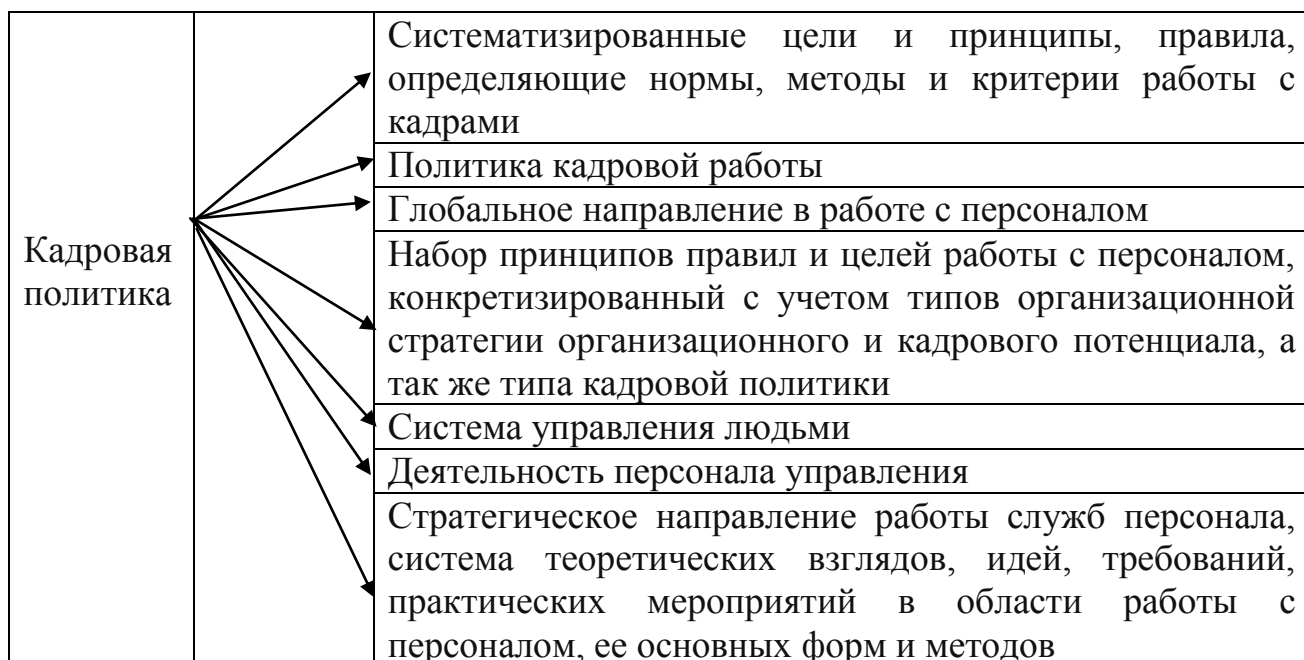


Рисунок 1.1 - Определения кадровой политики

В настоящее время роль кадровой политики в организациях неуклонно растет, что связано с изменениями в экономической и социальной сферах жизни общества. В управлении организацией все больше уделяется внимания именно персоналу [21, с. 155].

В ситуации пассивной кадровой политики руководство не имеет программы действий в отношении кадрового состава, и лишь ликвидирует негативные последствия. В организации отсутствует кадровый прогноз, оценка труда и персонала, диагноз ситуации с кадрами в целом. Руководство существует в режиме пост - реагирования на конфликт, и гасит его любыми способами, часто не понимая причин и последствий [12, с.395].

При реактивной кадровой политике руководство констатирует негативные симптомы, причины развития кризиса. Руководство локализует кризис, старается понять причины проблем. Кадровые службы диагностируют ситуации для адекватной экстренной помощи. [25,с.120].

Превентивная кадровая политика существует, в ситуации, когда руководство имеет обоснованные стратегические прогнозы на ситуацию в

перспективе, но, как правило, не имеет возможности выправлять ее.

Кадровая служба может диагностировать состояние персонала, и прогнозировать ситуацию с кадрами перспективу. Имеет программы развития организации и краткосрочный и среднесрочный прогноз востребованных кадров, проблема этих организаций в формировании целевых программ, в том числе кадровых [29, с.43].

Признаком активной кадровой политики является наличие прогноза, и способность контроля над ситуацией, кадровая служба разрабатывает кадровые программы, и корректирует их исполнение в соответствии с текущей ситуацией [27, с.188]. Существует два подвида активной кадровой политики: рациональная и авантюристическая.

В ситуации рациональной кадровой политики администрация компании располагает качественным диагнозом, и обоснованным прогнозом сценария, развития ситуации. Кроме того оперирует средствами влияния на ситуацию.

Кадровая структура предприятия диагностирует и прогнозирует ситуацию с кадрами, практически на любой отрезок времени.

Программы развития компании содержат четкий прогноз о заполнении штатов. И как часть плана программа кадровой работы – продуманная и научно обоснованная[14].

При авантюристической кадровой политике дирекция не владеет информацией о наполняемости штатов, тем более не имеет прогноза на перспективу.

Кадровая служба, стабильно, не располагает инструментами прогнозирования кадровой истории и диагностики штата, однако в будущее развития предприятия заложены планы кадровой идеи ориентированные на визуализацию целей, стабилизации бизнеса компании, но лишенные аналитического фундамента с позиции изменения ситуации.

Планы работы со штатом при этом выстраиваются на почти интуитивном, мало обоснованном аргументами, но, может быть и верном мнении о целях действий с персоналом [20, с.53].

Проблемы при воплощении подобной кадровой политики могут

возникнуть под усилиями воздействия факторов, которые не предполагалось, включались в анализ, что приведет к неожиданному изменению ситуации – например: победа Дональда Трампа на выборах.

Вариант кадровой работы с проведением обучения служащих, возможно, принесет высокий экономический и социальный эффект, но скорее в коллективе с молодыми специалистами, а не в коллективе, имеющем квалифицированный штат, хорошо специализированного персонала пожилого возраста.

Таким образом, "качество персонала" термин который содержит, еще один критерий, который, был нивелирован при подготовке тезисов кадровой работы [30,с.138].

Следующим поводом для дифференцирования кадровых политик служит принципиальная направленность на собственный штат или на персонал вне штата, степень открытости по отношению к внешней среде.

По этому поводу традиционно выделяют два типа кадровой политики — открытая и закрытая [33].

Открытый тип кадровой политики приближает соискателей к возможности реализовать себя и в должности простого клерка и на высоком посту. Берется во внимание только квалификация. Отсутствие опыта не помеха [31].

Типы кадровой политики по центральным процессам иллюстрирует таблица 1.1.

Таблица 1.1- Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Внедрение новых подходов, возможность скорого участия в деятельности	Быстрая адаптация за счет института наставников
Обучение и развитие персонала	Опыт проведения во внешних центрах	Опыт проведения во внутрикорпоративных отделениях, для выработки единого взгляда, к бизнесу компании

Продвижение персонала	Отсутствие возможности роста, из-за пристрастия к набору персонала	Приоритет в назначении на высокие посты сотрудников компании
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников	Принудительное инициирование инновационных процессов, за счет общности карьеры человека, и фирмы

Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны [34].

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы [28,с.79].

Рассмотрим кадровую политику предприятия и процесс ее формирования. У части сложившихся, организаций (в России это фирмы, которые тесно сотрудничают с иностранными представительствами) существует документально прописанное представление о кадровой политике предприятия. У другой части предприятий имеется представление о работе с персоналом, но не документировано, или в стадии оформления. При создании предприятия, формирование кадровой политики требует прохождения определенных этапов по ее проектированию [8,с.92]. Процесс формирования кадровой политики базируется на принципах, представленных в виде рисунка 1.2.

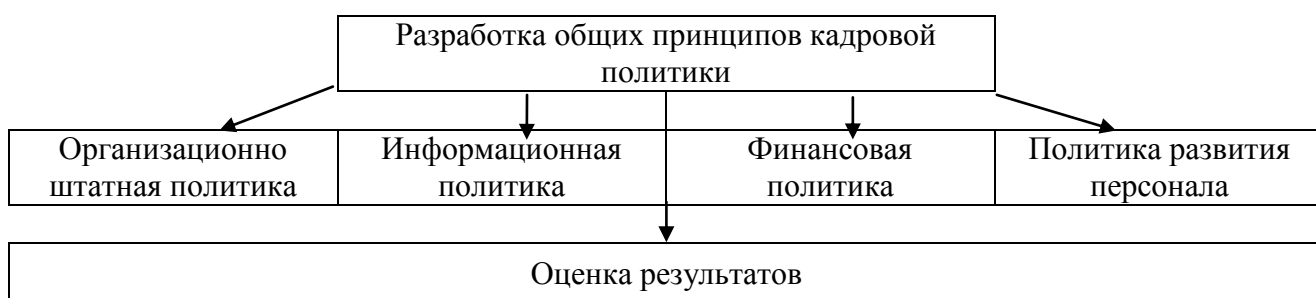


Рисунок 1.2 - Общие принципы кадровой политики

Опишем подробно этапы формирования кадровой политики.

Этап 1. Нормирование. Главная цель согласование принципов работы предприятия с целями работы персонала. Целесообразно исследовать корпоративную культуру, конкретизировать образ «идеального» сотрудника, пути достижения данной цели работы с кадрами. Прописать принципы нахождения сотрудника в организации, возможности карьерного роста, потребность развития определенных навыков и умений т.д. [15,с.101].

Этап 2. Программирование. Цель - разработка программ, возможностей достижения целей работы с кадрами, конкретизированных в свете условий нынешних и предполагаемых изменений ситуации. Выстроить систему действий и мер по достижению целей своего рода кадровые технологии, закрепленные в форме документа обязательно.

Так, в ситуации кадровой политики закрытого типа не целесообразно использовать принципы интенсивного набора кадров через центры занятости.

В данном положении при найме обращается внимание на знакомых собственно работников организации учащихся корпоративных профильных учебных заведений. В данном случае нецелесообразно при найме использовать строгое, и жестокое психологическое тестирование [19].

Этап 3. Мониторинг сотрудников. Цель — разработка действий по диагностики и прогнозированию ситуации в кадрах. Необходимо определить индикаторы состояния потенциала кадров, разработать процедуры постоянной диагностики и отработать механизм выработки конкретных мер по использованию и развитию навыков, умений, знаний, персонала.

Целесообразны оценка положительного эффекта от проведения кадровых программ и применения методики их оценки [23,с.163].

В системе становления стратегического менеджмента выделяют четыре главные фазы:

- хаотическая реакция на постоянные изменения в среде вне организации;
- перспективные планы в узком смысле — возможность возникновения новых осложнений в условиях деятельности предприятия разработка заранее планов ответных действий;

- управление перспективными возможностями — «гибкость» в быстро меняющихся условиях;

- управление перспективными задачами в режиме реального времени — разработка и выполнение постоянно редактирующихся планов.

Кадровые мероприятия — меры направленные на достижение уровня профессионального развития персонала в соответствии с перспективами деятельности организации, проводящиеся при учете конкретных задач соответствующего этапа ее [32].

Рассмотрим основные мероприятия по кадрам в зависимости от типовой стратегии организации и этапов планирования.

Для открытой и кадровой политики и закрытой по возможности адекватны разного рода мероприятия по удовлетворению схожих по сути потребностей кадров.

На политику кадров в целом, содержание и особенности конкретных программ и мероприятий с кадрами влияют критерии двух типов — по отношению к организации внешние и внутренние [18, с.104].

Факторы внешней могут быть обобщены в две группы:

1. Нормативные ограничения.
2. Ситуация с занятостью на рынке труда.

Руководителям управленческого аппарата могут пригодиться рекомендации, по составу коллектива, по характеру работника и его соответствия требованиям работы[9, с.8].

В случае не продолжительной командировки нужно находить людей, которые близкими по психическому типу личности. Например, два истероида, или два гипертимика, или два гипотима. Продуктивнее будет деятельность таких людей, в отличие от не схожих психических типов, в основном по потому, что люди схожего типа подобно организуют свое время, близки по стилю мышления.

В случае быстрого выполнения творческой миссии нужно создать группу, ориентированную на быстрый результат. Это требует паранойяльного личностного типа, который должен возглавить эту группу. В дальнейшем

подключить к работе эпилептоидов и психастеноидов, хотя они могут увеличить сроки выполнения работы. Эффективно включить гипертима для проведения досуга и создания живой обстановки и позитивного настроения, но при этом он внесет дух безалаберности. Шизоид, гипотим и истероид не способствуют достижению цели созданной рабочей группы.

В случае организации делегации или представительства полезно использовать истероида, так как он произведет впечатление, особенно в альянсе с паранойяльным, у слушателей будет создано отличное впечатление о делегации, и о бизнесе в целом и о его перспективах, блестяще показанными, паранойяльным типом. Он незаменим в качестве руководителя делегацией.

Для встречи комиссии или делегации наиболее подходит гипертим который мгновенно найдет контакт с гостями и поймет, что они и как провести время, сможет вовремя оправдать имеющиеся недостатки. Гипертиму следует добавить в помощь эпилептоида или психастеноида для придания убедительности словам и доводов гипертима цифрами отчетов или конкретными примерами. Составляя коллективы на длительное время, нужно сочетать в них каждый психический тип главное, чтобы это рабочее место соответствовало особенностям психотипа человека.

Руководителем целесообразно назначить человека с мягко проявленными чертами паранойяльности и истероидности радикального гипертима. Его заместителем человека с эпилептоидными личностными чертами. Шизоид не подойдет для официальных полномочий руководителя, но должно учесть в группе соответствующее место поставщику идей. В группе необходимы добросовестные клерки - психастеноиды и секретаря-референта гипотимного склада характера – исполнительные и верные. Созданный такой коллектив сотрудников имеет высокую работоспособность, здоровый психологический климат. Стратегию деятельности описанных объединений, их традиции и опыт полезно учитывать для создания и воплощения эффективных кадровых проектов [31].

Наиболее значимыми для внутренней обстановки являются следующие факторы:

1. Цели организации - временная перспектива и уровень проработанности. Так, предположим, организация, нацеленная на мгновенное получение прибыли и прекращение деятельности, нуждается в совершенно иных специалистах по сравнению с предприятием, нацеленным на постепенное наращивание масштабного производства с множеством представительств.

2. Стил ь руководства закрепл енный, в том числе и в организационной структуре. Сравн ивая предприятие построенное, жестко централизованно, с децентрализованным становится, очевидно, что этим предприятиям необходим различный состав специалистов [24, с.28]

3. Условия трудовой деятельности. Приведем в виде схемы некоторые важнейшие характеристики деятельности, привлекающие или отталкивающие кадры рисунок 1.3 [22, с.91]:


Характеристика условий труда на предприятии

степень необходимых усилий физических и психических
степень негативного воздействия работы на здоровье
месторасположение работы относительно местожительства
продолжительность работы её структурированность
взаимодействие людей в процессе деятельности
уровень свободы выбора при решении задач
понимание и утверждение цели организации

Рисунок 1.3 – Характеристика условий труда на предприятии

Из практики известно, непривлекательные для работников программы требуют руководителя создания специальных условий привлечения и удержания работников в организации [7, с.24].

4. Качественный уровень трудового коллектива. Работа в составе престижного коллектива может стать дополнительным стимулом, стабильной продуктивной деятельности коллектива и удовлетворенности трудом.

5. Стил ь менеджмента. Независимо, от стилия управления, конкретного, руководителя важно следующие:

- максимальное использование мастерства и опыта сотрудников;
- обеспечение взаимодействия членов коллектива в работе;

- получение соответствующей информации о работниках, по формулированию целей кадровой политики задач и программ организации [11, с.1120].

1.2 Особенности формирования кадровой политики государственного (муниципального) управления

Государственная кадровая политика это стратегия рационального применения профессионального потенциала общества.

Кадровая политика - это механизм привлечения, расстановки и продвижения кадров в государственном аппарате. Качественная составляющая кадров - это черты кадрового состава в совокупности. Инструменты кадровой политики предусматривают применение кадровыми институтами определенных параметров, отвечающих назначению государственных структур. Традиционно выделяют два центральных механизма изменений в кадровом составе.

Первый механизм - выборный - занятие государственной должности на основании прямого волеизъявления граждан [13, с.670].

Второй механизм - назначение – назначение на должность решением вышестоящего государственного органа.

В качестве весомого показателя оценки действующего государственного аппарата в России рассматривается профессионализм, порядочность и эффективность власти.

Факторами, характеризующими механизм кадровой политики, можно отнести:

- выбор и назначение кандидатов с требуемыми профессиональными качествами (опыт и уровень образования);
- линейность карьеры (назначение на должность на основе предшествующего опыта, системы чинов, рангов, занимаемой должности);
- система подготовки и переподготовки кадров;
- горизонтальная и вертикальная градация; аккумуляция и передача имеющегося опыта при изменениях в политической команде.

Факторы, определяющие качественные показатели кадров, следующие: качество образования, мировоззрение (присутствие мотива для служения стране); преемственность государственной кадровой политики, статус в обществе государственной службы, ее престиж. Материальные блага (денежные и социальные гарантии, государственным служащим, пенсии, условия труда, реализация повышения квалификации, аттестация, переподготовки). Имеющийся новейший опыт российской кадровой политики позволяет сформулировать требуемые меры по совершенствованию, рекомендаций к поправкам в законодательство [12, с.395].

Кадры для государственной службы готовят очень тщательно. Штат государственного аппарата исключительно профессионален, он определяет качество жизни страны.

Возможно, верно мнение, что служба в государственном аппарате Российской Федерации принципиально отличается, от подобной службы СССР [1]. Принципиально отличная точка зрения гласит, что государственная служба отражает государственную форму организации общества [2].

Государственной кадровой политики присущи следующие черты:

- научное обоснование, потребности государства в кадрах;
- комплексной, основанной на объединении целей, принципов, форм и методов подготовки кадров с учетом спектра решаемых кадровых задач (материальные, социальные, политические, нравственные, социально-психологические и др.);
- общие для России, для всех уровней власти, актуальные для всего кадрового корпуса, обширные кадровые процессы под государственным воздействием на них;
- перспективная - цель формирование кадров на текущее десятилетие, с учетом научного прогресса, и изменений характера и содержания труда;
- демократичные цели, социальная база с инструментами преобразования проблем, в кадрах;
- духовно-нравственные, требующие от каждого государственного служащего, особого, человеколюбия, честности, убежденности в

государственных идеалах и гражданской ответственности за исполняемое дело;

- правовой, сосуществующей в рамках, закона, обеспечивающего правовые гарантии объективного и грамотного решения вопросов кадровой политики [3].

Черты, реалистичности, созидательности, демократичности, гуманизма, законности в совокупности придадут государственной кадровой политике единство, целостность и сущность определенную рамками государства в целом.

Приоритетные направления кадровой политики государственного и муниципального управления включают в себя:

- определение будущих направлений в деятельности государственной службы, учитывающих тенденции и перспективы процессов развития общества;

- выработка системы обеспечения государственной службы грамотными, обученными специалистами, выполняющими в своей повседневной деятельности стоящие перед ними задачи, которые будут способствовать развитию уважения и авторитета к органам государственного управления и государства в целом;

- обеспечение необходимых материальных и социальных условий деятельности, их законодательного регулирования по нормам права, без злоупотребления служебным положением;

- особый морально-психологический климат в коллективах государственных органов, для обеспечения эффективного выполнения обязанностей по государственной службе, и развития положительных человеческих качеств работников. Формирование продуктивных служебных отношений;

- надлежаще функционирующая система подготовки и повышения квалификации, служащих госаппарата, наличие условий для креативности на рабочем месте;

- выработка порядка регламентирования процесса подбора, перемещения, продвижения, оценки, стимулирования и гражданской ответственности государственных служащих [26,с.79].

Кадровая политика государства — одно из основополагающих направлений его деятельности по координации мер, в направлении развития и всего трудового потенциала России. Она охватывает социальное регулирование и общественные отношения, влияет на ценностные ориентации и общественные устремления в профессии. Государственная кадровая политика РФ формирует дееспособные трудовые коллективы, рациональное и эффективное использование трудовых ресурсов страны, вырабатывает общие принципы работы с людьми, их воспитание, обучение, профессиональную подготовку, повышение квалификации, переподготовку.

Важнейшей функцией органов местной администрации при реализации ее главенствующей роли в вопросах кадровой политике является тщательно регламентированный подбор в штат государственных служащих, их самосовершенствование, при наличии для этого условий, для наличия необходимого профессионального мастерства во всех сегментах.

В России практикуется две основные концепции кадровой политики:

1. Высокоцентрализованная (административно-командная система): с принципами назначения руководящих кадров государственной службы;
2. Демократическая (по сути организации): система формирования кадрового корпуса, хотя и централизованная,

Исходным моментом кадровой работы органов исполнительной власти является кадровое планирование, определяемое как процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время [1].

Основная задача планирования штатов — перевести имеющиеся цели и перспективы организации в конкретные потребности, в служащих, т. е. определить неизвестную величину «уравнения» расчетов организации, и определить период, в который работники, потребуются [6].

Государственная кадровая политика РФ конгломерирует социально-экономические и политические задачи, решая их на правовой основе. Вопросы кадровой политики государственного и муниципального управления Российской Федерации прописаны законодательными и правовыми актами

разных уровней [4].

Они включают нормы и положения, всех кадровых аспектов. Это - Конституция РФ, федеральные законы, указы и распоряжения Президента РФ, программы, постановления и методические документы Правительства Российской Федерации, и другие нормативные акты, описывающие данную сферу [5].

Государственная кадровая политика РФ находится в тесной взаимосвязи с государственным управлением, где кадровая работа, по сути, решающая составная часть. Она имеет три главных направления:

1. В области государственных учреждений, организаций;
2. В системе государственной службы (на уровне федеральном, субъектов Федерации и местного самоуправления);
3. В области негосударственных предприятий (акционерных, частных, арендных предприятий, фирм и т.д.) [14].

Кадровая политика государственной службы — позиционируется, как деятельность органов власти и кадровых подразделений, направленная на профессиональное развитие служащих, их мотивацию и стимулирование к выполнению задач, непосредственно порученных государственным органам [22, с. 135].

Данная деятельность государственных органов включает следующие направления:

- выработку стратегий развития государственной службы с учетом тенденций и перспектив развития общества и государства и в интересах личности;
- установление комплекса мер по обеспечению государственной службы профессиональными сотрудниками, добиваясь народного понимания и содействия в целом;
- создание условий социальных и материальных необходимых для работы;
- поддержание в отделах государственных органов нужного морально-психологического климата;

- создание и регулирование надлежащего функционирования программы подготовки и повышения уровня профессионализма персонала государственного аппарата [22, с.56];

- определение последовательности регулирования процесса найма, перемещения, продвижения, аттестации, стимулирования и ответственности государственных служащих.

Кадровое обеспечение — это большая созидательная деятельность по осуществлению мер организационного, образовательного, управленческого, характера, в направлении кадрового обеспечения государственного аппарата. Кадры должны обладать определенной квалификацией и специализацией. Система кадровых процессов по планированию, прогнозированию подготовки, обновлению и сохранению традиций государственных служащих должна работать безошибочно [24, с.30].

Глава государства по конституционному статусу есть гарант соблюдения на всей территории России Конституции и прописанных в ней прав и свобод сограждан независимо от места их жительства в России. Его конституционная ответственность связана с реформированием института государственных служащих, исполняющих и обеспечивающих соблюдение Конституции, законодательства, правовых свобод граждан повсеместно в России [1].

Утвержденному в 1996г. Указом Президента РФ Главному управлению Президента РФ по вопросам государственной службы и кадров, поручено совместно с Главным государственно-правовым управлением (ГГПУ) обеспечить [31]:

- деятельность Главы государства по определению основного вектора государственной политики кадров и развития государственной службы;

- деятельность Главы государства, по решению им вопросов кадровой политики, относящихся к его ведению;

- деятельность Совета, по вопросам государственной службы, при Президенте и Совете по кадрам, в соответствии с правоустанавливающими документами;

- единую кадровую политику, осуществляемую Аппаратом Президента и

его Администрацией [6].

Кадровая политика — часть политической стратегии государственного управления. Цель кадровой политики - обеспечить оптимальное равновесие процессов обновления и поддержания качественного уровня кадров. Их развитие в соответствии с потребностями самой системы, требованиями действующих законодательных норм и положением на рынке труда [23, с.63].

Начиная с публикации вакансии процесс взаимодействия с персоналом выстраиваться таким образом, что бы в короткие сроки достигать желаемого результата по любому вопросу или проблеме в области кадров [27, с.57].

Подытоживая обзор теоретических основ и концепций кадровой политики на государственной службе, отметим, что это система современных, принципов, взглядов и приоритетов работы органов государственного управления по формированию стабильного кадрового состава государственной службы РФ. Многочисленные попытки подготовки разносторонних концепций государственной политики в области кадров, в системе органов исполнительной власти Российской Федерации, до сих пор не имеют успеха.

В Российской Федерации набирает обороты реформа органов государственной власти и государственного управления, но государственная кадровая политика на государственной службе законодательно не закреплена.

2 Общая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности Управления по делам культуры и искусства администрации г. Димитровграда

2.1 Краткая характеристика деятельности Управления по делам культуры и искусства администрации города Димитровграда Ульяновской области

Управление Культуры, МКУ зарегистрировано по адресу Ульяновская обл., г.Димитровград, ул.Хмельницкого, д.93, индекс 433508.

Начальником Управления по делам культуры и искусства администрации города Димитровграда Ульяновской области является Ширяева Ирина Николаевна.

Основным видом деятельности управления является деятельность органов местного самоуправления по управлению вопросами общего характера.

Организация насчитывает 13 дочерних компаний.

Управлению по делам культуры и искусства администрации города Димитровграда Ульяновской области присвоены: ИНН 7302014375, КПП 730201401, ОГРН 1027300541620, ОКПО 02209922, Действует с 19.01.1996.

Постановлением администрации г. Димитровграда от 2 июня 1998 г. N 1996 утверждено положение об Управлении по делам культуры и искусства администрации города Димитровграда.

Управление по делам культуры и искусства (далее Управление) является структурным подразделением администрации города Димитровграда и управляет городскими учреждениями культуры.

Структура, штатное расписание Управления утверждается Главой города Димитровграда. Управление - юридическое лицо, с собственным расчетным счетом, печатью, и самостоятельным балансом.

Управление владеет имуществом, на правах оперативного управления.

Основными задачами Управления является:

- создание условий для реализации гражданами города права на свободу творчества и культурную деятельность;

- разработка городских программ, по сохранению и развитию российской культуры;
- прогнозирование развития учреждений культуры города;
- оказание содействия учреждениям культуры города в развитии их творческой и хозяйственной самостоятельности.

Функции управления - руководство деятельностью учреждений культуры города (музыкальное училище, художественные школы, досуговые центры). Координация процессов реализации культурных программ. Аттестует специалистов.

Определяет формирование штатов центров культуры и досуга, и других подразделений.

Разрабатывает, предложения по формированию и исполнению бюджета по культуре. Контролирует целевое освоение бюджетных средств. Создает творческие коллективы, обеспечивает их гастрольные туры. Проводит городские праздники и торжественные мероприятия, и др.

Управление имеет право:

- распоряжаться балансовым имуществом управления;
- финансировать основную деятельность по развитию культурной сферы;
- аккумулировать бюджетные средства на покупку, оборудования;
- принимать решения по созданию и ликвидации учреждений культуры;
- проверять работу учреждений культуры города.

Управление несет ответственность:

- за качественное исполнение возложенных на него задач и функций;
- за отчетность о творческой и финансовой деятельности учреждений;
- за финансовую дисциплины в подведомственной бухгалтерии.

Управлением руководит начальник. Начальник назначается и освобождается от должности главой города.

Начальник управления осуществляет руководство управлением на принципах единоначалия. Имеет право действовать от имени управления без доверенности.

Начальник представляет Управление во всех учреждениях, решает

вопросы приема и увольнения, обладает правом заключать договоры со служащими и с контрагентами.

Один раз в пять лет разрабатывается муниципальная программа «Развитие культуры в городе Димитровграде». Муниципальная программа на 2016-2022 годы утверждена постановлением администрации города от 09.10.2015 № 536 (с изменениями). Программа включает в себя следующие Подпрограммы: «Наследие», «Искусство», «Досуг», «Туризм» .

Ответственный исполнитель Программы - Управление по делам культуры и искусства. Соисполнители Программы - Учреждения культуры, подведомственные управлению по делам культуры администрации.

Цель муниципальной программы: Обеспечение развития культурного творчества населения, инноваций в сфере культуры через сохранение, эффективное использование и пополнение культурного потенциала.

Задачи: Обеспечение сохранности объектов культурного наследия, улучшение их физического состояния и приспособление для современного использования, расширение доступа населения к информационным ресурсам отрасли культуры;

- развитие театрального и музыкального искусства, обеспечение роста его качества и доступности для населения г. Димитровграда;

- сохранение и развитие системы дополнительного образования детей;

- создание условий для развития самодеятельного художественного творчества и досуга населения.

Запланированные объемы бюджетных ассигнований за счет средств городского бюджета и иных средств на реализацию Программы культурного развития на 2016 год, а также фактические расходы за отчетный год представлены на сайте. В целом по Программе кассовое исполнение составило 253902,5 тыс.руб. или 47,9 % от утвержденного Программой финансового плана, по расходам городского бюджета на реализацию Программы – 163 332,8 тыс. руб., что составляет 48,5 % от утвержденных бюджетных назначений на 01.07.2016 г.

Рассмотрим состав и структуру основных средств Управления по делам

культуры и искусства администрации г. Димитровграда (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Состав и структура основных средств

Виды основных средств	На 01.01.14 г.		На 01.01.15 г.		Изменения	
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %
Здания	3122502	72,53	4344683,6	70,68	1222181,6	85,69
Транспортные средства	106300	3,05	181540,53	4,59	75240,53	15,77
Инструменты, производственный и хозяйственный инвентарь	825340	23,71	946402,72	23,91	121062,72	25,38
Библиотечный фонд	12553	0,36	10675	0,27	-1878	-0,39
Прочие основные средства	12250	0,35	21900,48	0,55	9650,48	2,02
Всего	4078945	100	5505202,3	100	1426257,3	100

По таблице, видно, что в общей стоимости основных средств в 2015 году по сравнению с 2014 увеличилась доля зданий на 1222181,6 рублей, из-за переоценки после реконструкции здания ЦКиД «Восход», увеличения доли инструментов и производственного инвентаря на 121062,72 рублей, т.к. был приобретен инвентарь для сцены и современная светотехника. Сократилась доля фонда библиотек на 1878 рублей, а стоимость прочих основных средств возросла на 9650,48 рублей за счет приобретения акустических установок.

В период с 2014 по 2015 г.г. произошло увеличение основных средств на сумму 1426257,3 тыс. рублей. Проблема роста эффективности использования основных фондов влияет на эффективность деятельности учреждения, его финансовое состояние.

Обучаются работники культуры в гуманитарных высших учебных заведениях (Академии и институты культуры) и в средних (колледжи, училища).

До 70 тыс. специалистов, выпускается для культурной сферы. Расширение сети учебных заведений сферы культуры, проблематично, отрасль компетентными специалистами комплектуется за счет новых специальностей.

Побор кадров происходит по определению компетентности соискателей на должность. Подбор содержит методы и критерии набора и отбора персонала

в организацию.

Отбор соискателей - это форма первоначального контроля качества служащих.

Работа с информацией о кандидатах может осуществляться двумя основными методами: пассивно и активно.

Пассивные методы заключаются в работе с документами. Существует ряд документов, без рассмотрения и работы с которыми полноценный подбор является невозможным. К таким документам относятся: паспорт, диплом, трудовая книжка, автобиография. Автобиографию может благополучно заменить резюме.

Изучение документов – важный этап отбора. На этом этапе готовят вопросы для соискателя.

Активные методы предполагают личные контакты с соискателями, в том числе: собеседование, тестирование, наблюдение.

Основная процедура отбора - собеседования. Беседа по найму заранее оговаривается. Работодатель опирается на Трудовой кодекс и нормативные, документы.

Все работники имеют должностную инструкцию, с описанием функциональных обязанностей. Начальник Управления решает все организационные вопросы, и держит их под контролем.

Среди категорий персонала выделяют три уровня деятельности: низший, средний и высший. Низший уровень занимает персонал, трудовые функции которого строго регламентированы, свобода выбора максимально ограничена нормативными документами. Средний уровень занимают руководители среднего звена, ведущие и главные специалисты организации, прогнозисты и т.д.

Высший уровень занимают руководители (начальник и заместитель начальника управления) - аналитики, выполняющие функции анализа и планирования. Одной из основных характеристик персонала Управления по делам культуры и искусства является численность.

Для анализа обеспеченности управления трудовыми ресурсами необходимо сравнить показатели численности работников каждой категории по

годам и рассчитать отклонения.

Количество и состав работников за период с 31.12.2013 по 31.12.2015 года, представлен в таблице 2.2. Исходя из того, что численность персонала управления определяется характером, масштабами, сложностью и спецификой деятельности, коллектив управления стабилен.

Таблица 2.2 - Обеспеченность Управление трудовыми ресурсами

Категории персонала	2013		2014		2015		Отклонения	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2014/2013	2015/2014
Численность работников:	15	100,00	16	100	16	100	1,00	0
Основной персонал	13	86,67	14	87,5	14	87,5	1,00	0
МОП	2	13,33	2	12,5	2	12,5	0	0
Специалисты в том числе:	13	86,67	14	87,5	14	87,5	1,00	0
а) руководители	8	53,33	8	50	8	50	0,00	0
б) специалисты	5	33,33	6	37,5	6	37,5	1,00	0

Специалисты имеют специальное образование и опыт.

Наглядно численность сотрудников Управления по делам культуры и искусства показана на рисунке 2.1.

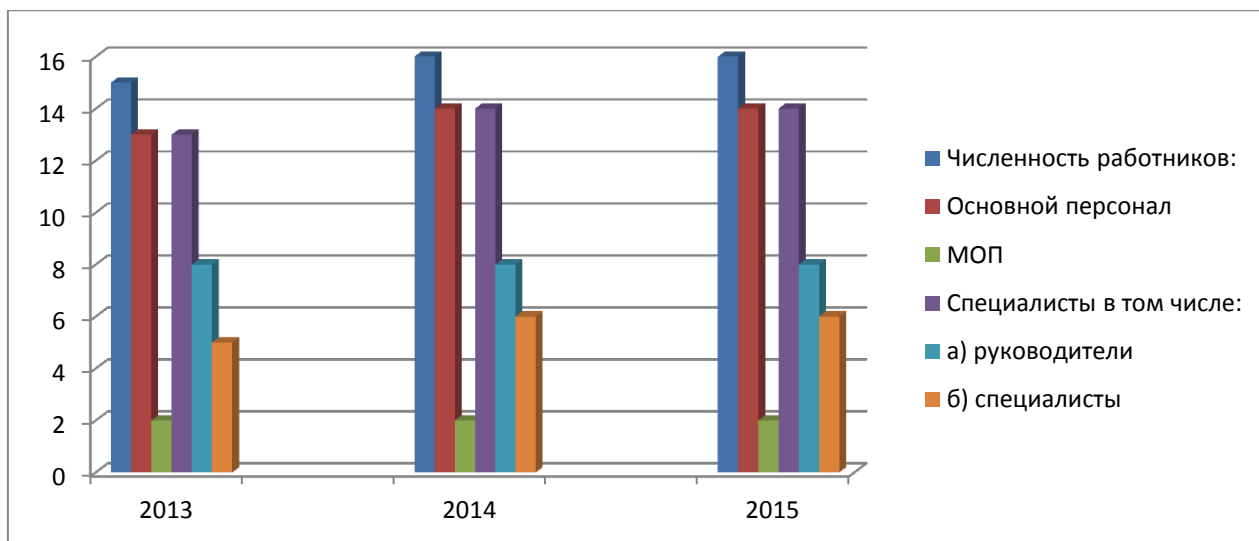


Рисунок 2.1 – Состав и численность сотрудников за 2013 – 2015

Именно факторы, связанные со спецификой деятельности управления и задают нормативную величину. Как видно из таблицы 2.2, общее количество сотрудников Управления по делам культуры и искусства составляет 16 человека, на конец, 2015 г. по сравнению с 2014 годом этот показатель

изменился не значительно. Эти кадры обеспечивают максимально эффективную работу организации.

Данные таблицы 5 показывают, что в 2014 году общая численность работников увеличилась на 1 человек, причем за счет приема служащих, а в 2015 – не изменилась. Численность специалистов в 2014 году увеличилась на 1 человека по выше указанной причине. Увеличение численности служащих объясняется закупкой нового компьютера и программного продукта.

Анализ движения кадров можно провести с помощью данных таблицы 2.3. Рассчитаем коэффициенты обновления, выбытия, постоянства персонала.

Таблица 2.3 - Данные о движении рабочей силы Управления

Показатели	2013	2014	2015	Отклонение (+,-)	
				2014 к 2013	2015 к 2014
Списочный состав с начала года	15	16	16	1	0
а) принято работников всего	2	3	2	1	-1
б) выбыло работников всего	2	2	2	0	0
в том числе				0	0
по причинам, предусмотренным законом	0	0	0	0	0
по собственному желанию	2	2	2	0	0
за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	0
Списочный состав на конец года	15	16	16	1	0
Коэффициент обновления	8,89	18,75	12,50	9,86	-6,25
Коэффициент выбытия	8,89	12,50	12,50	3,61	0,00
Коэффициент постоянства	8,89	18,75	12,50	9,86	-6,25
Коэффициент текучести	8,89	12,50	12,50	3,61	0,00

Таблица 2.3 показывает, что выбытие персонала за все три года происходило только по собственному желанию работников.

Коэффициент обновления снижается, коэффициент постоянства персонала Управления растет, что является положительным фактором.

Наглядно динамика коэффициентов движения персонала представлена на рисунке 2.2.

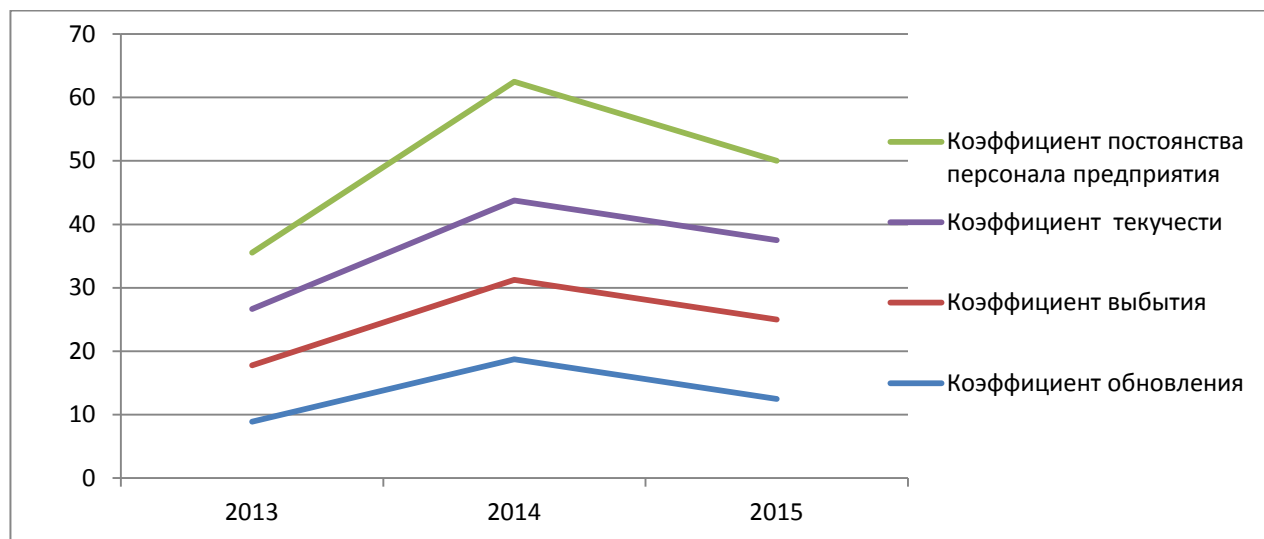


Рисунок 2.2 - Показатели движения персонала за 2013 – 2015 гг.

Наибольший удельный вес среди служащих управления занимают специалисты, связанные непосредственно с деятельностью Управления и руководители.

Начать анализировать вид структуры служащих необходимо с возраста. Показатели служащих по возрасту показаны в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Возрастная структура персонала Управления по делам культуры и искусства

возраст	до 25	%	25-35	%	35-55	%	свыше 55	%	Всего
период									
2013	2	13,33	6	40,00	6	40,00	1	6,67	15
2014	2	12,50	6	37,50	7	43,75	1	6,25	16
2015	2	12,50	6	37,50	7	43,75	1	6,25	16

В 2015 году количество служащих по возрастам, распределено следующим образом;

до 25 лет 32 сотрудников (9,04%)

от 25 до 35 лет - 148 сотрудников (41,81%)

от 35 до 55 лет - 145 сотрудников (40,96%)

более 55 лет – 26 сотрудников (8,19 %)

Графически состав служащих анализируемой организации в диапазоне дат с 2013г. по 2015 г. изображены на диаграмме 2.3.

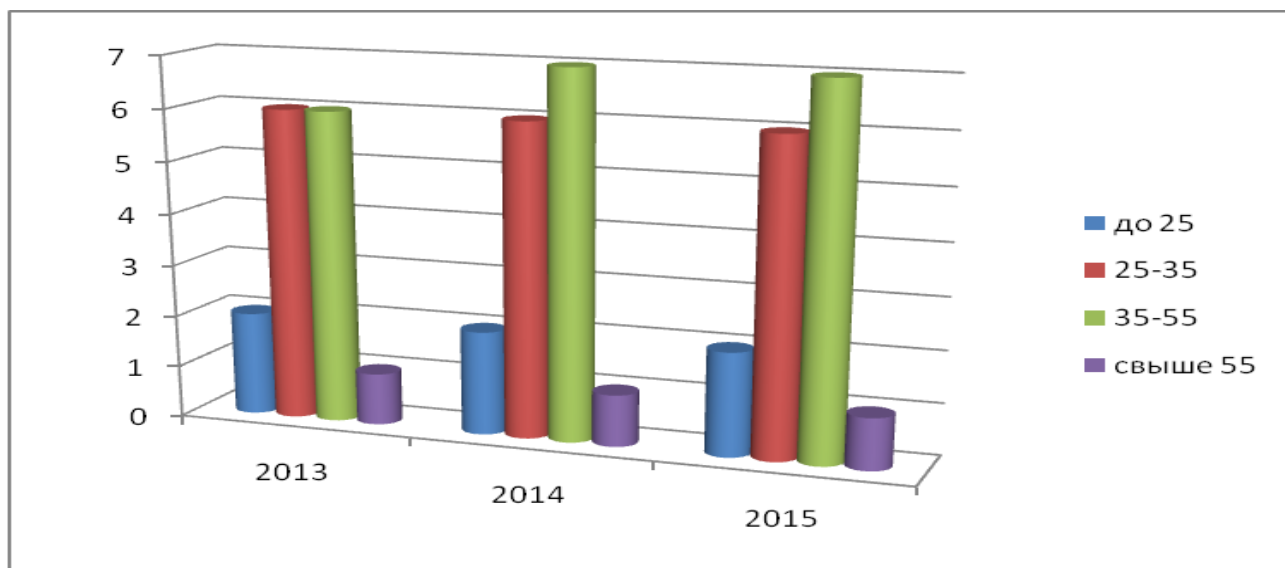


Рисунок 2.3 – Структура служащих Управления по возрасту

Проведем анализ штата Управления по полу. Полученные результаты сведем в таблицу 2.5.

Таблица 2.5 - Состав служащих Управления по полу в период с 2013 - 2015 г.г.

Категории по полу	2013	% в структуре	2014	% в структуре	2015	% в структуре
Мужчины	1	6,67	1	6,25	1	6,25
Женщины	14	93,33	15	93,75	15	93,75
Итого	15	100	16	100	16	100

Из данных таблицы 2.5 можно позволяют сделать вывод, что среди служащих Управления большинство женщин - 93,33%, в 2013, 93,75% в 2014г. и 93,75 % в 2015г. Мужчина в Управлении по делам культуры и искусства 1 сторож.

Этот факт связан с тем, что «культура и искусство» привлекательнее в основном для женщин, и основной штат укомплектован женщинами. Наглядно штат Управления по полу за 2013-2015г.г. изображен на рисунке 2.4.

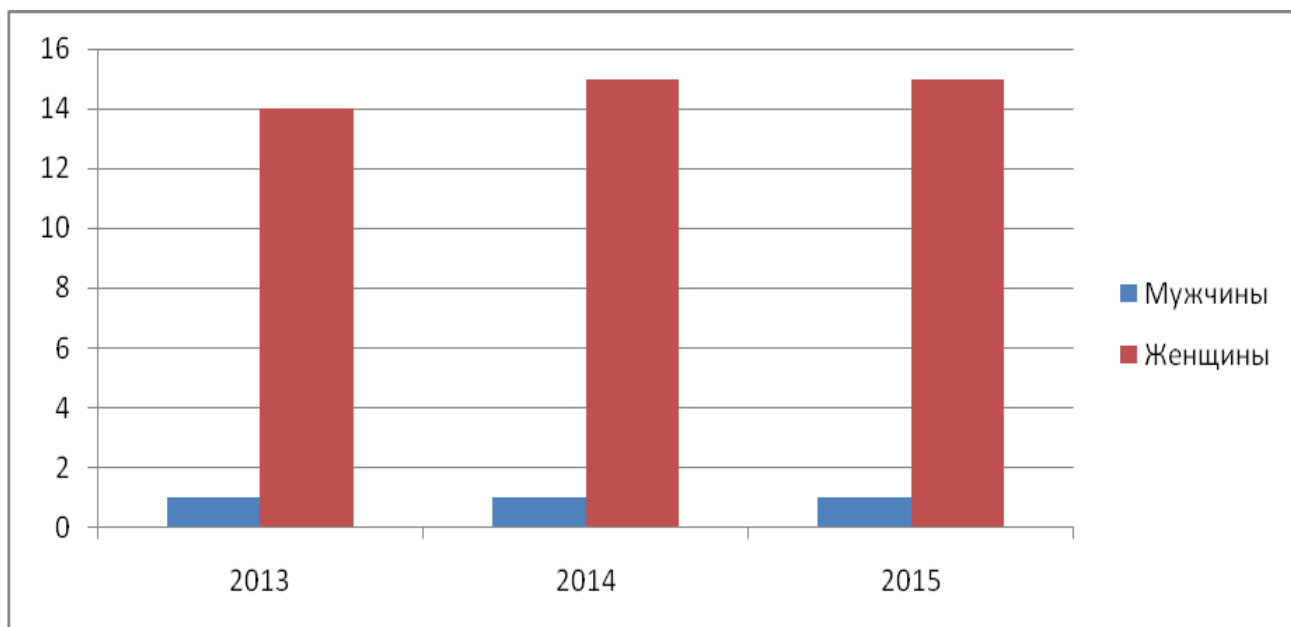


Рисунок 2.4 – Состав служащих Управления по полу за 2013-2015г.г.

В среднем стаж работников Управления по делам культуры и искусства в зависимости от срока работы в организации, находится в диапазоне от 20 до 3х лет.

Это говорит о том, что в данной организации создан приемлемый морально-психологический климат и хорошие условия труда.

Оценим штат Управления по делам культуры и искусства по уровню образования. Результаты поместим в таблицу 2.6.

Таблица 2.6 – Уровень образования Управления

По образованию	2013	% в структуре	2014	% в структуре	2015	% в структуре
Высшее проф.	8,00	53,33	9,00	56,25	9,00	56,25
Высшее	5,00	33,33	5,00	31,25	5,00	31,25
Среднее	2,00	13,33	2,00	12,50	2,00	12,50
Всего	15,00	100,00	16,00	100,00	16,00	100,00

Данные таблицы 2.6 показывают, что в основном в Управлении, работают служащие с высшим профильным образованием 53,33 % в 2013г., в 2014г. 56,25% в 2015г. и 2015г. соответственно. Следующая по размеру показателя категория работников с высшим образованием соответственно в 2013г. 30,14%, и в 2014 и 2015г. 31,25%. Среднее образование имеет около

13% работников. Диаграмма на рисунке 2.5 отображает состав работников по уровню образования.

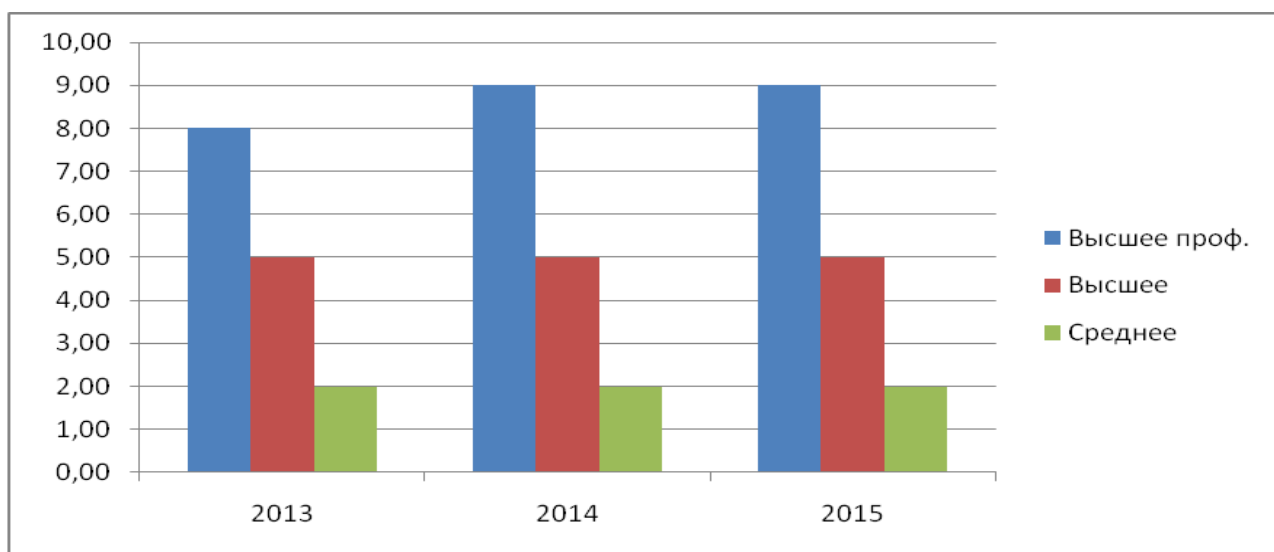


Рисунок 2.5 - Состав работников по образованию в период с 2013 по 2015г.г.

Такой уровень образование отвечает потребностям отрасли, к которой принадлежит Управление по делам культуры и искусства.

В настоящее время предъявляемые требования к уровню образования служащих Управления по делам культуры и искусства возрастают, и высшее профессиональное образование становится обязательным.

2.2 Анализ кадровой политики Управления по делам культуры и искусства администрации города Димитровграда

Анализ кадровой политики Управления начнем с оценки подбора персонала. Всю работу по подбору и подготовки специалистов на освобождающиеся и вакантные должности выполняет отдел по работе с кадрами. Отдел выполняет следующие операции:

- обеспечивает необходимое информационно-методическое сопровождение подбора;
- ведет документальную фиксацию процесса подбора и составляет необходимую отчетность.

Начальники структурных подразделений (СП) при возникновении потребности заполнения вакансии (либо для временного исполнения

обязанностей отсутствующего) оформляют заявку в соответствии с Приложением А.

ОРП подтверждает наличие вакантного места в штатном расписании и выбирает способ оповещения кандидатов. В течении, 5 дней отдел по работе с персоналом на основании поданных сведений объявляет в СМИ, муниципальный центр занятости, о вакансии и регламентирует сроки подачи резюме для соискателей (не более одного месяца с выхода указанного объявления). Отметим источники для найма служащих в Управление по делам культуры и искусства (таблица 2.7).

Таблица 2.7 - Основные источники найма служащих

Источники найма	Категории персонала			
	Руководители	Специалисты	Прочий персонал	Рабочие
внутренние		+		
внешние	+	+	+	+

К негативным моментам относится несформированные внутренние источники набора среди начальников, что нивелирует перспективы карьерного роста для работников, и не укрепляет нематериальную мотивацию служащих Управления по делам культуры и искусства. Исследуем алгоритм, разработанный при найме служащих (таблица 2.8).

Управление по кадрам администрации, отвечающее за их набор, выдает кандидатам на должность анкету соискателя по форме (Приложения Б) для заполнения.

Таблица 2.8 - Нормативные документы системы подбора персонала

Документ	Цель	Содержание	Наличие в исследуемом объекте
Философия Управления (миссия)	Формирование у работников образа будущего Управления	Миссия Управления, цели во внешней среде, цели в управлении персоналом и т.д.	Не разработано
Правила внутреннего трудового регламента	Общие требования к кадрам, режим труда, отдыха	1. Прием на службу, перевод и увольнение 2. Основные права, должностные обязанности и ответственность работников 3. Основные права, обязанности и	Разработано в соответствии с типовым, из информационно-правовой системы

		ответственность работодателя 4. Рабочее время и время на отдых 5. Гарантии работнику при временной нетрудоспособности 6. Использование телефонов во время работы 7. Использование служебного транспорта для поездок 8. Поощрения за трудовые успехи 9. Иные вопросы формирования трудовых отношений	«Консультант +»
Положение о заработной плате	Регламентировать и довести до служащих сведения о системе заработной платы	1. Общая часть 2. Должностной оклад 3. Надбавки; 4. Премии; 5. Иные доплаты служащим 7. Ответственность работодателя	Разработано
Структура организации	Сведения о подразделениях, (штатных единицах)	Функции отделов, подчиненность и т.д.	Разработано
Штатное расписание	Донести список должностей по факту и требуемый	Наименование должности, оклад, число штатных единиц.	Разработано, но отсутствует необходимая штатная численность
Модели рабочих мест	Спроектировать рабочие места	Уровень сложности выполняемых работ на рабочем месте, оснащение и т.д.	Не разработано

По результатам собеседования, и анкеты кандидата на вакансии начальников отдела или специалистов составляется отчет о проведенном интервью.

Руководитель подразделения, направивший заявку, получает комментарии и информацию о соискателях участвующих в собеседовании.

Начальники заинтересованных подразделений самостоятельно беседуют с претендентами, после отбора, для уточнения «профпригодности» на вакансию. В дальнейшем могут быть собеседования непосредственно с начальником управления.

В ситуации, если ни один из претендентов не соответствует требованиям, заявленным вакансией, срок подачи документов увеличивается. Пока результат, не будет, достигнут, но не более чем на месяц с момента подачи предшествующего объявления, о свободной штатной единице.

Положительное решение о зачислении в штат кандидата руководитель СП сообщает служебной запиской. На ее основании после согласования с начальником и его визой, соискатель получает направление на медицинский осмотр. После получения медицинского заключения о допуске к работе, с кандидатом проводят вводный инструктаж. Прием на работу осуществляют в порядке, прописанном в ТК РФ. В Управлении практикуют прием с испытательным сроком. Заключают трудовой договор и составляют план работ на испытательный срок, для отчета о соблюдении регламента.

Для успешного прохождения испытательного срока назначается наставник для оказания помощи новичку в профессиональной и социальной адаптации. В Управлении по делам культуры и искусства отсутствует система планирования кадров.

В практике работы Управления из элементов регулирования процесса высвобождения имеет место лишь беседа работника с представителем администрации Управления, как возможность найти альтернативное решение, что, однако не во всех случаях позволяет добиться желаемого. Позитивным моментом является то, что оформляется увольнение с соблюдением прописанных норм в ТК РФ и с соблюдением прав работника.

В целом анализ кадровой политики Управления по делам культуры и искусства позволяет сделать такие выводы:

Стабильность наблюдается лишь в штате руководителей и специалистов, а текучесть в низовом звене ведет к отсутствию служащих, «формирующих результат».

В Управлении непосредственно не регламентированы процессы кадрового движения, кадровый документооборот сводится к стандартным процедурам, традиционно регламентированным законодательством.

Стихийный характер обучения и карьерного роста может негативно проявиться в момент кризиса и привести к потерям ключевых работников.

Формальное соблюдение положения о кадровой политике и развитии персонала свидетельствует, о том, что:

кадровые вопросы без должного освещения, что свойственно реактивной

кадровой политики;

не сформулированы и не подлежат решению перспективные кадровые цели;

коллектив в ситуации отсутствия четких целей и визуализированных стратегий, система мотивации – материальная и не направлена на создание необходимого социально - психологического климата.

Анализ качества труда показал средний результат, и это подтверждает то, что кадровая политика Управления по делам культуры и искусства города Димитровграда Ульяновской области нуждается в совершенствовании.

3 Совершенствование кадровой политики Управления по делам культуры и искусства

3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики Управления по делам культуры и искусства города Димитровграда

Кадровую политику формируют такие факторы:

внешняя среды – законодательный формат, ситуация на рынке труда, качественный состав рабочей силы;

внутренняя среда – цели организации, структура организации и аппарат управления условия труда, стиль и методы руководства

Совершенствование кадровой политики для Управления по делам культуры и искусства целесообразно проводить в несколько последовательных этапов:

1. Сбор информации и исследование ситуации, имеющей место в Управлении (стратегия и перспективные цели, организационно-функциональная структура, перспективный план, структура служащих и т.д.).

2. Анализ имеющегося потенциала (финансового, информационного, человеческого).

3. Разработка и согласование тенденций и принципов кадровой политики, выделение ключевых моментов по степени важности.

4. Официальное утверждение кадровой политики в форме официального документа.

5. Информирование коллектива Управления об усовершенствованной кадровой политике.

Положение о кадровой политике – это фундамент технологии управления персоналом для Управления по делам культуры.

Механизм реализации политики непосредственно конкретизируется в реально закрепленных положениях и концепциях (об адаптации, переподготовки, кадровом резерве, заработной плате и т.д.).

Инструментами реализации кадровой политики может выступать HR-планирование, каждодневное воздействие на кадровые процессы, общение с

персоналом, мероприятия по изменению квалификационного уровня, социальной защите, росту благосостояния сотрудников и т.д.

Предложим вариант содержания документа «Положение о кадровой политике» Приложение В.

Целесообразно выстроить реализацию следующих процессов по совершенствованию кадровой политики

1. Формирование кадрового резерва - эффективная подготовка будущих начальников отделов, а также возможное выявление кандидатов, способных к выполнению требований предъявляемых высокой должностью, сегодня важнейший фактор реальной здоровой конкуренции и успеха.

Таблица 3.1 - Вариант документа «Положение о кадровой политике»

Раздел	Содержание
1. Общие положения	Основные цели и задачи работы с кадрами. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии деятельности Управления
2. Состав персонала	Главные критерии персонала, в реализации стратегии и воплощения целей управления. Ключевые черты планирования кадрового состава, формы подбора и найма, карьерный рост, а и ротации Принципы оценки соискателей при наборе на должности и в состав кадрового резерва. Задачи аттестации служащих
3. Создание системы эффективной мотивации и стимулирования служащих	Задача функционирования системы стимулирования и мотивации персонала - это в обеспечение непосредственной и живой заинтересованности каждого служащего Управления в достижении результата личной деятельности и в целом коллектива, и насколько возможно их улучшение
4. Создание и стабильное поддержание порядка в Управлении	Важнейшим условием достижения любых целей управления является неукоснительное выполнение всеми служащими должностных обязанностей, и стопроцентное соблюдение трудовой дисциплины соблюдение субординации в отношениях
5. Обучение персонала	Основные требования к обучению и переподготовки кадров в Управлении. Ведущие направления подготовки кадров всех категорий (руководители, специалисты, кадровый резерв на выдвижение, и т.д.)
6. Корпоративная культура	Ценности, составляющие основу корпоративной культуры. Главные направления ее разработки
7. Заключительные положения	Статус документа и педантичное обязательное исполнение его положений для всех служащих Управления

Кадровый резерв создается для обеспечения злободневных потребностей Управления:

- минимизации периода адаптации вновь поступившего сотрудника на рабочем месте;

- формирования лояльности к Управлению, как гарантия длительного и успешного коллективного труда;

- постепенной «смены возрастов, для сохранения преемственности и корпоративности (возможно, избежать глобальных изменений, замедляющих работу отделов на значительные периоды времени).

2. Материальное стимулирование - гарантированным условием адекватной мотивации служит прямая зависимость результатов - достижения запланированных показателей, итогов выполнения этапов работы.

Анализ степени удовлетворенности служащих сторонами трудовой деятельности представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Степень удовлетворенности сотрудников условиями труда

№ Вопроса	Вопрос	Кол-во удовлетворительных ответов	Доля удовлетворительных ответов от общего числа работников	Индекс удовлетворенности	Степень удовлетворенности
1	Удовлетворены ли Вы в целом своей жизнью	8	40%	0,4	Средняя
2	Удовлетворены ли Вы своей нынешней работой	9	45%	0,45	Средняя
3	Оценка уверенности в будущем	11	80%	0,8	Высокая
4	Оценка деятельности Управления по делам культуры	9	50%	0,5	Средняя
5	Оценка отношения работников к условиям работы	10	75%	0,75	Высокая
6	Удовлетворены ли Вы организацией труда в Управлении по делам культуры и искусства	8	40%	0,4	Средняя
7	Удовлетворены ли вы организацией отдыха в Управлении по делам культуры и искусства	9	45%	0,45	Средняя
8	Удовлетворяет ли Вас сложившаяся продуктивность труда работников	7	55%	0,55	Средняя
9	Состояние отношений между администрацией и служащими	8	20%	0,2	Низкая

Анализ проводился с использованием метода, опроса сотрудников Управления по делам культуры. В опросе сформулированы параметры морального стимулирования, даны характеристики психологических, социальных и моральных качественных составляющих труда.

Результаты оценивались следующей шкале:

Степень удовлетворенности, Индекс удовлетворенности Высокая 0,7 – 1,0, Средняя 0,4 – 0,7, Низкая 0,0 – 0,4

По результатам опроса высокой степени не удовлетворенности соответствует два параметра; среднему – шесть параметров; низкой – один.

Таким образом, уровень удовлетворенности условиями организации труда в Управлении по делам культуры и искусства оценим, как средний. Показатели уровня удовлетворенности свидетельствуют о неэффективной кадровой в Управлении по делам культуры и искусства, малоэффективной системе морального стимулирования и мотивации труда и о потребности ее совершенствования. В завершении распределим обнаруженные проблемы в порядке убывания степени значимости (рис. 3.1).

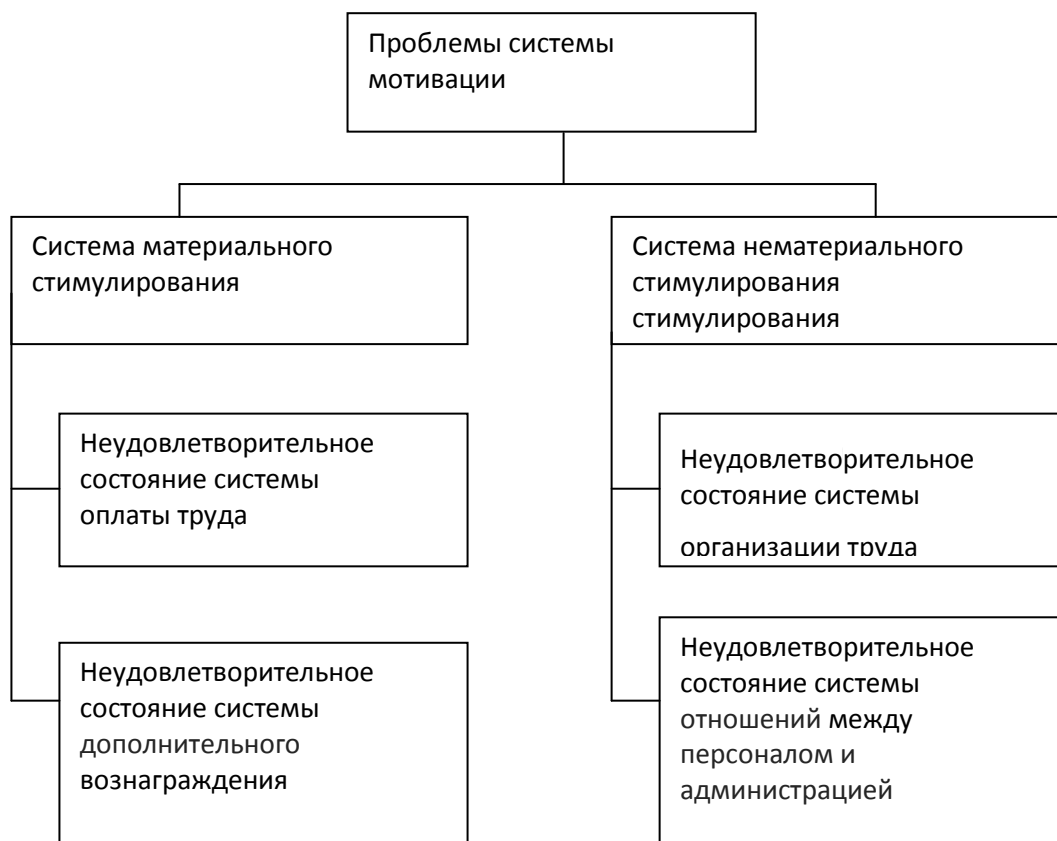


Рисунок 3.1 - Проблемы системы мотивации Управления по делам культуры и

Проведенный в Управлении по делам культуры и искусства Администрации города Димитровграда анализ позволяет говорить об отсутствии полноценной кадровой политики. И как следствие этого сложился комплекс проблем системы обеспечения кадрами, условно делящийся на три укрупненных блока.

Первый блок проблем – низкая квалификация муниципальных служащих. Вечно меняющаяся ситуация в стране и в каждом отдельно взятом её регионе, а так же в рамках реформы системы государственного и муниципального управления. Второй блок - это проблемы корпоративной культуры муниципальных служб. Ценностные ориентации служащих часто не совместимы с образом об эффективной муниципальной службе. Третий блок состоит из проблем связанных с привлекательностью государства как работодателя. Труд государственного и муниципального сотрудника явно достойно не оценен.

Основываясь на данных блоках проблем можно выработать ряд мер, совершенствования системы обеспечения кадрами, муниципальные службы. Они включают следующие положения:

1. Информированность населения о работе муниципальных служб.
2. Круглогодичное повышение квалификации кадровых специалистов .
3. Применение новых техник подбора кадров.
4. Усиление работы с резервом. Особое внимание – молодым кадрами.
5. Аттестация персонала по нормам с действующего законодательства и с применением современных методов в оценках.

Социальная эффективность предложенных мер, определяется исходя из степени, достижения целей кадрового обеспечения Управления. Составляющими общего эффекта являются в первую очередь социальная, а затем экономическая.

Далее в рамках системы управления вознаграждением (СУВ) разработаем программу краткосрочного премирования (ПКП), объединяющую в себе

стремления Управления и его сотрудников. Схема представлена на рисунок 3.2.

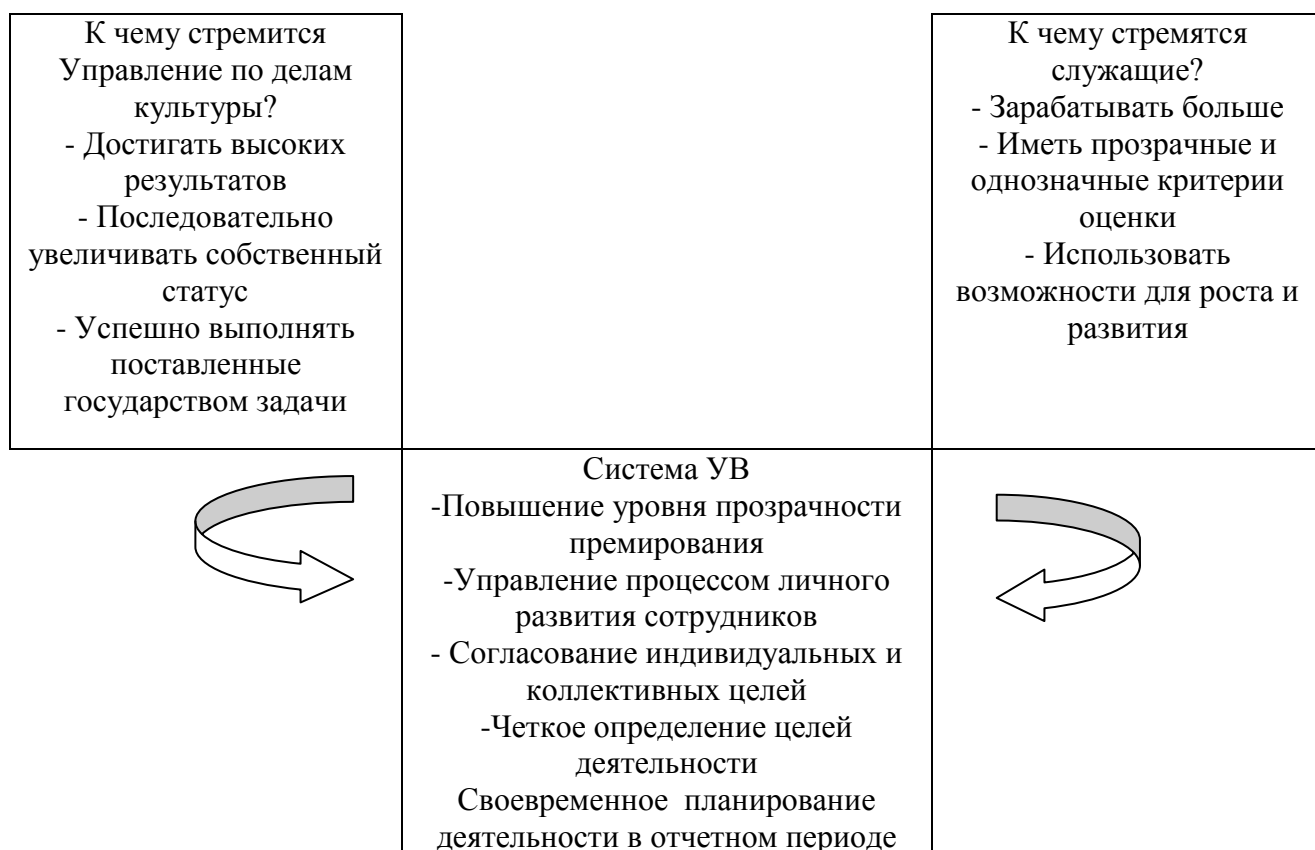


Рисунок 3.2 - Программа краткосрочного премирования

Предложим руководству Управления по делам культуры и искусства опробовать новую систему оценки труда. Данная система, все должности Управления по делам культуры и искусства делит по грейдам (всего 19).

В системе грейдов – регламентирован уровень заработной платы, должности определены по ценности для организации.

Каждому грейду определена базовая заработная плата в определенных рамках. (MIN-MID-MAX). Отклонение диапазонов не пересматривает должностные оклады служащих. Структура грейдов показана в таблице 3.3.

Элементы по величине в едином пакете вознаграждений (Базовый оклад + Бонус) соответствует грейду должности (статусу должности в Управлении по делам культуры и искусства).

Конфигурация системы вознаграждения в зависимости от грейдов должностей – единая по всей компании, также как и бонусная схема.

Главный принцип системы грейдов это возможность «довести»

должностные оклады служащих, с полной квалификацией и соответствием требованиям должности, до центра диапазона окладов.

Таблица 3.3 - Предлагаемая структура грейдов

Разряд	Общее руководство	Основная деятельность	Стратегическое планирование	Отдел по работе с учреждениями культуры Архивного дела и дополнительного образования	Финансы	ИТ
19	Начальник Управления			Директор по бизнес - планированию		
18	Заместитель начальника	Начальник отдела культуры			Заместитель начальника управления - начальник отдела бюджетного учета и отчетности	Менеджер ИТ
17		Главный специалист-эксперт отдела культуры				Менеджер по внедрению ИТ программ
16					Старший финансовый аналитик	
15		Специалист-эксперт отдела культуры	Аналитик			Старший разработчик

Возможно, принятым работникам с испытательным сроком установить оклад ниже минимального диапазона, при этом отклонение не должно быть ниже 20%.

Уровень оклада внутри диапазона меняется, ежегодно после регулировки по оценки эффективности работы и с учетом инфляции. Если оклад находится в зоне максимума диапазона, возможно, выплатить единовременную (переходную) премию.

Итог всех повышений должен быть в пределах, утвержденного, ФОТ.

Пересмотр окладов возможен из-за двух критериев:

1. Личный успех служащего (личные критерии эффективности).
2. Размер оклада в диапазоне.

Пересмотр оклада служащего, если его стаж в Управлении не менее шести месяцев. В пределах одного грейда пересмотр оклада возможен один раз в год – в апреле. При условии, что имеющийся оклад выше 125% установленного диапазона оплаты труда для данной должности, рост оклада не предусмотрен. Активным служащим предписывается выплачивать переходную премию в размере:

- 5% оклада за год при личных результатах КПЭ на уровне максимума (131-150);

- 3% годового оклада при КПЭ на уровне больше цели (110 -130);

Кадровая служба рассчитывает «пул» для роста заработка и согласовывает расчет с начальниками отделов и, далее с финансистами. Начальник Управления принимает итоговое решение о повышении оклада по всем сотрудникам. Алгоритм пересчета оклада представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Матрица пересмотра заработной платы

Относительный размер оклада (отношение установленного оклада к медиане нового диапазона)		Качество работы (выполнение личных КПЭ)			
		Ниже цели <100	Цель 100-109	Выше цели 110-130	Максимум 131-150
111-125	Выше медианы, приближение к максимуму	0%	0%	3%	5%
95-110	Медиана	0%	3%	5%	7%
81-94	Ниже медианы диапазона	0%	5%	7%	10%
<80	Приближение к минимуму диапазона	0%	7%	9%	13%

При повышении по должности или пересматривают должностной оклад:

Грейд «+» - естественно, оклад изменяется большую сторону, ориентировочно на 10-15% (+ % премирования).

При изменении должности работника, ее новый грейд, по правилам, не может отличаться от предыдущего больше чем на два грейда.

Положительные моменты использования грейдов: простая схема системы, универсальность, гибкость изменения позиционирования должностей в

процессе их изменении.

Оценивая, сотрудников компании по грейдовой схеме, возможно, четко анализировать вклад каждого служащего, что сформирует заработную плату по величине личного вклада и положительно отразится на работе в целом Управления по делам культуры и искусства.

3. Нематериальное стимулирование - кроме денежных выплат в организации придается большое значение нематериальной мотивации перспективных специалистов. Одной из задач менеджера является побуждение подчиненных к эффективной работе.

4. Планирование карьеры работников - эффективность профессиональной деятельности тесно связана с успехом человека в профессии, с его карьерой. Карьера - успешное продвижение в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности.

Цели управления профессиональной карьерой со стороны Управления по делам культуры и искусства:

- эффективное использование профессиональных способностей персонала в интересах дела, достижения целей и решения задач организации;
- своевременное обеспечение организации необходимым ей количеством персонала с соответствующим профессиональным опытом;
- создание эффективных стимулов для трудовой мотивации и профессионального развития персонала;
- обеспечение относительно стабильного состава персонала.

Цели управления профессиональной карьерой со стороны персонала:

- достижение более высокого должностного статуса в организации, возможность получения более высокой оплаты труда;
- получение более содержательной и адекватной профессиональным интересам и склонностям работы;
- развитие профессиональных способностей за счет организации и др.

Далее определим социальный и экономический эффект от предложенных мероприятий.

3. 2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Итак, дадим обзор, предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой политики:

- новая стратегия и поощрений;
- связь результатов деятельности и системы вознаграждения;
- применение новейших программ направленных на эффективность деятельности Управления;
- использование не денежных элементов вознаграждения;
- коммуникация в системе вознаграждения.

Объединим в таблице достоинства и недостатки разработанных действий (таблица 3.5).

Таблица 3.5 - Достоинства и недостатки совершенствования системы мотивации

Мероприятие	Достоинства	Недостатки
Внедрение системы тренингов, семинаров, курсы (профессионального развития и дополнительного обучения)	Снижение текучести кадров Рост производительности труда Повышение профессионального уровня работников	Незначительное влияние на производственные показатели деятельности персонала (низкий рост производительности труда) Высокая капиталоемкость по отношению к ожидаемому экономическому эффекту
Внедрение новой системы управления вознаграждением	Снижение текучести кадров Повышение производительности труда Капиталоемкость незначительна по отношению к ожидаемому экономическому эффекту	Необходимость внедрения новой системы АСОИ

Эффективность внедрения новой системы управления мотивацией выражается в повышении лояльности большей части работников к организации. Показатели эффективности и качества работы улучшаются значительно, сильнее и на более долгий период, если новые методы работы вводятся ступенчато. Новую методику вознаграждений рекомендуем внедрять последовательно и непрерывно (рисунок 3.3).

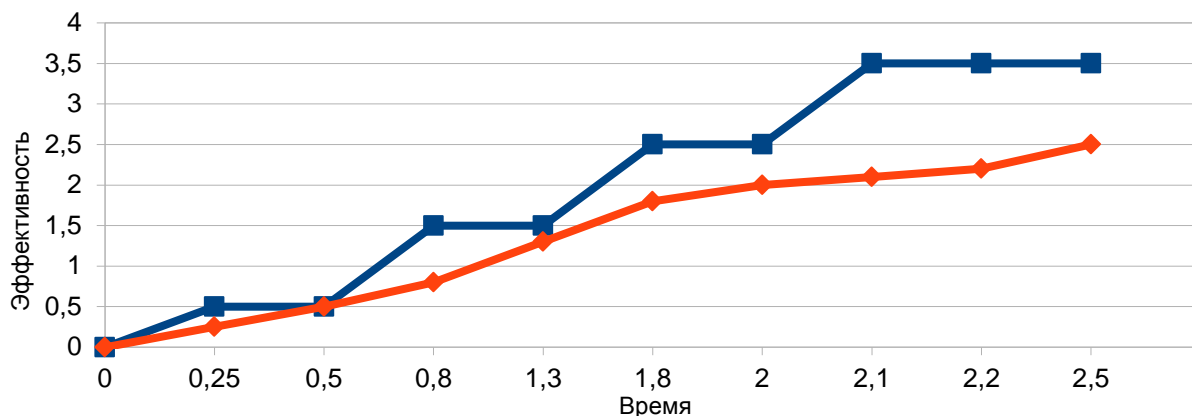


Рисунок 3.3 - Эффективности непрерывного и «ступенчатого» внедрения

Стойкий положительный эффект начинает проявляться спустя полгода и после остается в данном положении довольно долго.

Сравним варианты начисления заработной платы сотрудникам по действующему «Положению о заработной плате» и после применения системы грейдов. Представим схематичный упрощенный расчет в виде таблицы 3.6 и таблицы 3.7.

Таблица 3.6 - Расчет начисления заработной платы сотрудникам Управления

Опыт	5000
Знание работы	4000
Масштаб поручений	3000
Рабочее место	2000
Общая сумма	14000

В таблице представлены наиболее значимые факторы, которые оказывают влияние на общую сумму оплаты труда, для специалиста - эксперта Управления по делам культуры и искусства г. Димитровграда.

Но, для вновь поступившего на работу сотрудника оценка его работы по значимым факторам (фактор «опыт») может быть снижена.

Таблица 3.7 - Расчет заработной платы нового сотрудника Управления

Факторы	Сумма
Опыт	3000

Знание работы	3000
Масштаб поручений	2500
Рабочее место	1500
Итоговая сумма	10000

Либо для сотрудника участвующего в сложном проекте согласно фактору - «масштаб поручений», может быть повышена.

Рассчитаем возможный экономический эффект вследствие, применения системы грейдов Управлением по делам культуры и искусства г. Димитровграда. Для наглядности расчет представим в виде таблицы 3.8.

По данным таблицы 3.8. можно сделать вывод, что за счет расширения «масштаба поручений» высококвалифицированным сотрудникам, можно сократить количество сотрудников.

Таблица 3.8 – Расчет экономического эффекта от применения грейдов (руб.)

Показатели (факторы)	До применения грейдов	После применения грейдов	Отклонения	% отклонений
Численность персонала всего чел.	16	16	0	0,00
в т.ч. специалисты эксперты	6	5	-1	-16,67
Фонд оплаты труда	320000	208000	-112000	-35,00
Оплата по окладу	250000	157000	-93000	-59,24
Доплата за категорию	30000	32000	2000	6,25
Доплата за опыт	40000	19000	-21000	-110,53
Доплата за масштаб поручений		20000	20000	100,00

Примечание: количество специалистов – экспертов сократилось за счет фактора («масштаб поручений»).

И в то же самое время увеличить доплаты сотрудникам за выполнения работы повышенной категории сложности. Так, если количество сотрудников сокращается на 1 человека или на 16,67%, возникает реальная экономия фонда оплаты труда на 112000 35%. Но в то же самое время возникает увеличение заработной платы отдельно взятого сотрудника за расширение масштабов выполняемых им поручений. А в момент появления в штате нового сотрудника.

Его заработная плата не высока из-за минимального опыта работы.

В расчете, обоснования экономического эффекта, показаны возможные факторы для дифференцирования должностных обязанностей с применением соответствующих доплат (или их снижения). Доплаты Управление по делам культуры и искусства г. Димитровграда будет назначать специалистам-экспертам за выполнение конкретного проекта, конкретных инициатив, что до применения системы грейдов не учитывалось. Это повысит активность сотрудников, повысит их нацеленность на плодотворную работу. У сотрудников появится интерес повышать собственное образование, навыки и опыт.

Очевидна обоснованная экономия заработной платы на 35%, и уменьшение численности служащих почти на 17%.

Значимые факторы, возможно, моделировать и конкретизировать очень подробно, как было сказано ранее, анализируя при этом возможный результат.

Управлению по делам культуры и искусства г. Димитровграда, предложенная методика поможет:

- Сократить фонд оплаты труда от 5 до 35%;
- Выстроить карьерные планы и навести порядок в обучении;
- Снизить текучесть персонала;
- Оптимизировать численность служащих на 5-17%;
- Повысить производительность труда и мотивировать персонал на повышение квалификации.

Внедрение системы грейдов, повысит эффективность, использования труда служащих, а в длительной перспективе, это будет препятствовать, возможной негативной тенденции неэластичного роста средней заработной платы к уровню эффективности работы.

Применение системы грейдов в Управление по делам культуры и искусства г. Димитровграда для материального и не материального стимулирования - выгодно.

Итак, нами разработаны новые элементы кадровой политики для Управления по делам культуры и искусства, по результатам исследования

возникло отчётливое понимание важности найма высококвалифицированных служащих. При прочих равных условиях более успешной оказывается та организация, которая всерьез занимается кадровой политикой.

В настоящем исследовании мы рассмотрели важнейшие аспекты подбора служащих и совершенствования кадровой политики на примере Управления по делам культуры и искусства администрации города Димитровграда.

Заключение

Данная работа посвящена изучению кадровой политики в государственном и муниципальном управлении и ее совершенствованию на примере Управления по делам культуры и искусства города Димитровграда, Ульяновской области.

Объект исследования - Управление по делам культуры и искусства, основным направлением деятельности, которого является деятельность органов местного самоуправления по управлению вопросами общего характера в области реализации государственной программы развития и возрождения Российской культуры.

В заключении можно сделать вывод, что цель, поставленная при написании выпускной квалификационной работы, достигнута. Поставленные задачи успешно решены:

- исследованы теоретические аспекты кадровой политики;
- дана обзорная характеристика деятельности - Управления по делам культуры и искусства администрации города Димитровграда Ульяновской области;
- рассмотрена организационная структура и должностные обязанности сотрудников;
- проведен анализ кадров Управления;
- высвечены узкие места работы с кадрами в управлении;
- разработаны предложения по совершенствованию кадровой политики Управления по делам культуры и искусства г. Димитровграда;
- выполнена оценка эффективности предложенных мероприятий.

Анализ системы управления персоналом позволил сделать ряд выводов:

В Управлении организация кадровой работы, сводится к стандартным процедурам, регламентированным законодательством, отсутствует положение о найме и об оценке персонала.

Стихийный характер обучения и продвижения персонала негативно сказывается на составе служащих.

Положение о кадровом резерве имеется, но выполняется формально, не уделяется должного внимания кадровым вопросам, что характерно для реактивной кадровой политики, не выработаны и не решаются перспективные кадровые цели. Заработная плата часто не обеспечивает должного уровня мотивации работников, что усугубляется высоким разрывом между оплатой труда руководства и работников.

Анализ качества трудовой жизни показал неудовлетворительный результат, что говорит о том, что система управления персоналом нуждается в совершенствовании.

Для улучшения работы с кадрами рекомендовано усовершенствовать кадровую политику путем выполнения следующих мероприятий:

Повысить контроль над формированием кадрового резерва.

Применять материальное стимулирование за выполнение поставленных задач и выполнение новых программ.

Использовать меры нематериальной мотивации и личные стимулы. Моральная поддержка, непосредственный интерес к индивидуальным потребностям служащих играет довольно значимую роль в формировании лояльности сотрудников к нуждам управления. Способствует планированию в управлении карьерного роста служащих.

Показатели эффективности и качества работы улучшаются быстрее, сильнее и на более долгий срок, если новые методы работы вводятся относительно быстро с последующими периодами стабильной работы по новым методам.

Стремительно изменяющийся социум в последнее десятилетие серьёзным образом преобразил отношения во многих областях деятельности человека. Экономическое и социальное расслоение общества внесло изменения и в формы трудовых отношений, изменился и рынок трудовых ресурсов.

Методы конкурентной борьбы неумолимо исчерпываются. На этом фоне возрастает роль кадрового вопроса способного стать одним из решающих факторов успешной работы Управления по делам культуры и искусства г. Димитровграда.

Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации. – М.: «Проспект» - 2011. [www. /constitution.ru/](http://www.constitution.ru/).
2. Гражданский кодекс РФ (ч. I и II) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994),(ред. от 18.12.2011 с изм. и доп., вступившими в силу с 08.01.2010).
3. Трудовой Кодекс РФ. www.consultant.ru/popular/tkrf/
4. Федеральный Закон от 16.07.1999 г. № 165 – ФЗ «Об основах обязательного социального страхования» (в редакции ФЗ от 05.03.2004 10-ФЗ)
5. Федеральный Закон от 17.12. 2001 г. 173 – ФЗ «О трудовых пенсиях в РФ». Федеральный закон от 17.12.2001 N 173-ФЗ (ред. от 03.12.2011)
6. Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»
7. Аверин, А.В., Рязанов А.А. Совершенствование механизмов государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства московской агломерации//Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2015. № 1-1. С. 24-31.
8. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
9. Алексеев, А.Н. Управление системой развития малого и среднего предпринимательства: зарубежный опыт/В сборнике: Управление в социальных и экономических системах Материалы международной научно-практической конференции.под редакцией Ю.С. Руденко, Р.М. Кубовой, М.А. Зайцева. 2015. С. 8-15.
10. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.

11. Баширова, З. С. Анализ фонда оплаты труда на примере предприятия ООО «Стройпрогресс ДВ» // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1120-1124.
12. Веснин, В.Р. Конфликты в системе управления персоналом / В. Р. Веснин // Практический менеджмент персонала. - М. : Юрист, 2014. - С. 395 – 414
13. Горшкова, О. В., Жильцова М. С. Проблемы и пути совершенствования кадрового резерва в органах местного самоуправления Приморского края // Молодой ученый. — 2016. — №10. — С. 670-675.
14. Гладышев, А. Г. Муниципальная кадровая политика <http://bugabooks.com/book/128-municipalnoe-upravlenie/35-glava-25-unicipalnaya-kadrovaya-politika.html>
15. Дикусарова, М. Ю. Теоретико-методологические подходы к исследованию феномена кадровой политики [Текст] / М. Ю. Дикусарова, М. В. Жилина, И. В. Зубкова // Проблемы современной экономики: материалы III междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2013 г.). - Челябинск: Два комсомольца, 2013. - С. 101.
16. Игнатов, В. Г. Профессиональная культура и профессионализм государственной службы: контекст истории и современность / В. Г. Игнатов, В. К. Белолипецкий. – Ростов – на – Дону : МарТ, 2016. – 252 с.
17. Кибанов, А.В. Разработка кадровой политики организации/ А.В. Кибанов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2013. - №1 январь. - С.23-25.
18. Корнеев, И. К. Информационные технологии в работе с документами.: Учебник. / -М: Проспект, 2015. - 304 с.
19. Комиссарова, Т.Ю. Кадровая политика, как ее разработать / Т.Ю. Комиссарова, 2014. // www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=PBI;n=211048#0
20. Кузнецова, Т.В. Делопроизводство: (Организация и технологии документационного обеспечения управления) . - М.: ЮНИТИ, 2013. – 153 с.
21. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент,

комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.

22. Лапина, М.А. Информационное право : учеб. пособие для студ. вузов / М.А. Лапина, Ревин А.Г., Лапин В.И. ; под ред. И.Ш. Килясханова. – М.: Юнити : Закон и право, 2014. – 335 с.

23. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.

24. Одегов, Ю.Н. О формировании кадровой политики организации [Текст] / Ю.Н. Одегов, Л.В. Котова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013. - №11 ноябрь. - С. 28-31.

25. Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами: монография. Книга 30 / Е. Н. Волк, Б. Даулетбаков, Е. В. Джамай и др. / Под общ. ред. С. С. Чернова. — Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2016. — 220 с.

26. Проблемы регионального реформирования // Экономические реформы / под ред. А. Е. Когут. - СПб. : Наука, 2013 . - С. 79 – 82

27. Социальная философия: словарь / под общ. ред. В. Е. Кемерова, .Х. Керимова.- М. : Академический Проект, 2013.–588с.

28. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.

29. Чернышев, В. Н. Подготовка персонала: словарь / В. Н. Чернышев, . П. Двинин. - СПб. : Энергоатомиздад, 2013 .–143с.

30. Шапиро, С. А., Теоретические основы управления персоналом : учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Хусаинова Н. Л. - Директ-Медиа, 2015. - 320 с.

31. <http://magref.ru/spetsifika-kadrovoy-politiki-gosudarstvennogo-unitsipalnogo-unitarnogo-predpriyatiya/>

32. <http://www.lihachev.ru> Ариарский М. А. От осознания ценностей культуры к разработке механизма инкультурации личности URL.

33. <http://www.gks.ru>

34. <http://chuvash.gks.ru>

Приложения

Приложение А

ЗАЯВКА НА ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

Вакансия	
Количество человек	
Подразделение	
Руководитель подразделения	
Причина возникновения вакансии	
Дата подачи заявки	
Дата закрытия вакансии по факту	

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ НОВОГО СОТРУДНИКА

Профессиональные знания и навыки кандидата	Функциональные обязанности нового сотрудника	Требуемые личностные качества

СИСТЕМА ОПЛАТЫ И УСЛОВИЯ ТРУДА

Заработная плата на испыт. срок	
Заработная плата после испыт. срока	
Дополнительно оплачивается	
Длительность испыт. срока	
Режим работы	

Дополнительная информация	
---------------------------	--

ФИО наставника на испыт. срок _____
 ФИО руководителя, подавшего заявку, подпись _____ / _____ /
 Заявка утверждена _____

Гарантируем неразглашение предоставленной Вами информации

фото

АНКЕТА ВАКАНСИИ

на должность _____

Личные данные, семейное положение:

Фамилия: _____ Имя: _____ Отчество: _____

Возраст: _____ Дата рождения: _____ Место рождения (край, город): _____

Телефон: дом.: _____, рабочий: _____, контактный: _____

Адрес проживания: _____, прописки: _____

Семейное положение: женат (замужем); холост (не замужем)

супруг (а) (ФИО): _____ род его(ее) занятий: _____

Ваши дети: количество: _____, возраст: _____

Заболевания, травмы: нет; есть, какие: _____

Ограничения в работе по здоровью: нет; есть, какие: _____

Отношение к курению: курите; не курите

Основное образование:

высшее; н/ высшее, курс _____; среднее спец.; другое:

Название учебного заведения	
Место обучения (город)	
Период обучения, форма	
Факультет	
Специальность	
Специализации	
Повышение квалификации (дата последних курсов)	
Наличие категории	

Дополнительное образование (семинары, курсы и т.д.)

Название	Квалификация, специальность	Срок обучения

Последнее место работы:

Наименование предприятия: _____ Тел.: _____

Форма собственности предприятия/фирмы: государств. негосударств. другое _____

Размер фирмы (количество сотрудников): _____ Ваша должность: _____

Какие вопросы Вы решали, какими навыками владеете:

Кому подчинялись (должность): _____ Вам подчинялись да, нет, количество: _____

Ваш средний

заработок: _____

Предыдущий опыт работы в порядке убывания:

Период	Название	Должность на момент поступления	Должность на момент увольнения	Основные обязанности

Дополнительные сведения

ПОЛОЖЕНИЕ О КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРЫ

(Примерный вариант)

Кадровая политика - целостная стратегически ориентированная политика работы с персоналом компании. Кадровая политика определяет цели, задачи, принципы и методы их реализации в области обеспечения предприятия кадрами.

Положение о кадровой политике разрабатывается или корректируется ежегодно и утверждается решением Совета директоров компании не позднее 15 января каждого года.

Внесение изменений в Положение о кадровой политике осуществляется по результатам мониторинга кадрового состава, результатов работы предприятия, системы управления.

1. Основные задачи кадровой политики

1.1. Оптимизация и стабилизация кадрового состава ключевых структурных подразделений компании.

1.2. Создание эффективной системы мотивации сотрудников компании.

1.3. Создание и поддержание организационного порядка в компании, укрепление исполнительности, ответственности сотрудников за выполняемые обязанности, укрепление трудовой и производственной дисциплины.

1.4. Создание и развитие системы обучения и повышения квалификации специалистов и управленцев.

1.5. Формирование и укрепление корпоративной культуры компании.

2. Оптимизация кадрового состава

2.1. Оптимизация кадрового состава предполагает осуществление ротаций сотрудников, как внутренних, то есть осуществление должностных перемещений сотрудников внутри компании, так и внешних, то есть увольнение сотрудников, не соответствующих по своим качествам и профессиональным компетенциям тем требованиям, которые предъявляются к сотруднику на конкретном рабочем месте или должности.

2.2. Оценка профессионального уровня и качества выполнения функциональных обязанностей сотрудников проводится в соответствии с разработанной и утвержденной процедурой периодических аттестаций.

2.3. Реализация принципа профессионализма и личностных компетенций осуществляется через многоступенчатую процедуру отбора и приема на конкурсной основе. При этом оценка профессиональных компетенций кандидата осуществляется непосредственным начальником будущего сотрудника (первый этап). Оценка личных и деловых качеств кандидата проводится руководителем отдела персонала (второй этап). Заключение о соответствии знаний, навыков, опыта, деловых и личных качеств кандидата требованиям должности, также о соответствии кандидата корпоративной культуре компании доводится до сведения руководства компании и является решающим при приеме на работу в компанию.

2.4. Порядок организации работы по оптимизации кадрового состава компании:

2.4.1. Определить необходимый и достаточный количественный состав подразделений исходя из функциональных задач и объема выполняемых работ. Основой прогнозирования потребности в персонале являются стратегия компании, система целей в долгосрочной перспективе, ситуация на региональном рынке труда и результаты мониторинга персонала.

2.4.2. Определить квалификационные требования к конкретным должностям и рабочим местам.

2.4.3. Осуществить поиск и подбор персонала на вакантные должности в соответствии с требованиями к уровню квалификации и профессиональной компетенции кандидатов, к их личностным, профессионально важным психологическим и социальным качествам. Подбор менеджеров осуществляется преимущественно из внутренних источников. Подбор специалистов и рабочих осуществляется как из внешних, так и из внутренних источников.

2.4.4. При отборе сотрудников используется принцип ротации кадров. Ротация специалистов осуществляется до достижения ими возраста 45 лет.

2.4.5. Отбор на вакантные должности производится на основе конкурса. Условия конкурса

устанавливаются отдельно для каждой категории работников по согласованию с руководителями структурных единиц. Конкурс проводится на основе открытости условий его проведения и объективности отбора и результатов.

2.4.6. При найме работников соблюдаются требования ТК РФ, устанавливается испытательный срок. Окончательное решение о приеме в штат производится по результатам испытательного срока.

2.4.7. Все сотрудники, вновь принимаемые в компанию, проходят процедуру введения в должность.

2.4.8. Профессиональная адаптация вновь принимаемых работников осуществляется на местах в соответствии с индивидуальными планами с применением наставничества.

Иные принципы подбора сотрудников, такие как общность по предыдущим местам работы с руководителем подразделения, родственные связи, приятельские отношения, личная преданность, другое, как правило, не допускаются.

Процедура поиска, подбора и приема новых сотрудников регламентируется внутренним нормативным документом - Положением о приеме новых сотрудников.

3. Создание эффективной системы мотивации и стимулирования персонала

3.1. Задача функционирования системы мотивации и стимулирования персонала состоит в обеспечении прямой и стабильной заинтересованности каждого сотрудника компании в достижении планируемой результативности личной трудовой деятельности и коллективных результатов труда, а по возможности и в улучшении результатов по сравнению с планируемыми.

3.2. Базовым компонентом системы мотивации и стимулирования сотрудников компании является механизм материального вознаграждения, обеспечивающий взаимосвязь оплаты и результатов труда. Основным принцип материального вознаграждения - равная оплата за равный труд, что означает одинаковый уровень заработных плат у сотрудников, занимающих одинаковые по сложности и значимости должности (рабочие места) и показывающих равные уровни результативности деятельности.

3.3. Материальное вознаграждение сотрудников состоит из постоянной гарантированной части заработной платы, выступающей в виде должностного оклада, и переменной части, которая является функцией результативности деятельности самого сотрудника, его подразделения и в целом всей компании.

3.4. Размер должностного оклада зависит от категории должности и должностного разряда, который устанавливается по результатам оценки работы сотрудника за год.

3.5. Переменная часть денежного вознаграждения выплачивается в виде премии:

- для руководства компании - по результатам работы всей компании на основе финансовых показателей эффективности;

- для руководителей подразделений и сотрудников вспомогательных служб - в виде премии за высокий уровень профессионализма (не более 100% должностного оклада);

- для руководителей и сотрудников основных подразделений - по ежемесячным экономическим результатам работы подразделения (в размере от 1 до 5% от прибыли, полученной по результатам работы за месяц); - для тех категорий должностей, на которых возможен пооперационный учет результативности работы персонала, переменная часть напрямую зависит от эффективности личной деятельности.

3.6. По мере повышения экономической и финансовой эффективности деятельности компании будет расширяться социальный пакет, который включает в себя организацию и частичную компенсацию стоимости питания сотрудников в рабочее время, полис.

3.7. Порядок и механизмы оплаты труда сотрудников компании регламентируются внутренними нормативными документами

4. Создание и поддержание организационного порядка в компании

4.1. Важнейшим условием достижения стратегических целей компании является безусловное выполнение всеми сотрудниками своих должностных обязанностей, неукоснительное