



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной
сфере и бизнесе**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

На тему Оптимизация кадрового потенциала
государственных учреждений

Исполнитель Щербакова Алина Сергеевна

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Пудовкина Ольга Игоревна

«За защите допускаю»
Заведующий кафедрой



доктор экономических наук, профессор
Фирова Ирина Павловна

18 » 06 2018 г.

Санкт – Петербург

2018



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной
сфере и бизнесе**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)**

На тему Оптимизация кадрового потенциала в государственном учреждении

Исполнитель Щербакова Алина Сергеевна

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Пудовкина Ольга Игоревна

**«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой**

доктор экономических наук, профессор
Фирова Ирина Павловна

«_____» _____ 2018 г.

Санкт – Петербург

2018

Оглавление

	стр.
Введение	3
1.Теоретические основы развития кадрового потенциала компании	6
1.1.Кадровый потенциал, формирование и развитие	6
1.2.Особенности формирования кадрового потенциала в сфере государственной службы.....	19
2. Анализ кадрового потенциала администрации Фрунзенского района г.Санкт-Петербург	31
2.1. Анализ использования трудовых ресурсов Администрации Фрунзенского района.....	31
2.2. Анализ кадрового потенциала Администрации Фрунзенского района.....	38
3. Разработка направлений по оптимизации кадрового потенциала Администрации Фрунзенского района г.Санкт-Петербург.....	51
3.1. Совершенствование профессионального образования персонала Администрации Фрунзенского района	51
3.2. Экономическая эффективность мероприятий по оптимизации кадрового потенциала Администрации Фрунзенского района.....	59
Заключение	66
Список использованной литературы.....	68
Приложения	73

Введение

Актуальность темы обусловлена тем, что кадровый потенциал организации является основой эффективности ее функционирования. Оптимизация численности персонала компании является одним из выходов в кризисный период. Однако проводить ее нужно крайне осмотрительно, чтобы не получить обратный эффект – снижение производства.

Важное значение кадровый потенциал имеет в органах государственной и муниципальной власти. Однако и сегодня не сформирован общий подход к пониманию сущности и природы такого общественного феномена как кадровая работа, с точки зрения системного подхода. При этом одни исследователи акцентируют свое внимание на организационной природе данного явления, а другие за основу своих суждений берут содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления. Одним из важнейших источников кадрового состава государственной гражданской службы является кадровый резерв, что выдвигает проблему оптимизации кадрового потенциала в деятельности кадровых служб на первое место.

Эффективность работы органов местного самоуправления напрямую зависит от уровня профессиональной подготовки муниципальных служащих. Отсутствие необходимых знаний и профессиональных навыков приводит к низкому качеству управленческих решений и, как следствие, к потере авторитета органов местного самоуправления в глазах населения. Административная реформа выдвинула на первый план проблему создания корпуса муниципальных служащих, обладающих современными научными знаниями в области управления. Принятие и реализация данной программы обусловлены особенностями профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих, состоящими в наличии специальных квалификационных требований по должностям, управленческом характере

труда и профессионализме муниципальных служащих, обеспечивающем, в свою очередь, квалифицированный труд и эффективное выполнение служебных обязанностей в соответствии с регламентирующими служебную деятельность документами.

Особую актуальность выбранной темы бакалаврской работы придает важность реализации целей и задач по оптимизации кадрового потенциала государственных учреждений, поскольку непосредственно кадры определяют эффективности деятельности органов государственной и муниципальной власти. Все эти цели решаются при участии кадровых служб органов власти,

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по оптимизации кадрового потенциала Администрации Фрунзенского района.

В соответствии с поставленной целью, были определены задачи:

- Определить понятие и сущность кадрового потенциала, изучить методы и инструменты формирования и управления кадровым потенциалом;
- Провести анализ кадрового потенциала Администрации Фрунзенского района, дать его оценку, а также выявить проблемы исследуемой области и предложить возможные пути их решения;
- На основе данных проведенного анализа, разработать комплекс мероприятий по оптимизации кадрового потенциала Администрации Фрунзенского района.

Объектом исследования является Администрация Фрунзенского района г.Санкт-Петербург.

Предметом исследования – кадровый потенциал Администрации Фрунзенского района г.Санкт-Петербург.

Теоретическую основу исследования составляют труды ведущих ученых и специалистов, а также зарубежных исследователей, материалы научно-практических конференций, данные аналитических отчетов, статистическая информация.

Методологической основой исследования являются принципы, закономерности управления персоналом и построения системы кадрового планирования в организации. В качестве инструментов исследования использовались также методы функционального, экспертного анализа, социологические опросы и анкетирование.

Структура исследования определялась поставленными задачами и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Глава 1. Теоретические основы развития кадрового потенциала организации

1.1. Кадровый потенциал, формирование и развитие

Основной потенциал любой организации заключен в человеческих ресурсах. [17]

Основу любой организации составляет кадровый потенциал. Именно кадры являются активным элементом организации и её движущей силой. От квалификации персонала, их эффективного использования, расстановки зависит результат деятельности организации, её преимущество в социальной и экономической сфере, а также место организации на рынке труда. На сегодняшний день не существует единого понятия кадрового потенциала.

В управленческой литературе В.Я. Афанасьева и И.К. Корнева можно встретить такое определение кадрового потенциала «как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые он исполняет как профессионал и в силу своих способностей, знаний опыта». Ильин А.И. определяет кадровый потенциал как интегральную характеристику персонала, достижение целей предприятия за счёт его максимальных возможностей [22].

Государственная кадровая политика охватывает совокупность социально-экономических и политических задач, решение которых осуществляется на правовой основе. Вопросы государственной кадровой политики находят свое отражение в законодательных и иных правовых актах, содержащих нормы и положения, регулирующие те или иные кадровые аспекты.

Государственная кадровая политика неразрывно связана с государственным и муниципальным управлением, при котором кадровая работа является его составной частью и по сути решающей. Инструмент реализации единой открытой кадровой политики - современные кадровые технологии, реализуемые квалифицированными сотрудниками кадровых служб по единым стандартам на основе общих принципов открытости и эффективности. Кадровые технологии в системе государственной службы должны отвечать следующим требованиям: эффективность; экономичность в использовании; унифицированность и адаптированность к специфике государственной и муниципальной службы; открытость для контроля со стороны общества.[19]

Под кадровым потенциалом понимается мера способностей и возможностей работников материализовать свои знания и умения с целью обеспечения жизнеспособности и развития фирмы. Кадровый потенциал формируется интеграцией и динамикой таких моментов и сторон жизнедеятельности человека, как личностные свойства; общая работоспособность; профессионально-квалификационные знания, умения, опыт; творческие склонности, способность и ориентация личности. Воспроизведение и рост кадрового потенциала так же, как и степень соответствующей ему эффективности труда, зависит не столько от какого-либо одного элемента, сколько от их интеграции, а также их сбалансированности и для отдельного человека, и для групп работников.

Большинство отечественных и зарубежных авторов рассматривают в неразрывной связи такие понятия, как «кадровый потенциал» и «управление кадрами», поскольку только при умелом управлении возможно рациональное использование кадров и, как следствие, эффективная деятельность предприятия в условиях острой рыночной конкуренции. Управление кадрами - это многогранный и исключительно сложный процесс, имеющий свои специфические особенности и закономерности. В самом общем виде под управлением кадрами понимается целенаправленная деятельность

руководящего состава предприятия, руководителей и специалистов подразделений системы управления кадрами, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления кадрами.

Опыт зарубежных учреждений публичного управления показывает, что это возможно в результате обеспечения системного подхода к кадровой работе, создания научно обоснованной системы управления кадрами.

Существует как минимум три подхода к определению понятия «управление кадрами»: [27]

- Институциональный – управление кадрами представляет собой деятельность различных субъектов (институтов): кадровых служб, руководителей подразделений и руководителей высшего звена;

- Содержательный (функциональный) – управление кадрами основано на выделении функций, целей и задач в рамках организации;

- Организационный – управление кадрами – комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности работников. Процесс управления можно описать с помощью ответов на вопросы:

- с какой целью управляют (что должно стать результатом)

- кто управляет (кто является субъектом управления)

- кем (чем) управляет (кто или что выступает объектом управления)

- на какие характеристики направлено воздействие (что является предметом управления)

- какими способами управляют (каковы методы, механизмы управления)

- каков результат управления (в чем проявляются изменения)?

В качестве объектов системы управления персоналом выступают:

- работники;

- рабочие группы;

- трудовой коллектив.

В качестве субъектов системы управления персоналом выступают:

- функциональный управленческий персонал;
- линейный управленческий персонал.

Система управления персоналом организации направлена на реализацию следующих целей [2]:

- повысить конкурентоспособность организации в рыночных условиях;
- повысить эффективность производительности труда, в частности в достижении максимальной прибыли;
- обеспечить высокую социальную эффективность выполнения коллективом его функций [2]:

В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. Организационная структура системы управления персоналом представляет совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

Кроме того, система управления персоналом опирается на ряд основных принципов.

Стоит вспомнить, что принцип - это правило, основное положение и норма, которому обязаны подчиняться руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

В настоящее время рассматривается теория капитала человеческого как общая теория инвестиций на сферу ресурсов человеческих. Направления инвестиций в человеческий капитал – это:

- образование;
- развитие профессионально-квалификационное;
- здоровье;
- семьи создание;
- мобильность (места работы смена, в другую местность или страну переезд).

Таким образом, в основе принципов управления персоналом лежат те основные нормы и правила, которые необходимо использовать в своей управленческой деятельности руководитель. Они базируются на тенденциях, экономических законах и положениях менеджмента. [3].

Исследователями выделяются следующие группы принципов:

- 1) базисные (законность, демократизм, научность, преемственность);
- 2) частные;
- 3) специфические (оптимизация персонала компании, распределение управленческих ролей в компании, работа по формированию потенциала персонала).

Проанализировав имеющую по данной теме литературу, а также изучив специфику управленческой деятельности руководителей в различных сферах деятельности, можно сформировать обобщенную модель принципов управления персоналом, которая будет представлена тремя блоками (см. рисунок 1).

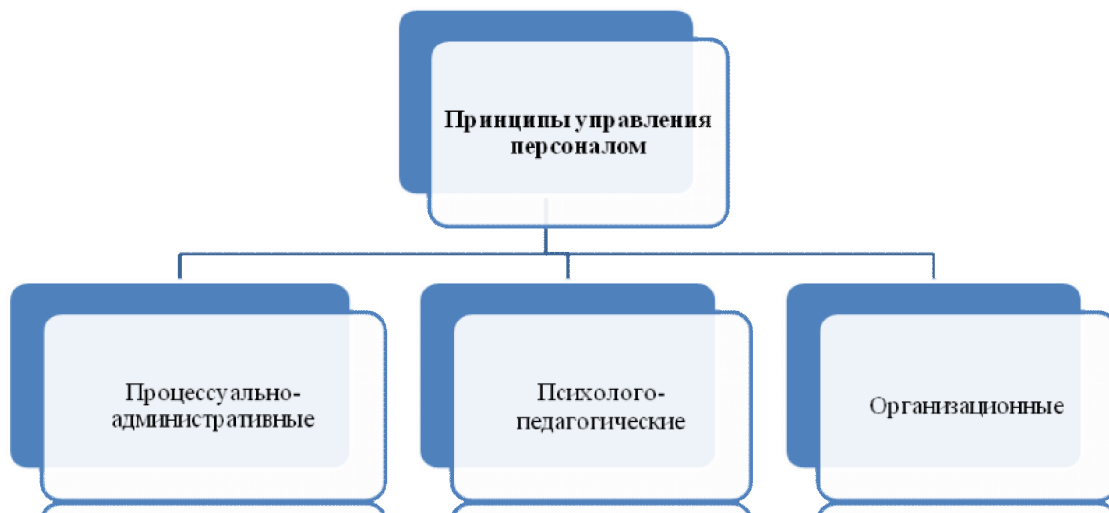


Рисунок 1 – Принципы управления персоналом

К процессуально-административным принципам управления относят [4]:

- Принцип целенаправленности, т.е. за каждым управленческим действием должна стоять определенная цель. Данный принцип должен распространяться на все виды управления - от управления деятельностью конкретного человека или группы людей до государственного управления.

- Принцип единоначалия, т.е. руководитель несет ответственность за руководство организацией и ее подразделениями. Важно, чтобы каждый работник находился в подчинении только одного руководителя.

Необходимо обратить внимание на то, данный принцип единоначалия не исключает коллегиальности в процессе обсуждения проекта решений, а определяет, что в дальнейшем именно на руководителя, принимающего (утверждающего) эти решения, ложится персональная за них ответственность.

- Принцип замещения руководителя: в случае отсутствия руководителя его функции выполняет лицо, заранее утвержденное должностными инструкциями. Это может быть заместитель, нижестоящий руководитель или конкретный сотрудник. При этом в должностных инструкциях четко прописываются условия замещения, делегированные функции и сфера ответственности.

- Принцип одноразового ввода управленческой команды: управляемость любой системы, в частности и социальной, зависит от точного и своевременного выполнения управленческих команд. Если команда отдана, то система обязана на нее откликаться оперативно без дополнительного повторения данной команды.

- Принцип управленческого реагирования: любой управляемой системе важно оперативно реагировать на изменение внешних и внутренних условий функционирования.

- Принцип оптимизации управления: по мнению В.И. Кнорринга, любая управляемая система должна эволюционно развиваться и совершенствоваться. Причиной и источником развития являются внутренние противоречия системы, а ее эволюция зависит от своевременного

определения данных противоречий, уменьшения или устранения их негативного влияния [5].

II. К психолого-педагогическим принципам управления относятся:

- Принцип социальной направленности управления: гуманизм, право, духовность, мораль, общечеловеческие ценности.

- Принцип гуманизации управления: в основе управления людьми должны лежать уважение прав и личного достоинства каждого сотрудника, понимание интересов и трудностей как коллектива, так и конкретного сотрудника.

- Принцип согласованности личных и организационных целей: по мнению А. Файоля, общество и сами сотрудники должны быть заинтересованы в том, чтобы управление давало не только прагматический профессиональный результат, но и духовную, человеческую «прибыль», т.е. работники должны испытывать удовлетворение от работы, в свою очередь это благоприятно скажется на психологическом климате и обеспечит условия нормальной жизнедеятельности трудового коллектива.

- Принцип делегирования полномочий и управления через коллектив: управление более эффективно, если его осуществляет не единолично руководитель, а оно опирается на все возможности самоуправления в компании.

- Принцип учета российского менталитета в управлении: опора на историко-культурные традиции, менталитет и психологию народа. Во всех успешных типах управления есть национальные черты [5].

III. К организационным принципам управления относят:

- Принцип нормы управляемости: на одного субъекта управления приходится ограниченное количество объектов управления.

- Принцип соответствия: по мнению Ф.У. Тейлора, необходимо в организации проводить научном подбор и расстановку кадров в соответствии с уровнем развитости у конкретного работника

профессионально значимых качеств, которые востребованы в данной профессиональной деятельности.

- Принцип повышения квалификации, т.е. обязательное повышение квалификации всех сотрудников, которые заняты в организационной деятельности или в процессе производства, независимо от занимаемых ими должностей, в частности и руководящих [5].

Названные принципы управления в том или другом порядке могут быть составляющими профессионального управленческого мировоззрения руководителя, определяют его индивидуальную психологическую концепцию управления и являются регуляторами профессиональной деятельности. В свою очередь, изучение руководителями принципов управления может выступать инструментом в осмыслении управленческого процесса и формировании профессионального управленческого мировоззрения.

Итак, во многом зависят конечные результаты функционирования любой организации от того, как построена работа с трудовым коллективом. В обеспечении организации персоналом требуемого качества и необходимой численности является главной целью работы с кадрами.

Актуально в современной экономической реальности для современной организации становится необходимость научиться управлять поведением трудовым персоналом.

Единственный объективный показатель моральных качеств человека, в том числе мотивов выступает безусловно его поведение. Различные факторы, формирующие трудовое поведение индивиду воздействуют на работника, представляющего собой уникальное единство качеств как профессиональных, так и личностных. Носят характер контекстуальности обозначенные факторы, поскольку подчеркивают в первую очередь специфику конкретной организации и всего, что с ней связано [6].

Прежде всего к организации, поведенческие отношения персонала, зависят от многих факторов. Среди таких факторов безусловно следует

отметить: характер и содержание работы, объем работы, условия и оплата труда, отношения коллег в коллективе, компетентность и этика поведения руководителя, продвижения по карьерной лестнице возможность и многие другие.

В организации также работа с кадрами ставит своей задачей формирование кадрового потенциала, позволяющему обеспечить эффективное исполнение специалистами подразделения по управлению трудовыми ресурсами своих полномочий.

Конкретизация универсальной модели управления применительно к управлению кадрами муниципальной службы приводит к пониманию, что субъектом управления являются руководители и кадровая служба муниципального органа, объектом – кадровый состав муниципальных служащих, его количественные и качественные характеристики, а технологии кадровой работы позволяют управлять данными характеристиками в соответствии с поставленными целями. В постановке целей в настоящее время применяется SMART-технология, предполагающая реализацию следующих принципов:

- Конкретность (Specifik) – конкретность цели предполагает точный образ результата деятельности и ее специфичность — принадлежность определенной сфере и виду управленческой деятельности. Этот принцип позволяет отличить цель от лозунга, так как в лозунгах зачастую используются слова «совершенствовать», «повысить», «активизировать»

- Измеримость (Measurable) – измеримость цели требует наличия показателей (количественных и качественных), позволяющих «увидеть» достижение цели

- Контролируемость (Accountable) – показатели должны позволять контролировать степень приближения к цели

- Достижимость (Realistic) – реалистичность цели означает, с одной стороны, ее сложность, содержание в ней вызова, делающего цель

привлекательной, но требующей приложения усилий (в этом смысле иногда говорят о цели как своеобразной мечте, к которой надо стремиться), с другой стороны, возможность ее достижения.

- Срок выполнения (Time-oriented) – для достижения цели должен быть определен срок или намечены этапы деятельности, и определены периоды их реализации. Другими словами — выполнить можно только то, что: ясно представлено; измеряется; оценивается; соответствует возможностям («по силам»); на что выделено время. [17]

Цели управления кадрами призваны конкретизировать основные направления данной деятельности и отражать показатели качества кадрового состава. Как правило, цели управления кадрами формулируются в двух аспектах: экономическом и социальном: в экономическом аспекте речь идет об удовлетворении потребностей учреждения в служащих требуемого качества, количества и в заданные сроки; в социальном аспекте – о удовлетворение потребностей служащих, которые могут быть реализованы в труде.

Система управления кадрами рассматривается в двух аспектах — функциональном и организационном. Функциональный аспект заключается в выделении задач и функций управления, организационный — в организации деятельности. Содержание любого вида управленческой деятельности находит свое конкретное воплощение в выполняемых функциях. При этом имеются в виду как общие функции — планирование, организация, мотивация и контроль, являющиеся универсальными для управления, где бы оно не осуществлялось (в управлении производством, войсками, учебным процессом и др.), так и функции, именуемые конкретными, или специфическими, набор которых различен в зависимости от объекта управления. В управлении кадрами реализуются следующие специфические функции: – планирование и учет кадров; – отбор и подбор кадров; – найм работников (служащих); – мотивация и стимулирование к эффективному труду; – оценка служащих; – обучение кадров; – служебно-должностное

продвижение служащих; – высвобождение работников. Взаимосвязанная реализация функций обеспечивает достижение целей муниципального органа (рис. 1) [30]

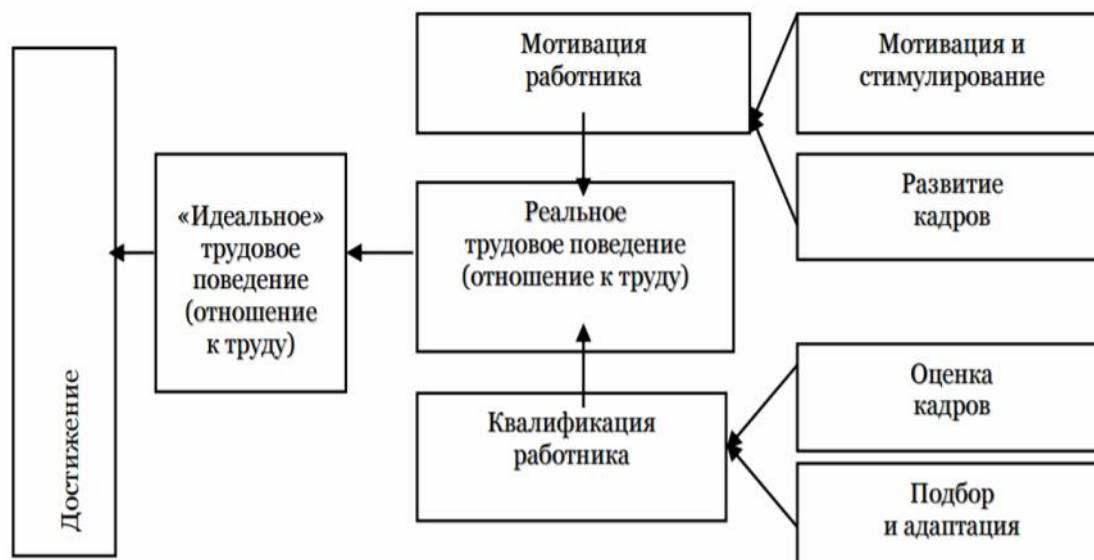


Рисунок 2 - Модель реализации функций в управлении кадрами [10]

Для целей управления кадровый состав дифференцируют по различным основаниям: полу, возрасту; специфике деятельности (административно-управленческий персонал, инженерно-технический, производственный, обслуживающий); функциям (руководители, специалисты, рабочие); уровню образования, квалификации; стажу работы; условиям занятости (в основном составе, по совместительству, по договору услуг, на полную ставку, неполный рабочий день); условиям труда (работники, занятые на работах с вредными условиями, условиями, отклоняющимися от нормальных и т.п.); социальным характеристикам (уровень дохода, семейное положение, состояние здоровья и т.п.)

Правила учета кадров определены Инструкцией по статистике и заработной платы рабочих и служащих на предприятиях, в учреждениях и организациях, утвержденной Госкомстатом СССР 17.09.1987. Инструкция регламентирует методы: определения списочного состава работников организации; среднесписочной численности работников; категории кадров;

перечень занятых основной и другими видами деятельности; порядок учета приема и выбытия и др. Численность кадрового состава определяется характером, масштабом, сложностью и трудоемкостью процессов деятельности. Эти факторы задают нормативную (плановую) численность. Объективно кадры организации характеризуются списочной (фактической) численностью.

Соотношение нормативной и фактической численности показывает укомплектованность кадрового состава. В составе общей численности выделяют категории работников в зависимости: от срока трудового договора (постоянные и временные); условий занятости (совместители и привлеченные на условиях гражданско- правового договора); характера занятости (полная и неполная занятость) и т. д.

Структуру кадров образует совокупность отдельных групп и категорий работников, среди которых выделяют: должностную или функциональную структуру; социально-демографическую структуру (по возрасту, полу); квалификационную структуру (по образованию, стажу) и др. При анализе кадрового состава в первую очередь делается вывод об оптимальности структуры — соответствии численности работников определенных категорий заданным условиям, требованиям. Количественные показатели выделенных категорий и групп служащих позволяют дать характеристику кадрового состава организации, а рассмотрение этих показателей в динамике — описать кадровую ситуацию и выявить тенденции ее развития. Таким образом, дифференциация кадрового состава по категориям — важное условие учета кадров и организации управления [26].

Государственная кадровая политика на муниципальном уровне направлена на эффективное управление кадрами муниципальных образований.

Профессиональная деятельность кадров органов местного самоуправления муниципальных служащих осуществляется в представительном органе муниципального образования, местной

администрации (исполнительно-распорядительном органе муниципального образования), контрольном органе муниципального образования (контрольно-счетная палата, ревизионная комиссия, другие органы, образованные в целях контроля за исполнением местного бюджета, а также в целях контроля за соблюдением установленного порядка управления и распоряжения имуществом, находящимся в муниципальной собственности), в аппарате высшего должностного лица. Кадры органов местного самоуправления могут трудиться в иных органах местного самоуправления, предусмотренных уставом муниципального образования и обладающих собственными полномочиями по решению вопросов местного значения.

Кадровый состав органов местного самоуправления можно описать с помощью качественных и количественных характеристик. Количественные характеристики включают: – численность работников органа местного самоуправления; – численность муниципальных служащих; – укомплектованность штатного состава; – прирост и текучесть кадров; – количество муниципальных служащих с профильным образованием; – количество занятых в органе местного самоуправления мужчин и женщин; – количество сотрудников в разных возрастных категориях, в частности количество молодых специалистов, и т. д. Качественные характеристики описывают следующие особенности: – социально-психологический климат в коллективе; – предрасположенность к конфликтам; – лидерский потенциал руководителей; – уровень профессионально-квалификационного развития кадров; – подверженность коррупции в профессиональной деятельности и т. д.

Данные характеристики изменчивы во времени и зависят от множества как внутренних, так и внешних факторов. При изучении кадровых процессов в муниципальной службе важно анализировать не только статичный срез характеристик кадрового корпуса, но также отмечать направления этих изменений, их динамику и выявлять тенденции – устойчивые во времени, социально значимые изменения качественных и количественных характеристик кадрового состава органов местного самоуправления, так как

именно динамика кадрового состава, выявленные тенденции показывают возможные проблемы в кадровом обеспечении деятельности муниципального образования.

Муниципальная служба, являясь важнейшей составляющей управления местным сообществом, в институциональном отношении в настоящее время находится на начальной, но достаточно активной стадии развития, начинает играть все большую роль в реформе территориального управления, становится одним из факторов, обеспечивающих эффективность местного и регионального развития. Качество выполнения актуальных для населения услуг зависит от компетентности управления, обусловленного профессиональной подготовкой муниципальных служащих. Человеческий потенциал муниципальной службы становится определяющим фактором, от которого зависит решение основных проблем социально-экономического развития муниципальных образований. Именно поэтому к муниципальной службе предъявляются высокие требования и, прежде всего, к качеству кадрового обеспечения.

1.2. Особенности формирования кадрового потенциала в сфере государственной службы

Кадровый потенциал находится под влиянием таких факторов как:

- Внешние: социальный, технический, экономический.

Социальный: качество трудовой жизни: зарплата, возможность сделать карьеру, возможность реализации личных целей, уровень благосостояния работника, обеспечить работника социальными льготами, текучесть кадров, качество работы.

Технические: производительность труда, характер и содержание труда, качество труда персонала, оснащённость производства(уровень механизации и автоматизации производства), коэффициент труда и безопасность труда.

Экономический: состояние экономики, ситуация на рынке труда (спрос на персонал, его количественная структура; предложение в области персонала – это ситуация в сфере учебных заведений, центре занятости), уровень безработицы, уровень инфляции

- Внутренние факторы: личностные, статусный потенциал, мотивационный фактор.

Личностные: психофизиологические :пол, возраст, характерологический тип, работоспособность, способности, компетентность , знания, умения, навыки ,опыт работы.

Статусный потенциал – реализация потребностей работников трудовой деятельности. Признание результатов работы коллегами, одобрение работы.

Мотивационный фактор предполагает, что каждый сотрудник может, мотивировано работать, когда знает чётко поставленную цель и считает её достижимой. Внутренний фактор, вызывающий удовлетворённость своей работой.

Правовое регулирование государственной службы на территории Российской Федерации осуществляется системой законодательных актов — нормативных правовых документов, регулирующих общественные отношения в сфере муниципального управления. Эту систему составляют Конституция РФ и Федеральные законы РФ, Конституции и законы субъектов РФ, Уставы муниципальных образований, решения, принятые на сходах граждан (рис. 3) [16].

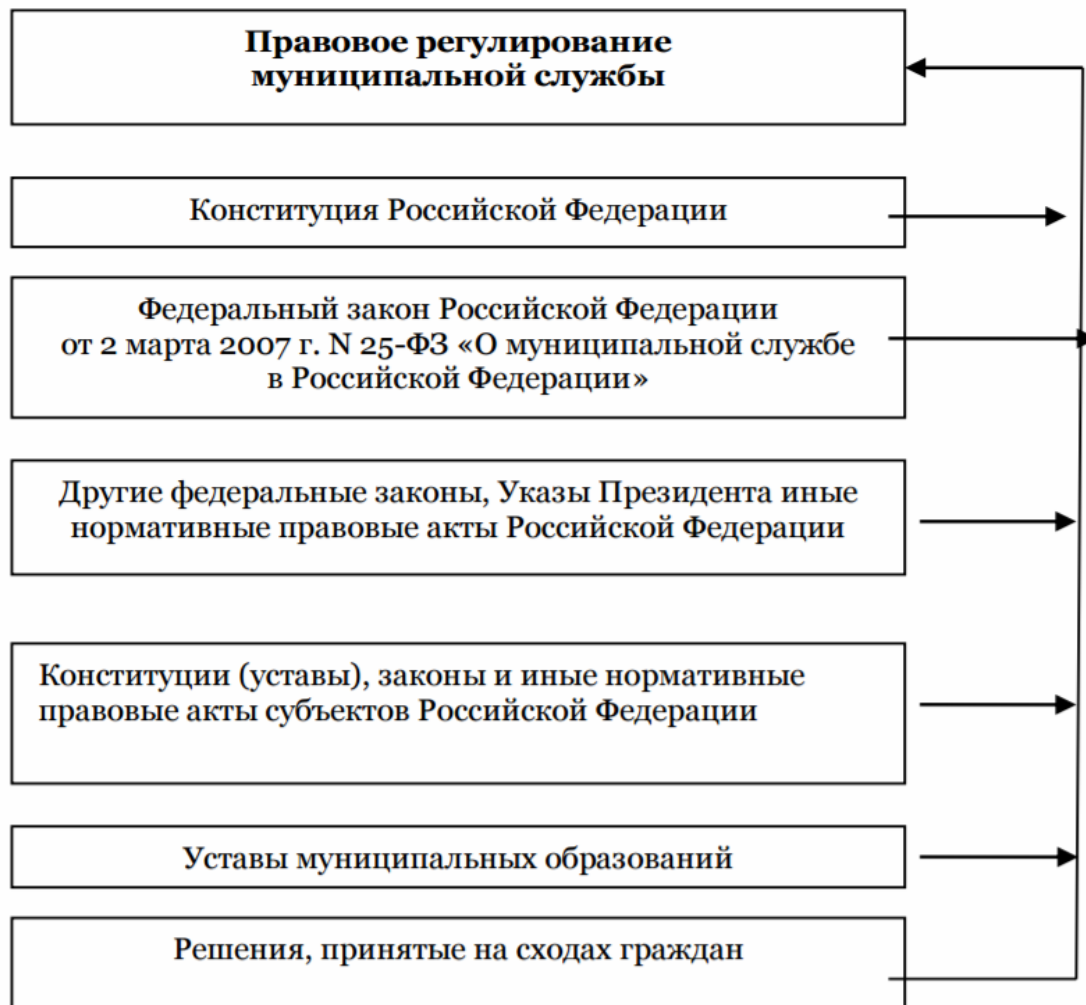


Рисунок 3 - Система законодательных актов, регулирующих государственную службу [5]

Среди всех нормативных актов выделяются те, предметом регулирования в которых выступают кадровые процессы и отношения. Основным является Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями), который регламентирует правовое положение муниципальных служащих, поступление, прохождение и прекращение гражданами государственной службы [7].

В законе государственная служба определяется как профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на

должностях государственной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта), а муниципальным служащим является гражданин, исполняющий в порядке, определенном муниципальными правовыми актами в соответствии с федеральными законами и законами субъекта Российской Федерации, обязанности по должности муниципальной службы за денежное содержание, выплачиваемое за счет средств местного бюджета. Федеральным законом № 25-ФЗ установлены основы правового регулирования отношений, связанных с поступлением граждан Российской Федерации на муниципальную службу, ее прохождением и прекращением, а также с определением правового положения муниципальных служащих.

Внедрение профстандартов в организациях, относящихся к государственному и муниципальному секторам — обязательная процедура. В соответствии с положениями ст. 195.3 ТК РФ профстандарты обязательны к применению организацией в том случае, если это прямо предписано тем или иным федеральным правовым актом. Как раз госпредприятия — в числе тех хозяйствующих субъектов, для которых подобное обязательство установлено (п. 1 постановления Правительства РФ от 27.06.2016 № 584).

Внедрение профстандартов на госпредприятиях, а также в государственных и муниципальных учреждениях должно осуществляться в соответствии с планами внедрения профстандартов. Необходимость и примерный порядок формирования планов на указанных предприятиях прописаны в постановлении № 584. Реализовать мероприятия по плану государственным и муниципальным организациям нужно до 01.01.2020 (п. 2 постановления № 584).

Как показывает анализ законодательных актов, к уровню профессионального образования устанавливаются следующие требования: — для замещения высших, главных, ведущих и старших должностей муниципальной службы — наличие высшего профессионального образования; — для замещения младших должностей муниципальной службы — наличие среднего профессионального образования.

К стажу государственной службы или стажу работы по специальности устанавливаются следующие требования: – для замещения высших должностей муниципальной службы – не менее трех лет стажа муниципальной службы или не менее пяти лет стажа работы по специальности на руководящих должностях в сфере экономики и финансов; – для замещения главных должностей муниципальной службы – не менее двух лет стажа муниципальной службы или не менее четырех лет стажа работы по специальности; – для замещения ведущих должностей муниципальной службы – не менее одного года стажа муниципальной службы или не менее трех лет стажа работы по специальности; – для замещения старших и младших должностей муниципальной службы требования к стажу не предъявляются. К профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей, требования устанавливаются также в зависимости от группы должностей, и они связаны со знанием законодательства, основ управления и организации труда; делопроизводства; норм делового общения; форм и методов работы с применением автоматизированных средств управления; навыками публичного выступления, взаимодействия с другими ведомствами, государственными органами, пользования современной оргтехникой и программными продуктами и др.

Главными мероприятиями при внедрении профстандартов на госпредприятии должны быть, а в частной фирме — могут быть:

1.Выявление перечня профстандартов, применение которых обязательно. В случае с государственными и муниципальными учреждениями и хозяйствующими субъектами таковыми профстандартами будут все, что утверждены Минтрудсоцразвития (или иным уполномоченным федеральным органом) на момент начала реализации рассматриваемых мероприятий. В случае с частными фирмами — те профстандарты, которые:

- установлены для льготных должностей, а также позиций с ограничениями;

- содержат требования по охране труда в связи с особыми условиями труда.

2. Разработка приказа о внедрении соответствующих профстандартов в организации, а также составление плана-графика внедрения соответствующих стандартов.

3. Выявление потребностей в организации дополнительного обучения сотрудников в целях приведения их квалификации в соответствие критериям, что прописаны в профстандартах, а также проведение соответствующего обучения.

4. Юридическое оформление обновленных норм правоотношений между работодателем и сотрудниками с учетом требований внедряемого профстандарта по занимаемым ими должностям.

Следует отметить, что внедрение профстандартов в организации — не единовременное мероприятие, а непрерывный процесс. Поэтому в алгоритм их внедрения также будут входить:

1. Постоянный мониторинг изменений в законодательстве о профстандартах, в самих профстандартах — и последующее инициирование, в случае необходимости, повторного цикла реализации указанных мероприятий.

То есть как только федеральный орган власти внедряет новый профстандарт (заменяет либо корректирует действующий), кадровая служба госпредприятия должна оперативно приступить к внедрению обновлений, частного предприятия — проанализировать его на предмет соответствия критериям обязательного внедрения и далее действовать по результату: внедрять изменения либо просто принимать во внимание.

2. При приеме новых сотрудников на работу:

- установление факта наличия утвержденного профстандарта для их должностей — госпредприятием, установление факта наличия

утвержденного профстандарта для льготных должностей, а также профстандартов с требованиями по охране труда — частным предприятием;

- при отсутствии внедренного профстандарта соответствующего типа — реализация мероприятий по пп. 2, 3 и 4 основных мероприятий по внедрению (по списку выше);

- при наличии внедренного стандарта соответствующего типа — определение соответствия квалификации нового сотрудника профстандарту и выявление потребностей организации в его обучении в целях приведения квалификации в соответствие профстандарту.

Согласно статье 28 Федерального закона № 25-ФЗ «О муниципальной службе Российской Федерации» основными составляющими кадровой работы в муниципальном образовании являются: – формирование кадрового состава для замещения должностей муниципальной службы; – организация подготовки проектов муниципальных правовых актов, связанных с поступлением на муниципальную службу, ее прохождением, заключением трудового договора (контракта), назначением на должность муниципальной службы, освобождением от замещаемой должности муниципальной службы, увольнением муниципального служащего с муниципальной службы и выходом его на пенсию, и оформление соответствующих документов; – ведение личных дел муниципальных служащих; – организация проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих, а также соблюдение связанных с муниципальной службой ограничений, которые установлены ст.13 закона № 25-ФЗ и другими федеральными законами; – ведение реестра муниципальных служащих в муниципальном образовании; – консультирование муниципальных служащих по правовым и иным вопросам муниципальной службы и др [19].

Формирование кадрового состава муниципальной службы предполагает конкурсный отбор муниципальных служащих, их оценку в ходе

прохождения службы, формирование кадрового резерва и др. формы кадровой работы.

Так, недавно Правительство РФ издало отдельный нормативный акт — постановление от 27.06.2016 № 584, в котором содержатся формулировки, предписывающие:

- всем государственным и муниципальным учреждениям, фондам, а также предприятиям, компаниям и корпорациям, что принадлежат государственным либо муниципальным органам власти (на праве владения более чем 50% от уставного капитала), применять профессиональные стандарты в части требований к квалификации;

- указанным хозяйствующим субъектам до 01.01.2020 разработать и реализовать планы по внедрению профессиональных стандартов;

- указанным хозяйствующим субъектам применять профстандарты по новым должностям в соответствии с планом и положениями постановления № 584.

Таким образом, профстандарты сейчас обязательны:

- для государственных и муниципальных учреждений, фондов;

- для компаний, предприятий и корпораций, уставный капитал которых более чем на 50% принадлежит государственным или муниципальным органам;

- для всех фирм-работодателей — включая частные, в которых есть должности, предполагающие предоставление работнику установленных законодательством льгот.

В остальных случаях правомерно рассматривать профстандарты как рекомендованные к применению (данной позиции придерживается Минтруд РФ в письме № 14-0/10/В-2253).

Таким образом, имеет место соответствие направлений кадровой работы в органах государственного и местного самоуправления и, вместе с тем, отсутствие отдельных направлений кадровой работы в муниципальной службе. Реформирование муниципальной службы потребовало серьезной

модернизации кадровой работы, а необходимость реализовывать государственную кадровую политику приводит к разработке собственных подходов и адаптации применяемых в государственной гражданской службе кадровых технологий компетентными специалистами кадровых служб. Итак, законодательное обеспечение кадровой работы в системе муниципальной службы направлено на реализацию государственной кадровой политики на уровне муниципального управления, что требует системного подхода к управлению кадрами [19].

Муниципальная служба, согласно статье 1 Федерального закона № 25-ФЗ «О муниципальной службе Российской Федерации», представляет собой профессиональную деятельность граждан, которая осуществляется на должностях муниципальной службы на постоянной основе, а также замещаемых путём заключения трудового договора (контракта) [21].

В Российской Федерации правовые основы муниципальной службы обозначены Конституцией Российской Федерации, а также Федеральным законом № 25-ФЗ «О муниципальной службе Российской Федерации» и другими федеральными законами, а также иными нормативно правовыми актами Российской Федерации, конституциями (уставами), законами и прочими нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации (далее - законодательство о муниципальной службе), уставами муниципальных образований, решениями, принятыми на сходах граждан, и иных муниципальных правовых актах.

Первостепенные принципы муниципальной службы включают:

- приоритет прав и свобод человека и гражданина;
- равный доступ граждан, владеющих государственным языком Российской Федерации, к муниципальной службе и равные условия её прохождения независимо от пола, расы, национальности, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а

также от других обстоятельств, не связанных с профессиональными и деловыми качествами муниципального служащего;

- компетентность и профессионализм муниципальных служащих;
- стабильность муниципальной службы;
- доступность информации о деятельности муниципальных служащих;
- взаимодействие с гражданами и общественными объединениями;
- единство основных требований к муниципальной службе, а также учёт исторических и иных местных традиций при прохождении муниципальной службы;

- защищенность муниципальных служащих правовая и социальная;
- ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей муниципальных служащих;
- внепартийность муниципальной службы.

В муниципальном образовании кадровая работа включает в себя:

- для замещения должностей муниципальной службы формирование кадрового состава;

- подготовку предложений о реализации положений законодательства о муниципальной службе и внесение указанных предложений представителю нанимателя (работодателю);

- организацию подготовки проектов муниципальных правовых актов, связанных с поступлением на муниципальную службу, её прохождением, заключением трудового договора (контракта), назначением на должность муниципальной службы, освобождением от замещаемой должности муниципальной службы, увольнением муниципального служащего с муниципальной службы и выходом его на пенсию, и оформление соответствующих документов;

- ведение трудовых книжек муниципальных служащих;
- ведение личных дел муниципальных служащих;
- ведение реестра муниципальных служащих в муниципальном образовании;

- оформление служебных удостоверений муниципальных служащих и их выдачу;

- на замещение вакантных должностей муниципальной службы проведение конкурса и включение в кадровый резерв муниципальных служащих;

- проведение аттестации муниципальных служащих;

- организацию работы с кадровым резервом и его эффективное использование;

- организацию проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на муниципальную службу, а также оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну;

- организацию проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих, а также соблюдения связанных с муниципальной службой ограничений, которые установлены статьей Федерального закона № 25 и другими федеральными законами;

- консультирование по правовым и иным вопросам муниципальной службы муниципальных служащих;

- решение иных вопросов кадровой работы, определяемых трудовым законодательством и законом субъекта Российской Федерации.

За счёт средств местных бюджетов осуществляется финансирование муниципальной службы.

Муниципальными программами развития муниципальной службы и программами развития муниципальной службы субъектов Российской Федерации обеспечивается развитие муниципальной службы, финансируемыми соответственно за счёт средств местных бюджетов и бюджетов субъектов Российской Федерации.

В данный момент времени в организациях предпочтение отдаётся новому методу обучения персонала - коучингу. Коучинг – это метод

консультирования и тренинга, направленный на поиск решения совместно с клиентом. Коуч (тренер, консультант) помогает человеку достигнуть нужных результатов в профессиональной деятельности посредством определения своих целей и задач. Никто лучше самого человека не знает что ему нужно, коуч не решает проблемы за своего клиента он только подталкивает человека к осознанию всей проблемы в целом, и человек сам её решает, путём расширения границ своего сознания. Основная цель коучинга – научить человека смотреть на проблему с разных сторон, т. е. воспринимать ситуацию в целом, а не рассматривать её с какой-то одной, определённой позиции. Человек должен научиться думать по-новому, и тогда результативность личности, в своей профессиональной и персональной деятельности, достигнет максимума.

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод: чем больше организация вкладывает средств в обучение и развитие кадрового потенциала, тем выше производительность труда сотрудников, качество работы, своевременность выполнения работы. Сотрудник чувствует значимость своего труда в организации, у него возникает стремление личностного роста. Стремление сотрудника выполнить работу более интенсивно отражается на прибыли и конкурентоспособности организации на рынке.

Глава 2. Анализ кадрового потенциала Администрации Фрунзенского района

2.1. Анализ использования трудовых ресурсов

Администрация Фрунзенского района руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, указами и распоряжениями Президента РФ, другими нормативными актами России, распоряжениями, приказами главы администрации Фрунзенского района и Положением об администрации г. Санкт - Петербург.

За организацию системы управления в Администрации Фрунзенского района отвечает отдел кадров.

К внутренней организационно-распорядительной документации Администрации Фрунзенского района можно отнести положения об оплате труда, правила внутреннего трудового распорядка, протокол общего собрания учредителей, а также учётную политику организации.

Положение об оплате труда работников необходимо Администрации Фрунзенского района для того, чтобы определить политику оплаты труда. В положении описана система оплаты труда в организации, размеры и сроки выдачи аванса, доплаты и надбавки. Имея такой документ, в каждом трудовом договоре эти вопросы можно не описывать, а просто внести ссылку на положение.

Структура, штат, размер оплаты труда и условия материально-технического обеспечения сотрудников Администрации Фрунзенского района, а также расходы на содержание Администрации Фрунзенского района утверждаются главой Администрации Фрунзенского района, в пределах сметы расходов на содержание администрации.

Динамика среднесписочной численности работников и фонда заработной платы Администрации Фрунзенского района представлены в таблице 1.

Таблица 1. – Динамика среднесписочной численности работников и фонда заработной платы Администрации Фрунзенского района за период 2015-2016 гг.

Показатель	Единица измерения	2015г.	2016г.	2017г.	Темп роста 2017 к 2015 году, (%)
Среднесписочная численность производственного персонала	человек	205	201	202	-1,46
Фонд заработной платы производственного персонала	рублей	237 559 700,00	213 078 000,00	213 824 000,00	-9,99
Среднемесячная заработная плата одного рабочего в месяц	рублей	96 568,98	88 340,88	88 211,22	-8,65

Из данных таблицы 1 можно сделать следующие выводы: среднесписочная численность персонала Администрации Фрунзенского района в 2017 году уменьшилась на 1,46 % по сравнению с 2015 годом; фонд заработной платы персонала Администрации Фрунзенского района снизился на 9,99 % в связи с уменьшением численности персонала; среднегодовая заработная плата снизилась на 8,65 % за счет снижения некоторых надбавок.

Структура персонала Администрации Фрунзенского района по категориям работников представлена в таблице 2.

Структуру персонала Администрации Фрунзенского района можно считать оптимальной, так как наибольшую долю в сотрудниках составляют служащие. Доля руководящего состава не столь значительна (13,4 %).

Другими словами в Администрации Фрунзенского района, в среднем, на одного руководителя приходится 7 подчиненных.

Таблица 2 – Структура персонала Администрации Фрунзенского района в 2015-2017 гг.

Наименование категории персонала	Единица измерения	2015г	2016г	2017г	Темп роста к базисному году, (%)
Численность персонала, всего	человек	205	201	202	-1,46
В том числе:					
Служащие, всего	человек	175	172	173	-1,14
Из них:					
Руководители	человек	27	27	27	0,00
Специалисты	человек	148	145	146	-1,35
В том числе:					
С высшим профессиональным образованием	человек	142	151	153	7,75
Со средним профессиональным	человек	33	21	20	-39,39
Рабочие, всего	человек	30	29	29	-3,33
Из них:					
Технический персонал	человек	10	13	12	20,00
Обслуживающий персонал	человек	20	16	17	-15,00
В том числе:					
Высококвалифицированные	человек	3	4	4	33,33

Рассчитаем структуру персонала Администрации Фрунзенского района по категориям на конец 2017 года.

Из всей численности персонала Администрации Фрунзенского района преобладают служащие и составляют 85,64 %. Структура служащих представлена в преобладании специалистов - 84,39 %.

Изменение количества работников Администрации Фрунзенского района по категориям персонала за период 2015-2017 гг. представлено на рисунке 4.

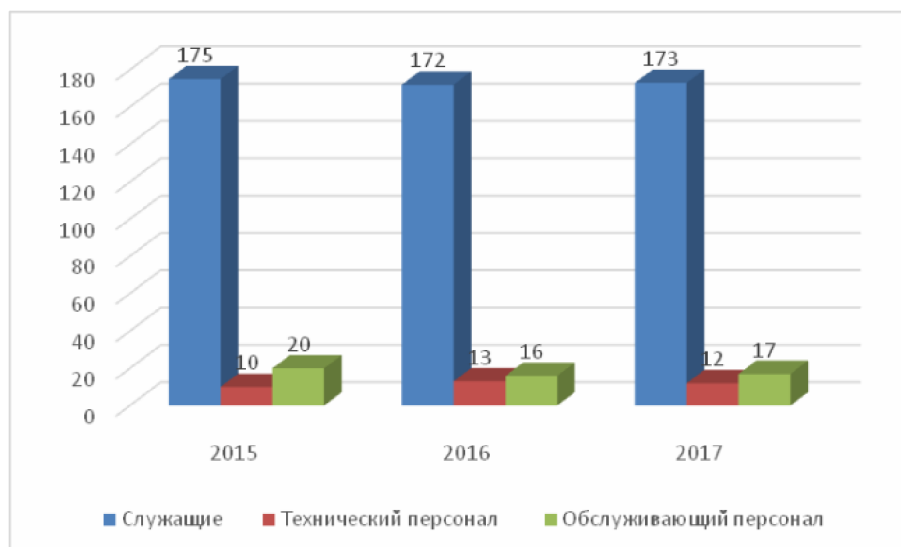


Рисунок 4. - Изменение количества работников Администрации Фрунзенского района по категориям персонала за период 2015-2017 гг. (человек)

Проанализируем состав и структуру кадрового состава Администрации Фрунзенского района по полу, возрасту, уровню образования, стажу работы, профессионально-квалификационному составу (таблицы 3 – 6).

Состав работников Администрации Фрунзенского района представлен лицами как мужского, так и женского пола. Анализ персонала Администрации Фрунзенского района по возрасту представлен в таблице 3.

Таблица 3 –Анализ персонала Администрации Фрунзенского района по возрасту

Возраст сотрудников	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонение абс. 2017/2015, чел.	Темп роста (2017 / 2015), %
18-25 лет	59	56	65	6	10,38
26-30 лет	88	88	81	-7	-8,01
31-35 лет	29	32	32	3	10,38
36-40 лет	10	8	16	6	65,57
41-50 лет	29	16	16	-13	-44,81
51 год и выше	205	201	202	-3	-1,44
Всего	59	56	65	6	10,38

Наглядно структура персонала Администрации Фрунзенского района по категориям за период 2015-2017 гг. представлена на рисунке 5.

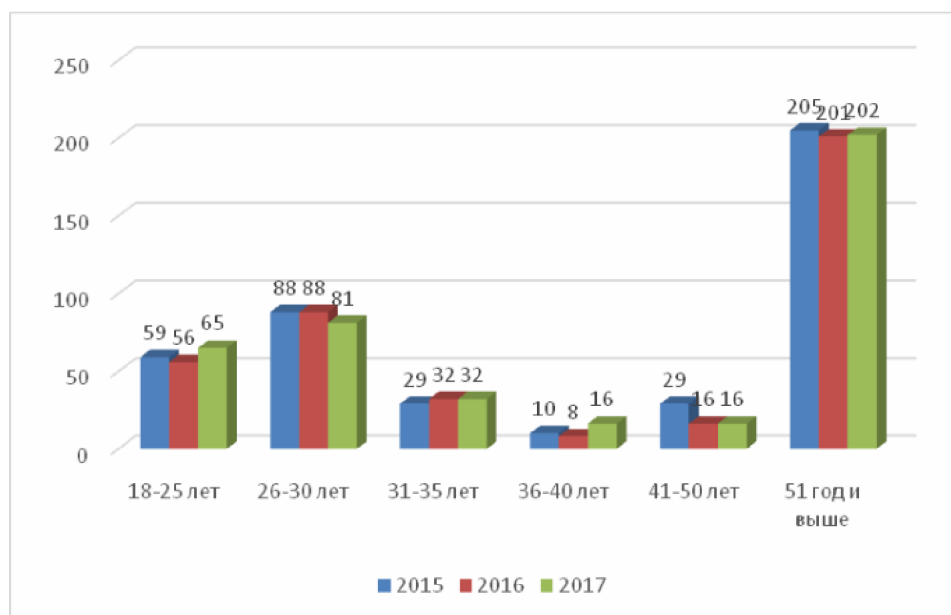


Рисунок 5 - Структура персонала Администрации Фрунзенского района по возрасту за период 2015-2017 гг.

Из таблицы 3 и рисунка 5 можно сделать вывод, что большинство сотрудников Администрации Фрунзенского района имеет возраст 31-35 лет.

Структура персонала Администрации Фрунзенского района по половому признаку администрации представлен в таблице.

Таблица 4 – Структура персонала Администрации Фрунзенского района по половому признаку

Пол	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонение абс. 2017/2015, чел.	Темп роста (2017 год к 2015), %
Мужской	52	54	55	3	5,77
Женский	153	147	147	-6	-3,90
Итого:	205	201	202	-3	-1,44

Анализ данных таблицы показал, что в аппарате Администрации Фрунзенского района большинство сотрудников женщины (72,8%), мужчины представлены в меньшинстве (27,2%), однако именно мужчины

занимают руководящие должности. Структура персонала Администрации Фрунзенского района по стажу работы представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Структура персонала Администрации Фрунзенского района по стажу работы

Стаж работы	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонение абс. 2017/2015, чел.	Темп роста (2017 год к 2015), %
до 1 года	18	21	25	7	38,89
1-3 лет	49	64	58	9	18,85
свыше 3 лет	138	116	119	-19	-13,87

Структура персонала Администрации Фрунзенского района по стажу работы представлена на рисунке 6.

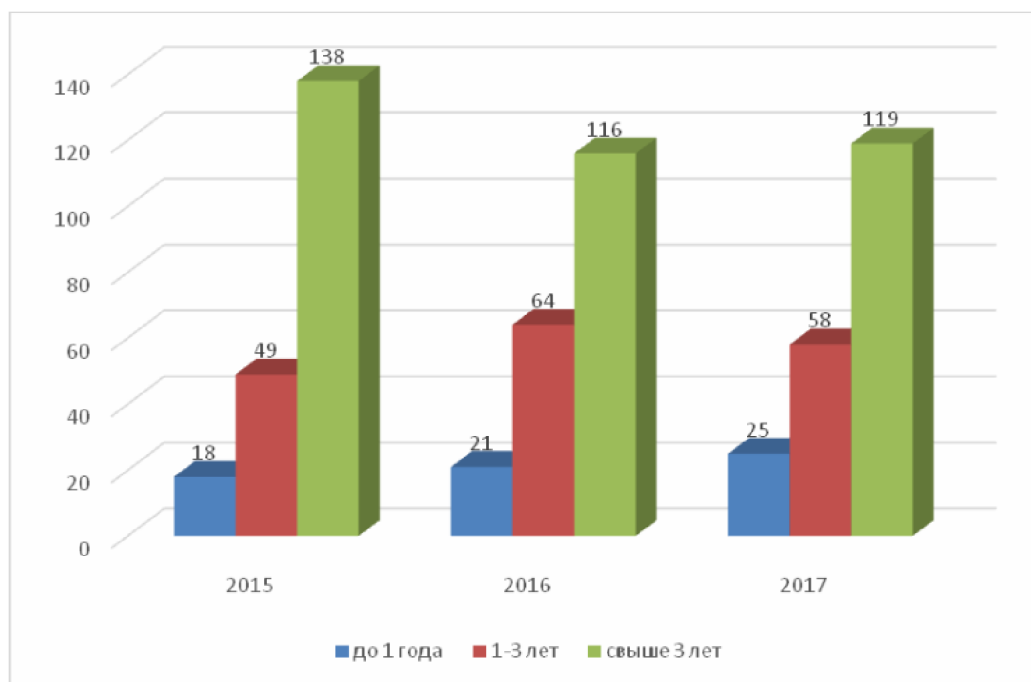


Рисунок 6- Анализ персонала Администрации Фрунзенского района по стажу работы

Из данных таблицы 5 и рисунка 6 можно сделать вывод, что большинство сотрудников Администрации Фрунзенского района (119 чел. (68,9%)) имеют стаж в Администрации Фрунзенского района свыше 3 лет, а сотрудников, имеющих стаж работы в Администрации Фрунзенского района 1 года, - 7% (25 чел.).

Таблица 6 - Анализ кадрового состава по уровню образования

Уровень образования	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%
Среднее профессиональное	29	14	28	14	28	14
Неоконченное высшее	103	50	101	50	87	43
Высшее	74	36	72	36	87	43
Итого	205	100	201	100	202	100

В таблице 6 представлен анализ кадрового состава по уровню образования. По данным видно, что доля сотрудников, имеющих высшее образование, за последние три года достигла 43% от общей численности персонала. Это говорит о притоке в Администрации Фрунзенского района квалифицированных специалистов и удержанию в нем уже работающих профессионалов.

Достаточно высокий процент сотрудников Администрации Фрунзенского района со средним образованием (более 10%) объясняется тем, что ведомство предусматривает трудоустройство студентов, особенно учащихся на заочном отделении, и предоставляет возможность совмещать работу с учебой.

Подытоживая изложенный материал, необходимо отметить, используемая структура Фрунзенского района носит линейно-функциональный характер, что позволяет специализировать выполнение отдельных функций и повысить компетентность управления в целом. Эта структура стимулирует профессиональную специализацию Фрунзенского района, устраняет дублирование усилий, а также улучшает координацию деятельности.

Учреждение создано в целях обеспечения финансирования Программ социального развития Фрунзенского района и удовлетворения общественных потребностей в результатах его деятельности по обеспечению населения квалифицированным государственным управлением и предоставление

муниципальных услуг населению путем осуществления функций некоммерческого характера.

2.2. Анализ кадрового потенциала организации

В связи с важностью поставленных к выполнению перед Администрацией Фрунзенского района задач труд сотрудников данного ведомства должен соответствующим образом оплачиваться. Поэтому в рамках данного исследования уделено пристальное внимание анализу состояния оплаты труда Администрации Фрунзенского района с целью разработки мероприятий по ее совершенствованию.

Движение персонала в Администрации Фрунзенского района приведены в таблице 7.

Таблица 7– Показатели движения персонала в Администрации Фрунзенского района в 2015-2017 гг.

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонение	
				2016/2015	2017/2016
1. Средняя численность персонала, чел.	205	201	202	-4	1
2. Принято работников, чел.	19	26	36	6	11
3. выбыло работников, чел.	15	18	28	3	10
В том числе: - По собственному желанию	4	7	12	3	5
- За нарушение дисциплины	4	4	8	0	4
- По сокращению штатов	4	4	4	0	0
- По другим причинам	3	4	4	1	0
4. Коэффициент принятия кадров	0,09	0,13	0,18	0,03	0,05
5. Коэффициент выбытия кадров	0,08	0,09	0,14	0,02	0,05
6. Коэффициент текучести кадров	0,08	0,09	0,14	0,02	0,05
7. Коэффициент стабильности кадров	0,92	0,91	0,86	-0,02	-0,05

Анализируя таблицу 7 видим, что в Администрации Фрунзенского района за 2015-2017 годы средняя численность персонала уменьшилась на 3 человека и составила 202 человек в 2017. Коэффициент принятия кадров в Администрации Фрунзенского района в 2015 году составил 0,09, в 2016 и

2017 годах - 0,18, следовательно, имеет тенденцию к увеличению. Коэффициент выбытия кадров в 2015 составил 0,80, в 2016 - 0,78, следовательно, наоборот имеет тенденцию к уменьшению. В то же время наблюдается увеличение заинтересованности персонала уволиться из администрации по собственному желанию.

Итак, в Администрации Фрунзенского района наблюдается положительная динамика коэффициента принятия кадров, в то же время наблюдается увеличение коэффициента текучести кадров.

Постоянно меняющийся и развивающийся рынок труда, предъявляющий новые требования к его участникам, привел к нехватке компетентного персонала для многих работодателей и, в частности, для муниципальной службы. Отсюда появилась необходимость удерживать, обучать имеющиеся кадры, что для любой организации означает подготовку сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с целями и задачами самой организации, а это ведет к росту производительности труда и снижению текучести кадров. Сами же сотрудники заинтересованы в работе в таких организациях, которые дают возможность повысить свои профессиональные знания, самореализоваться, заниматься интересной работой.

Фонд оплаты труда сотрудников Администрации Фрунзенского района формируется за счет средств местного бюджета. Поэтому предусматриваются такие финансовые ресурсы (в расчете на год):

- на выплату должностных окладов – 14 должностных окладов;
- на ежемесячное денежное вознаграждение – до 16 среднемесячных должностных окладов;
- на выплату ежемесячной надбавки за напряженность и интенсивность работы – до 11 среднемесячных должностных окладов;
- на выплату премии по итогам работы за месяц - до 2 среднемесячных должностных окладов;

- на ежемесячное вознаграждение за выслугу лет – до 2,5 среднемесячных должностных окладов.

Заработная плата всех сотрудников Администрации Фрунзенского района в сумме формирует показатель фонд заработной платы (далее - ФЗП), который занимает немалую долю в расходах предприятия.

В фонд заработной платы входит не только заработная плата работников за выполненную работу или за отработанное время, но и ряд выплат и доплат, предусмотренных законодательством о труде и действующими премиально- поощрительными системами.

В Администрации Фрунзенского района действует повременная оплата труда, которая начисляется за определенный промежуток отработанного времени независимо от количественных и качественных показателей труда.

В Администрации Фрунзенского района ежегодно формируется штатное расписание для оформления структуры штатного состава и штатной численности организации в соответствии с ее Положением. Штатное расписание содержит перечень структурных подразделений, наименование должностей, специальностей, профессий с указанием квалификации, сведения о количестве штатных единиц. В штатном расписании указывается в рублевом исчислении месячная заработная плата по тарифной ставке (должностному окладу), размер премии и иные доплаты.

Рассмотрим условия для должностного роста государственных служащих в Администрации Фрунзенского района.

В Администрации Фрунзенского района утверждено Положение о порядке формирования кадрового резерва для замещения должностей муниципальной службы в Администрации муниципального образования Фрунзенского района резерва управленческих кадров для замещения должностей руководителей муниципальных учреждений и муниципальных предприятий. Кадровый резерв и резерв управленческих кадров формируются в целях:

- Своевременного и качественного обеспечения структурных подразделений Администрации Фрунзенского района, муниципальных учреждений и муниципальных предприятий муниципального образования Администрации Фрунзенского района подготовленными высококвалифицированными кадрами;

- Сокращения периода адаптации при замещении должностей муниципальной службы и должностей руководителей муниципальных учреждений и муниципальных предприятий;

- Совершенствования деятельности Администрации Фрунзенского района по подбору и расстановке кадров муниципальной службы, улучшения их качественного состава; - ротации муниципальных служащих.

Основными принципами формирования кадрового резерва и резерва управленческих кадров в Администрации Фрунзенского района являются:

- Соблюдение законности;

- Добровольность участия в конкурсе для включения в кадровый резерв, в резерв управленческих кадров;

- Объективность и всесторонность оценки профессиональных качеств граждан, результатов их служебной деятельности;

- Соблюдение равенства прав граждан при включении в кадровый резерв и резерв управленческих кадров;

- Доступность информации о формировании кадрового резерва, резерва управленческих кадров.

Объявление о проведении конкурса публикуется в печатном издании и размещается на официальном сайте Администрации Фрунзенского района сети Интернет. В объявлении указывается наименования должностей муниципальной службы, наименования должностей руководителей муниципальных учреждений и муниципальных предприятий муниципального образования Фрунзенского района, на которые формируется кадровый резерв и резерв управленческих кадров, квалификационные требования к должностям, перечень документов, которые

должны быть представлены, сведения о дате, времени и месте проведения конкурса, сведения об источнике подробной информации о конкурсе (адрес, номера телефонов, официальный сайт Администрации Фрунзенского района.

Право на участие в конкурсе имеют граждане Российской Федерации, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие квалификационным требованиям к должности муниципальной службы, установленным законодательством Российской Федерации, Фрунзенского района о муниципальной службе, или к должности руководителя муниципального учреждения или муниципального предприятия г. Санкт -Петербург.

Конкурс в Администрации Фрунзенского района проводится в два этапа. Первый этап - публикация объявления, прием и проверка документов и сведений, содержащихся в них. Второй этап - собеседование. Таким образом, можно сделать вывод, что ведётся постоянная работа по обеспечению условий для должностного роста государственных гражданских служащих области.

В соответствии с Положением о кадровом резерве государственной гражданской службы города Санкт –Петербург по итогам конкурсных процедур на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы, конкурсов на включение в кадровый резерв и аттестации государственных гражданских служащих сформирован и постоянно обновляется кадровый резерв Администрации Фрунзенского района и исполнительных органов государственной власти Администрации Фрунзенского района.

Структура зарплаты Администрации Фрунзенского района представлена в табл. 8.

Таблица 8 - Структура ежемесячной заработной платы Администрации Фрунзенского района

	2015г.		2016г.		2017г.	
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
Оклад	55926	27,0%	58750	27,5%	61094	27,6%
Денежное поощрение	66308	32,0%	68642	32,2%	71378	32,3%
Надбавки	45587	22,0%	46573	21,8%	48430	21,9%
Прочие доплаты	39098	18,9%	39383	18,5%	40254	18,2%
Итого	206919	100%	213348	100%	221156	100%

Исходя из данных, приведенных в табл.8, наибольший удельный вес в зарплате занимает ежемесячное денежное поощрение (более 32%). На втором месте находится должностной оклад (свыше 27%). В прочие доплаты входит вознаграждение за выслугу лет и премии.

Структура заработной платы сотрудников Администрации Фрунзенского района приведена на рис. 7.

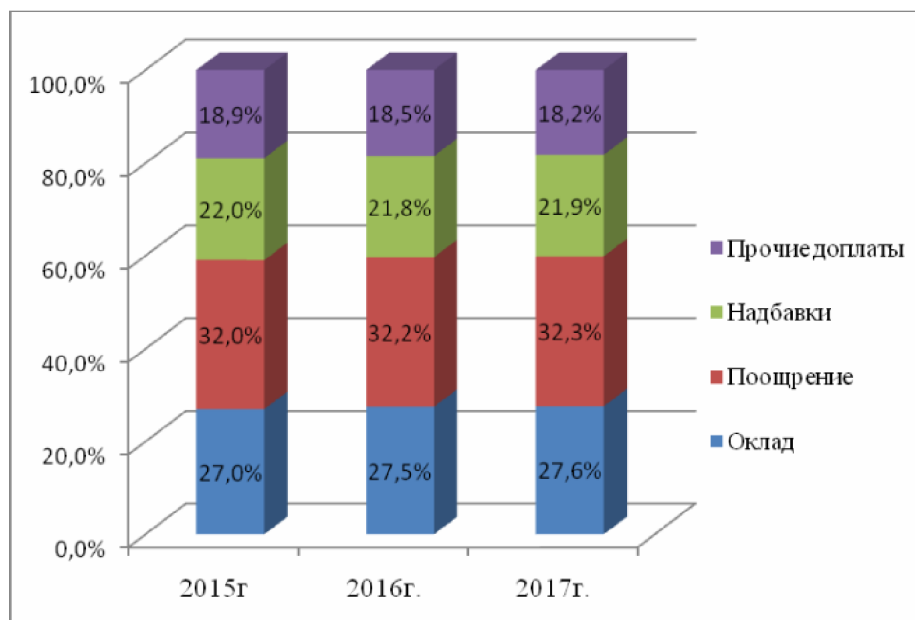


Рисунок 7 - Структура зарплаты сотрудников Администрации Фрунзенского района

В целом, одним из недостатков оплаты труда в бюджетной организации является ее выплата за счет финансирования из бюджета. Поэтому в рамках данного исследования предложения по увеличению фонда оплаты труда

нельзя считать целесообразными, так как это увеличит бюджетные расходы и снизит эффективность работы Администрации Фрунзенского района.

Таким образом, анализ оплаты труда сотрудников данного учреждения должен быть построен на рассмотрении процентного соотношения переменной части зарплаты сотрудников (выплаты поощрений, надбавок и премий).

Размер заработной платы определен штатным расписанием. Выплата заработной платы производится 5 и 15 числа каждого месяца. При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем выплата заработной платы производится накануне этого дня. Оплата отпуска производится не позднее, чем за три дня до его начала.

За высококвалифицированное выполнение трудовых обязанностей, продолжительную и безупречную работу и другие успехи в труде применяются следующие меры поощрения работников:

- объявление благодарности;
- выдача премии или надбавки к заработной плате.

Привлечение к материальной ответственности осуществляется в порядке, предусмотренном ст. 232-233, 238-250 Трудового кодекса РФ [3].

Таким образом, Администрация Фрунзенского района использует простую повременную систему оплаты труда.

Недостатком такой формы оплаты труда является то, что должностной оклад (тарифная ставка) не учитывает различия в обязанностях, за выполнение которых отвечают сотрудники группы должностей, квалификации и стажем работы.

Далее рассмотрим порядок аттестации служащих Администрации Фрунзенского района. Аттестация муниципального служащего проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности муниципальной службы. Аттестация муниципального служащего проводится один раз в три года. Аттестации не подлежат следующие муниципальные служащие: замещающие должности муниципальной службы менее одного года;

достигшие возраста 60 лет; беременные женщины; находящиеся в отпуске по беременности и родам или в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет. Аттестация указанных муниципальных служащих возможна не ранее чем через один год после выхода из отпуска; замещающие должности муниципальной службы на основании срочного трудового договора (контракта).

По результатам аттестации муниципального служащего аттестационная комиссия выносит решение о том, соответствует муниципальный служащий замещаемой должности муниципальной службы или не соответствует. Аттестационная комиссия может давать рекомендации о поощрении отдельных муниципальных служащих за достигнутые ими успехи в работе, в том числе о повышении их в должности, а в случае необходимости рекомендации об улучшении деятельности аттестуемых муниципальных служащих. Результаты аттестации сообщаются аттестованным муниципальным служащим непосредственно после подведения итогов голосования.

В 2017 году в Администрации Фрунзенского района, аттестации подлежало 40 муниципальных служащих. Прошли аттестацию - 38 муниципальных служащих. По результатам аттестации, комиссией вынесены следующие решения:

- Соответствует замещаемой должности - 38 муниципальных служащих;
- Не соответствует замещаемой должности - 0 муниципальных служащих; рекомендовано повышение квалификации в 2017 году - 4 муниципальным служащим;
- Рекомендовано повышение квалификации в 2018 году - 6 муниципальным служащим;
- Рекомендовано повышение квалификации в 2019 году - 7 муниципальным служащим.

Не прошли аттестацию - 2 муниципальных служащих (в связи с нахождением в ежегодных отпусках, временной нетрудоспособностью). Чтобы более полно раскрыть схему взаимодействия сотрудников Администрации Фрунзенского района, при проведении аттестации, нарисую схему функциональных взаимосвязей проведения аттестации персонала.

Из схемы функциональных взаимосвязей видно, что непосредственные руководители подразделений (групп) и специалист по подбору и развитию персонала больше остальных принимают участие в процессе проведения аттестации персонала, а ответственен за весь процесс аттестации - начальник отдела кадров.

С учетом вышеизложенного, сделаны выводы, что в 2017 году процесс оценки проходили 38 человек. Действующий метод оценки персонала в Администрации Фрунзенского района - это аттестация, в организации которой есть ряд недостатков: аттестация нацелена на оценку результатов в прошлом; метод оценки достаточно субъективен; при разработке компетенций для сотрудников не учитываются стратегические цели компании; аттестация сотрудников проходит формально. Нет четких критериев оценки персонала.

Высокая квалификация сотрудников Администрации Фрунзенского района - это залог эффективности работы органов государственной и муниципальной власти. Администрация Фрунзенского района заинтересована в повышении квалификации сотрудников. Свой интерес администрация подтверждает гибкой системой компенсации обучения и ждет от сотрудников максимальной отдачи.

Осуществление практических мероприятий по реализации данной политики возлагается на отдел персонала Администрации Фрунзенского района.

В Администрации Фрунзенского района было проведено анкетирование сотрудников, с целью определения типов сотрудников.

Анкета носит анонимный характер. Это позволяет получить более честные и искренние ответы, уменьшить влияние эффекта социальной желательности. В анкетировании приняло участие 30 человек (6 руководителя и 24 специалистов – ключевых сотрудников).

Результаты анкетирования в диаграмме на рис. 8.

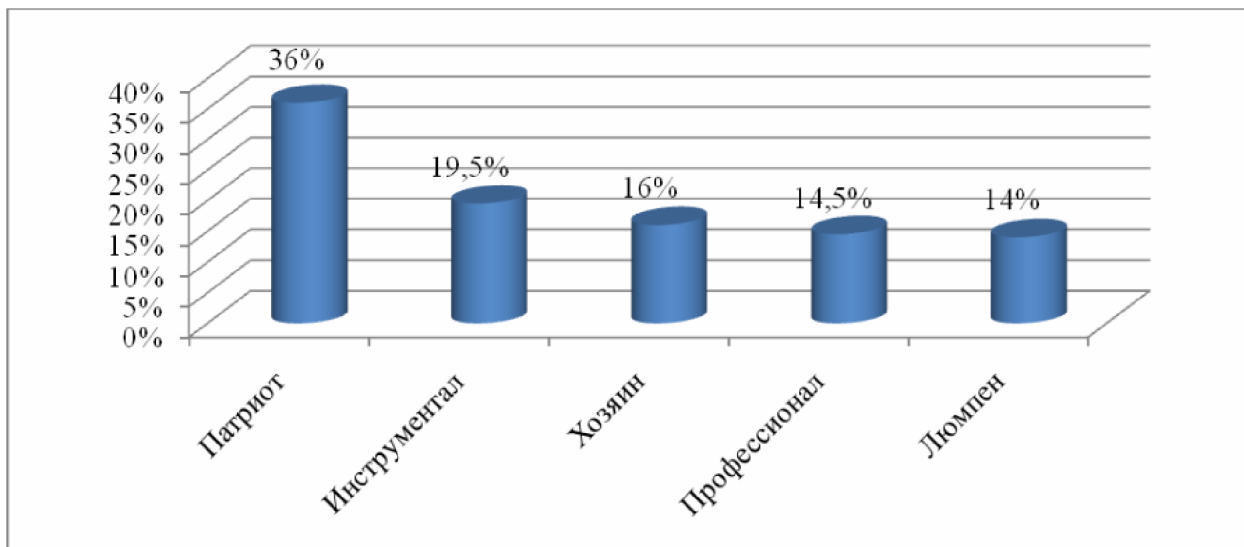


Рисунок 8 - Профиль сотрудников Администрации Фрунзенского района

Из результатов анкетирования видно, что среди опрошенных сотрудников Администрации Фрунзенского района преобладает мотивационный тип «патритот» (36%) и «инструментал» (19,5%). Среднее количество сотрудников Администрации Фрунзенского района относятся к типу «хозяин» (16%) и «профессионал» (14,5%) и наименьшее число сотрудников относятся к типу «люмпен» (14%).

Правила обучения в Администрации Фрунзенского района звучат следующим образом.

Каждый сотрудник Администрации Фрунзенского района, заинтересованный в развитии, профессиональном и карьерном росте, имеет право направить согласованную с непосредственным руководителем заявку на обучение в отдел персонала специалисту по подбору и развитию для рассмотрения этой заявки.

В конце календарного года начальник отдела по персоналу разрабатывает план по обучению сотрудников на следующий год. План по обучению составляется на основе целей, поставленных руководителями Администрации Фрунзенского района перед отделами, на основе поступивших заявок от сотрудников и информации о запрошенных учебных мероприятиях от руководителей отделов.

Начальник Отдела по организационно-кадровой работе согласовывает план по обучению сотрудников на следующий год с руководителями отделов и информирует сотрудников о плане обучения.

План может корректироваться в течение года, но не чаще, чем один раз в квартал. Внеплановое обучение решается в индивидуальном порядке.

Если после проведения предоплаты обучения, сотрудник отказывается от прохождения обучения, то затраченная сумма удерживается из заработной платы сотрудника Администрации Фрунзенского района. Если оплата обучения превышает сумму 200 у.е., то сотрудник заключает с администрацией ученический договор (глава 32 Трудового кодекса РФ), определяющей взаимодействие Администрации Фрунзенского района и сотрудника во время прохождения обучения и после прохождения обучения.

Система компенсации обучения в Администрации Фрунзенского района действует только для согласованного и утвержденного руководством администрации обучения.

Администрация Фрунзенского района предусмотрела компенсации сотрудникам, связанные с обучением: рассматривает просьбы о кредитах на обучение; компенсирует рабочее время в дни занятий; предоставляет дополнительный оплачиваемый отпуск на период сессии и подготовки к защите диплома по программам переподготовки; оплачивает литературу, необходимую для эффективного обучения.

Средства на закупку литературы планируются в бюджете Администрации Фрунзенского района. Список литературы должен быть согласован с руководителем; компенсирует от 50 % до 100 % от стоимости

обучения, связанного с повышением квалификации, процент компенсации указывается в плане обучения; компенсирует часть стоимости программы переподготовки; процент компенсации определяется в индивидуальном порядке - в зависимости от планов администрации на развитие.

Было проведено исследование методом интервью на тему: «Анализ системы обучения персонала в Администрации Фрунзенского района. Было опрошено 30 специалистов, из них 6 руководителей отделов, 24 специалисты Администрации Фрунзенского района. Все опрошенные специалисты в возрасте от 23 до 45 лет.

В ходе данного исследования были получены следующие результаты:

Под обучением персонала большинство понимает получение новых знаний – 50%. Опыта и знаний -50%

Актуальным сегодня обучение сотрудников считает 100% опрошенных

Среди методов и технологий обучения персонала применяемых в организации отмечены курсы -20%, тренинги -20%, на рабочем месте -20%, должностные инструкции -30%, прочие 10%.

Большинство 90% считает, что после обучения большая часть полученной информации быстро забывается.

90% считает, что обучить можно всех, но в этом нет необходимости считает также 90%.

На вопрос о важности обучения, все опрошенных отметили, что это крайне необходимо, особенно в современных условиях развития телекоммуникационной отрасли.

Самым главным в мотивации к обучению персонала является продвижение по службе 75%, 25 – оплата труда

Выбрать по-настоящему качественный метод обучения из предлагаемого широкого ассортимента можно в процессе анализа считает 80% опрошенных

В организации инновационные методы обучения сотрудников не используются считает 70% опрошенных.

В целом, система обучения персонала в Администрации Фрунзенского района выглядит довольно положительно, но если вдаваться в подробности и детали оформления всего процесса, связанного с обучением, понимаешь, что быстрее и эффективнее будет выучиться самостоятельно, хотя компенсационный пакет выглядит довольно внушительно.

В конечном итоге, можно сформулировать итоговый вывод: система использования и управления кадровым потенциалом в Администрации Фрунзенского района находится на недостаточно высоком уровне, далеко не все необходимые способы и процедуры адаптации новых сотрудников и обучения были отработаны и с достаточной степенью эффективности применены на практике.

Также ситуация требует совершенствования организации процесса аттестации и обучения персонала в Администрации Фрунзенского района, а именно внедрение методики совокупной взвешенной оценки (рейтинга) личных качеств сотрудников, внедрения автоматизированной системы диагностики профпригодности и внедрения системы оценки персонала «360 градусов», внедрения системы наставничества, совершенствование системы обучения.

Глава 3. Разработка направлений по оптимизации кадрового потенциала Администрации Фрунзенского района г. Санкт-Петербург

3.1. Совершенствование профессионального образования персонала Администрации Фрунзенского района

Точкой отсчета при формировании кадровой стратегии должен быть уже существующий кадровый состав. Повышая уровень требований к развитию профессиональных знаний, навыков, опыта, деловых качеств, главные усилия необходимо сосредоточить на формировании высоких нравственных и личностных качеств у всех без исключения сотрудников.

При разработке кадровой стратегии необходимо учесть, что в настоящее время повышение квалификации и переподготовка слабо способствуют служебному росту сотрудников рассматриваемых ведомств, особенно в Администрации Фрунзенского района.

Второе важное обстоятельство - необходимость учета различного уровня продуктивности форм обучения, в том числе высокой продуктивности повышения квалификации и стажировки.

Успешная деятельность Администрации Фрунзенского района зависит от многих факторов. Одним из них, безусловно, является наличие квалифицированного сильного руководящего состава Администрации Фрунзенского района и сплоченной команды, способных эффективно выполнять поставленные перед ними задачи. Достигнуть этого можно только через построение действенного механизма взаимодействия между коллективом Администрации Фрунзенского района и руководством, обеспечивающего не только разграничение ответственности, но и объединяющего всех сотрудников Администрации Фрунзенского района, вне зависимости от занимаемой ими должности, вокруг общей генеральной цели.

В современных условиях эффективность работы Администрации Фрунзенского района требует высокой ответственности и инициативы работников, их четкой организованности, стремления к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества невозможно с помощью традиционного материального стимулирования и строго внешнего контроля, зарплаты и наказания. Специалисты, осознающие смысл своей деятельности и стремящиеся к реализации организационных целей, могут достичь высоких результатов.

В результате реализации мер, направленных на развитие муниципальной службы, возможно преодоление сложившейся ситуации.

Повышение квалификации кадров в Администрации Фрунзенского района как по краткосрочным, так и по долгосрочным программам повышения квалификации представляется наиболее приоритетным и эффективным направлением развития муниципальной службы.

Должна способствовать формированию у муниципальных служащих в Администрации Фрунзенского района необходимых профессиональных знаний, умений и навыков, позволяющих эффективно выполнять должностные обязанности реализация ведомственной целевой Программы.

Для разработки Программы основанием являются определенные нормативно - правовые акты:

- Федеральный закон от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».
- Федеральный закон от 02.03.2007 №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».

Цель Программы - обеспечение муниципального образования профессиональными кадрами.

Реализация программы предполагает решение 2 задач.

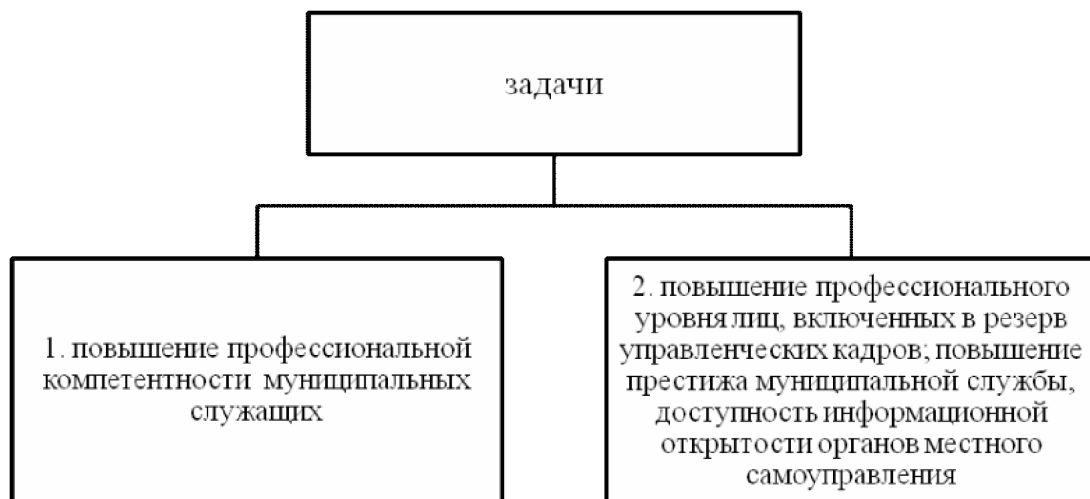


Рисунок 9 - Задачи Программы

То есть две задачи, а именно:

- повышение профессиональной компетенции кадров Администрации Фрунзенского района (существующих кадров)
- повышение профессионального уровня лиц, включенных в резерв управленческих кадров; повышение престижа муниципальной службы, доступность информационной открытости органов местного самоуправления (потенциальных кадров)

За счет средств бюджета Администрации Фрунзенского района финансируются Мероприятия Программы.

Комплекс мероприятий по развитию кадрового потенциала муниципальной службы, обеспечивающих достижение поставленных Программой целей и задач, предполагается осуществлять по следующим основным направлениям:

- подготовка кадров - обучение в образовательном учреждении высшего профессионального образования с целью получения высшего профессионального образования, позволяющего гражданину участвовать в конкурсе на замещение вакантной муниципальной должности в Администрации Фрунзенского района;

- целевое обучение - обучение лиц в государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования за счет средств федерального бюджета по договору между Администрацией Фрунзенского района и образовательным учреждением.

- профессиональная переподготовка кадров - это теоретическое и практическое обучение кадров при смене профиля должности или направления деятельности с целью приобретения новых профессиональных знаний и умений для решения новых задач и исполнения обязанностей.

- повышение квалификации кадров - это целенаправленное повышение уровня знаний и умений кадров, расширение имеющихся у них навыков и практического опыта работы для более качественного и эффективного решения стоящих задач, служебных обязанностей с учетом изменяющихся условий жизни и деятельности.

Определяется перечень всех работ по проекту. Главную цель разбиваем на несколько промежуточных.

Иерархическая структура работ проекта обучения персонала Администрации Фрунзенского района представлена на рис.9.

Высокая квалификация сотрудников Администрации Фрунзенского района - это залог эффективности работы органов государственной и муниципальной власти. Руководство Администрации Фрунзенского района заинтересовано в повышении квалификации сотрудников. Свой интерес администрация подтверждает гибкой системой компенсации обучения и ждет от сотрудников максимальной отдачи.



Рисунок 10 - Модель реализации функций по проекту обучения сотрудников в Администрации Фрунзенского района

Необходимость повышения уровня профессиональной подготовки муниципальных служащих и дефицит кадров управленческого звена выявила реализация Федерального закона от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», что, безусловно, отражается на качестве работы администрации.

От разработки и реализации мероприятий, направленных на развитие данной службы как единой системы, а также на практическое применение новых технологий муниципального управления зависит эффективность развития муниципальной службы.

Открытой, конкурентоспособной и престижной, ориентированной на результативную деятельность муниципальных служащих по обеспечению осуществления полномочий органов местного самоуправления и активное взаимодействие с институтами гражданского общества должна быть современная муниципальная служба.

Формирование системы обучения сотрудников Администрации Фрунзенского района предполагает также и ее фиксацию в таких внутренних локальных нормативных актах, как Положение об обучении персонала, Положение о системе обучения и т. п. Разработка такого документа в Администрации Фрунзенского района включает следующие этапы. Ответственным за разработку такого документа является руководитель отдела кадров Администрации Фрунзенского района.

Администрация Фрунзенского района в силу требований законодательства обязана применять профстандарты, должно внедрить их в свою модель кадрового менеджмента. Администрации Фрунзенского района является муниципальным, то алгоритм таких действий утвержден постановлением № 584. Администрации Фрунзенского района предстоит:

- разработать план внедрения профстандартов;
- реализовать его до 01.01.2020;
- обеспечить применение профстандартов на новых должностях в соответствии с планом.

В целях обеспечения соответствия кадрового менеджмента требованиям постановления № 584 фирма-работодатель может издать отдельный приказ о внедрении профстандартов, согласно которому ответственные сотрудники должны будут разработать и реализовать соответствующий план. Приказ может быть дополнен специальным положением, определяющим, как действовать ответственным сотрудникам при исполнении корпоративных норм, установленных приказом.

Для решения задач, предусмотренных приказом, может быть организована комиссия или рабочая группа специалистов — это может быть зафиксировано отдельным приказом и дополняющим его положением.

- задача руководства Администрации Фрунзенского района при решении рассматриваемой задачи — разработка приказа о внедрении профстандартов, а также плана-графика их внедрения.

Соответствующий приказ в Администрации Фрунзенского района может содержать нормы, в соответствии с которыми:

- определяется перечень сотрудников, ответственных за внедрение профстандартов, а также форма организации их работы (комиссия, рабочая группа);
- определяется перечень конкретных задач, которые должны решить сотрудники, входящие в комиссию или рабочую группу (собственно, данными задачами могут быть те, что соответствуют мероприятиям по пп. 1 – 3 указанного выше списка мероприятий по внедрению).

Рассматриваемый приказ в Администрации Фрунзенского района может дополняться:

- тем самым планом-графиком внедрения профстандартов, в котором детально отражается последовательность решения ответственными специалистами своих задач в привязке к конкретным срокам;
- положением о комиссии или рабочей группе по внедрению профстандартов — локальным нормативом, детально регламентирующим организацию работы ответственных специалистов.

После того как локальные нормативы, регламентирующие внедрение профстандартов, разработаны, можно реализовывать остальные этапы (которые, как мы отметили выше, могут быть прописаны в соответствующих нормативах в качестве задач, решаемых ответственными специалистами).

Для построения системы обучения работников Администрации Фрунзенского района руководителем отдела кадров необходимо совместно с руководителями всех структурных подразделений Администрации Фрунзенского района определить приоритетное направление в обучении персонала Администрации Фрунзенского района, примерную тематику обучения, выбрать методику для более качественного проведения обучения сотрудников.

По окончании обучения проводится аттестация сотрудников Администрации Фрунзенского района на соответствие стандартам работы в Администрации Фрунзенского района.

В результате грамотно проведенного обучающего курса Администрации Фрунзенского района его участники осваивают и совершенствуют навыки работы с детьми, получают инструменты для взаимодействия с посетителями Администрации Фрунзенского района, практические навыки общения с детьми и их родителями.

Комплексная оценка прохождения адаптации в Администрации Фрунзенского района будет проводиться по совокупности объективных и субъективных показателей. Результаты оценки будут фиксироваться в оценочном листе прохождения адаптации на основании оценки выполнения индивидуального плана работы.

Для выявления степени удовлетворенности работой по окончании периода адаптации отделом кадров Администрации Фрунзенского района проводится опрос работников с использованием анкеты нового работника. Ответственными за работу по адаптации персонала в Администрации Фрунзенского района являются: руководитель отдела по управлению персоналом, начальник отдела социального развития, руководитель структурного подразделения, непосредственный руководитель вновь принятого работника.

В результате реализации Программы должно быть обеспечено:

- повышение эффективности кадровой политики в системе муниципальной службы Администрации Фрунзенского района в целях улучшения ее кадрового состава;
- повышение профессионального уровня муниципальных служащих Администрации Фрунзенского района;
- обеспечение полного охвата муниципальных служащих по повышению их профессионального уровня;

- повышение творческой инициативы и общественной активности работников Администрации Фрунзенского района;
- планомерность, последовательность и непрерывность процесса обучения;
- определение перспективы дальнейшего развития системы повышения квалификации муниципальных служащих.
- увеличение процента молодых специалистов, имеющих профильное образование,
- оптимизация структуры органов местного самоуправления и численности муниципальных служащих;
- создание материально-технических условий для максимально эффективного использования профессионального потенциала муниципальных служащих при исполнении ими своих должностных обязанностей.

3.2. Экономическая эффективность мероприятий по оптимизации кадрового потенциала Администрации Фрунзенского района

Для успешной работы Администрации Фрунзенского района специалист должен обладать следующими компетенциями:

- клиентоориентированность
- лояльность к Администрации Фрунзенского района
- сотрудничество
- уверенность в себе
- самоконтроль
- ответственность
- ориентация на достижение индивидуально и командного результата
- аналитическое мышление
- планирование и организация.

Для повышения мотивации персонала Администрации Фрунзенского района, в первую очередь специалистов Администрации Фрунзенского района необходимо в первую очередь направить усилия на развитие внутренних мотивов сотрудников Администрации Фрунзенского района :

- повысить клиенториентированность по средствам тренингов, веревочных курсов,
- повысить аналитическое мышление, по средствам развития внутрифирменного обучения,
- повысить сотрудничество, так же по средствам верёвочных курсов.

Механизм реализации Программы в Администрации Фрунзенского района:

1. Отдел по организационно-кадровой работе:

1.1. Программы изучают предложения высших учебных заведений по повышению квалификации в течение всего срока реализации.

1.2. В течение 2018 года в Администрации Фрунзенского района:

- изучают принятые по вопросам повышения квалификации муниципальных служащих, локальные нормативные правовые акты;
- соответствие локальных нормативных правовых актов требованиям трудового законодательства, законодательства о муниципальной службе оценивают;
- информацию о наличии/отсутствии локальных нормативных правовых актов и их соответствии требованиям трудового законодательства, законодательства о муниципальной службе обобщают;
- проекты локальных нормативных правовых актов по вопросам повышения квалификации муниципальных служащих и (или) об их отмене, о внесении изменений в ранее принятые локальные нормативные правовые акты готовят.

1.3. Ежегодно в течение 2018-2020 годов в период 01 января по 01 марта собирают и обобщают мнения руководителей структурных подразделений Администрации о приоритетных направлениях (программах) повышения квалификации, количестве и персональном составе

муниципальных служащих, нуждающихся в повышении квалификации, готовят аналитическую информацию.

1.4. Руководителей структурных подразделений Администрации Фрунзенского района информируют, о приоритетных направлениях (программах) повышения квалификации, количестве и персональном составе муниципальных служащих, нуждающихся в повышении квалификации, об объеме обучения.

1.5. Мониторинг обучения муниципальных служащих Администрации Фрунзенского района осуществляют.

2. Структурных подразделений Администрации Фрунзенского района
Руководители:

2.1. Предоставляют в отдел по организационно-кадровой работе информацию о приоритетных направлениях (программах) повышения квалификации (с указанием объема в количестве академических часов), количестве и персональном составе муниципальных служащих, нуждающихся в повышении квалификации.

2.2. Договоры по повышению квалификации муниципальных служащих Администрации Фрунзенского района по программам повышения квалификации заключают.

2.3. Со дня заключения договора, в течение трех рабочих дней направляют в отдел по организационно-кадровой работе его копию.

2.4. Представляют в отдел по организационно-кадровой работе сведения о кандидатурах муниципальных служащих, направляемых на обучение по программам повышения квалификации.

2.5. Исполнение договоров контролируют.

2.6. Акты приема - сдачи работ, предусмотренных договорами, оплачивают услуги, предусмотренные договорами подписывают.

2.7. Контролируют предоставление муниципальными служащими документов о повышении квалификации в отдел по организационно-кадровой работе Администрации Фрунзенского района.

3. Отдел по учёту и отчётности бюджетных средств Администрации Фрунзенского района:

3.1. Услуги, предусмотренные договорами, заключенные Администрации Фрунзенского района оплачивает.

По окончании обучения проводится аттестация сотрудников Администрации Фрунзенского района.

В результате грамотно проведенного обучающего курса программ в Администрации Фрунзенского района его участники осваивают и совершенствуют знания в области государственной службы, нормативно – правовых актов, получают инструменты для работы с посетителями, практические навыки общения с клиентами. Администрации Фрунзенского района получает обученных сотрудников, которые ориентированы на качественное выполнение должностных обязанностей, умеют грамотно общаться с посетителями, мотивированы на достижение поставленных целей, активную работу.

На государственной службе в Администрации Фрунзенского района очень тяжело мотивировать материальными стимулами, в большей степени стимулирование не материальное, ко всем существующим стимулам можно добавить такие:

- Давать вознаграждение как можно быстрее после действия
- Вознаграждать не только за крупные достижения, но также и за небольшие успехи
- Не вознаграждать всех одинаково
- При вознаграждении быть честным и справедливым
- Применять вознаграждения непредсказуемо, т.к. эффект неожиданности будет более приятен.

Для достижения долгосрочных улучшений в деятельности Администрации Фрунзенского района, необходимо внедрить потребность самосовершенствования в самую основу корпоративной культуры и держаться комплексного подхода, при котором непрерывно совершенствуется

поддержка всех аспектов деятельности Администрации. Это подразумевает развертывание программы организационных изменений.

- В Администрации Фрунзенского района необходимо разработать и внедрить систему наставничества, для адаптации новых сотрудников. В рамках данной системы необходимо организовать доплату за наставничество 5000 рублей в месяц для специалиста - наставника.

- Включить три вида профессиональной подготовки руководителей государственной службы: базовую (первичную), должностную и квалификационную учебу.

- Проведение психологического тестирования для специалистов Администрации Фрунзенского района, с целью снижения конфликтности в организации.

В таблице 9 представим затраты по реализации представленных мероприятий.

Таблица 9 - Затраты по реализации мероприятий в Администрации Фрунзенского района (на 1 год)

№	Характеристика мероприятия	Периодичность	Стоимость мероприятия (руб)	Количество	Общая стоимость (руб)
1	Работа психолога на 0,5 ставки	12 месяцев	10 000	1	120 000
2	Проведение психологических тренингов	1 раз в квартал	10 000	4	40 000
3	Доплата за наставничество	1	5 000	1	60 000
	Общая стоимость				225 000

Таким образом, общая стоимость мероприятий в Администрации Фрунзенского района составит 225 000 рублей.

В Администрации Фрунзенского района процессы командообразования и наставничества так или иначе должны

реализовываться независимо от того, управляет им Отдел по организационно-кадровой работе или нет.

Однако в этом случае уровень эффективности процессов командообразования в Администрации Фрунзенского района обычно не является достаточным для решения потребностей организации и системы управления персоналом в целом.

Эффективность деятельности при рассмотренном изменении во многом зависит от правильности его внедрения. В итоге обучение и наставничество могут вывести Администрацию Фрунзенского района на новый этап деятельности с резервами для развития и совершенствования.

Таблица 10 - Качественные характеристики эффективности проекта

Мероприятия	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
Совершенствование в организации системы обучения и внедрение наставничества для работников	1.Улучшатся результаты работы всего учреждения. 2. Повышается заинтересованность работника в результатах своего труда. 4.Способствует повышению уровня квалификации работников.	1. Снижение текучести кадров. 5.Увеличение производительности труда.

Реализация мероприятий позволит:

- обеспечить качественные изменения кадрового состава администрации района и муниципальных учреждений, в том числе, снижение среднего возраста сотрудников на 2-5 лет, повышение доли работников с профильным образованием на процентов;

- обеспечить прием на работу квалифицированных молодых кадров, в количестве не менее 20 человек в год, в структурные подразделения администрации района и муниципальные учреждения;

- обеспечить обучение и переподготовку (повышение квалификации) не менее, чем 20 сотрудникам администрации и муниципальных учреждений в год.

Таким образом, успешная деятельность Администрации Фрунзенского района зависит от многих факторов. Одним из них, безусловно, является наличие квалифицированного сильного руководящего состава Администрации Фрунзенского района и сплоченной команды, способных эффективно выполнять поставленные перед ними задачи.

Заключение

В рамках данной бакалаврской работы был проведен анализ кадрового потенциала Администрации Фрунзенского района. В бакалаврской работе проведена оценка эффективности одного из ключевых направлений кадровой работы – существующей системы адаптации в Администрацию Фрунзенского района (комплексная оценка).

Комплексная оценка системы управления персоналом, как ключевого направления кадровой работы в Администрацию Фрунзенского района включает в себя оценки эффективности: работы нового сотрудника; работы специалиста по кадрам; работы непосредственных руководителей и наставников; плана адаптации, в том числе оценка его актуальности.

Успешная деятельность Администрации Фрунзенского района зависит от многих факторов. Одним из них, безусловно, является наличие квалифицированного сильного руководящего состава Финансового управления и сплоченной команды, способных эффективно выполнять поставленные перед ними задачи.

Общая оценка адаптации сотрудников проводилась по пятибалльной шкале. В основном новые сотрудники Администрации Фрунзенского района, оценили свою адаптацию на «4», но довольно большой процент оценок по факторам удовлетворенности приходится на оценки «2» и «3».

Таким образом, можно сказать, что существующая система адаптации Администрации Фрунзенского района, находится на невысоком уровне и является неэффективной. При этом оценка эффективности адаптационных процессов не проводится.

В работе предложены следующие мероприятия по совершенствованию кадровой работы в Администрации Фрунзенского района: реализация ведомственной целевой Программы Реализация комплекса мер,

направленных на муниципальные службы, а также повышение качества исполнения муниципальными служащими должностных обязанностей.

Администрации Фрунзенского района предстоит:

- разработать план внедрения профстандартов;
- реализовать его до 01.01.2020;
- обеспечить применение профстандартов на новых должностях в соответствии с планом.

Таким образом, профстандарты обязательны для всех госструктур и муниципальных хозяйствующих субъектов, а также для частных фирм, в которых есть должности, предполагающие предоставление льгот сотрудникам. Профстандарты устанавливаются приказами Минтруда РФ. Их внедрение как в частных фирмах, так и в госструктурах осуществляется на основе постановления Правительства РФ № 584.

Мероприятия должны способствовать формированию у муниципальных служащих Администрации Фрунзенского района необходимых профессиональных знаний, умений и навыков, позволяющих эффективно выполнять должностные обязанности реализация ведомственной целевой Программы.

Обеспечение Администрации Фрунзенского района профессиональными кадрами является целью Программы.

Объёмы финансирования Программы уточняются ежегодно при формировании бюджета Администрации Фрунзенского района на следующий финансовый год.

За счёт средств бюджета Администрации Фрунзенского района мероприятия Программы финансируются.

Список использованной литературы

1. Конституция РФ
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/.
3. Налоговый кодекс РФ (НК РФ). [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001г. №197-ФЗ (ред. 13.07.2016г.). [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/.
5. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).
6. ГОСТ Р ИСО 9004-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 23.11.2011 № 501-ст). - М.: Стандартиформ, 2016.
7. Алексеева С. А. Маркетинговая концепция стратегии управления персоналом предприятия розничной торговли / С.А. Алексеева// Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). - 2016. - № 3. - С. 77.
8. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг. - Пер. с англ. - 8-е изд. - СПб.: Питер, 2014.- 198 с.
9. Афитов, Э.А. Экономика и организация производства: руководство по предвыпускной квалификационной практике и дипломному проектированию для студ. всех форм обуч. / Э.А. Афитов. - Минск: БГУИР, 2016.- 254 с.

10. Барков С. А. Управление персоналом / С.А. Борисов. - М.: ЮристЪ, 2014 - 451 с.
11. Бизюкова И.В. Управленческие кадры: подбор и оценка / И.В. Бизюкова. - М.: Экономика, 2015. - 256 с.
12. Глумаков В.Н. Стратегический менеджмент: Практикум / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев. - М.: Вузовский учебник, 2014. - 41 с.
13. Гусарова Н.В. Строим эффективную адаптацию / Н.В. Гусарова // Отдел кадров: профессиональный ежемесячный журнал. - 2015. - №1. - С. 107.
14. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - №5. - С. 22.
15. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, практика [электронный ресурс]. URL: <http://www.gd.ru/articles/8686-qqq-16-m6-02-06-2016-grejdovaya-sistema-oplaty-truda>. (дата обращения 17.01.2018)
16. Деревянко К.Н. Кадровый аудит: проверка расчетов с персоналом по оплате труда // Аудит и финансовый анализ. - 2013. - №1. - с.185-194.
17. Дворникова А. Поэтапный план разработки грейдовой системы оплаты труда [Электронный ресурс]: Генеральный директор – персональный журнал руководителя. – Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/8686-qqq-16-m6-02-06-2016-grejdovaya-sistema-oplaty-truda>.
18. Долинина, Т. Н. Внутрифирменная политика оплаты труда. Экономическое обоснование / Т.Н. Долинина. - М.: Издательство Гревцова, 2016. - 320 с.
19. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Р. Дафт. - СПб.: Питер, 2015. – 315с.
20. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 245 с.

21. Егорова, Е. Расходы на персонал: практика налоговых споров [Электронный ресурс] /Е. Егорова//Практическая бухгалтерия. — 2015. — № 10. — Режим доступа: [http:// www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
22. Журавлев П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. - М.: Экзамен, 2016. - 561 с.
23. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.Г. Зайцев. - СПб.: Северо-Запад, 2015. - 296 с.
24. Зайцева Т.В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ФОРУМ, ИНФРА-М, 2015. - 293 с.
25. Зайцева, Т.Ф., Александрова Н.Р. Методические основы качественной оценки труда на основе системы грейдирования / Т.Ф. Зайцева // Вестник Ульяновской государственной сельскохозяйственной академии, 2014. – № 4(28). – С.186-194.
26. Иванцевич Д.М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом /Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Дело, 2014. - 416 с.
27. Кибанов А. Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. - М.: Дело, 2015. - 412 с.
28. Кибанов А.Я. Как уменьшить стартовые издержки? Об управлении трудовой адаптацией / А.Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2016. - № 2. - С. 8.
29. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 269 с.
30. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность: Учебное пособие / Е.Ф. Коханов. - М.: ГАУ, 2014. - 86 с.
19. Кузнецов П.С. Адаптация как функция развития личности. - Саратов: Издательство Саратовского университета, 2016. – 215 с.
20. Кулапов М.Н. Управление кадрами: в помощь начинающему руководителю / М.Н. Кулапов. - 2-е изд. - М.: NoName, 2015. - 415 с.

21. Ловчева М.Е. Документационное обеспечение процессов кадрового планирования в организации / М.Е. Ловчева // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2016. - № 4. - С. 23-29
22. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭ и У, 2014. - 492 с.
23. Маусов Н. Менеджмент персонала - ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления, 2014 - № 5 - 12 с.
24. Медведев В.И. Адаптация человека. - СПб.: Институт мозга человека РАН, 2016. – 209 с.
25. Мейган М. Работа с персоналом: введение в должность. - СПб.: Питер, 2015. – 307 с.
26. Музыченко В.В. Мастер-класс по управлению персоналом / В.В. Музыченко. - М.: «ГроссМедиа», «РОСБУХ», 2014. - 590 с.
27. Орлова О.С. Управление персоналом современной организации / О.С. Орлова. - М.: Экзамен, 2016 -456 с.
28. Садилова А. Д. Актуальные проблемы учета и контроля расчетов по оплате труда // Молодой ученый. — 2016. — №8. — С. 663-665
29. Сальникова, Л. В. Оплата труда. Порядок, правила и исключения / Л.В. Сальникова. - М.: Вильямс, 2014. - 192 с.
30. Снегирев, А. Г. Оплата питания сотрудников: надо ли начислять страховые взносы [Электронный ресурс]/А. Г. Снегирев//Промышленность: бухгалтерский учет и налогообложение. — 2015. — № 1. — Режим доступа: [http:// www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
31. Сосновы А. Разработка системы базовых окладов на основе грейдов [Электронный ресурс]: HR - портал - сообщество и публикации. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/razrabotka-sistemy-bazovyh-okladov-na-osnove-greydov>
32. Услуги. Кадровый консалтинг. Грейдирование персонала [электронный ресурс]. URL: <http://> (дата обращения 17.06.2013)

33. Федоров П. М. Как сократить расходы на персонал. Структура. Численность. Оплата труда; Феникс - М., 2014. - 126 с.
34. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации: учеб. Пособие для вузов / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. - М.: Экзамен, 2014. - 480 с.
35. Хелферт Э. Техника комплексного анализа / Э. Хелферт. - СПб.: Питер, 2012. – 644 с.
36. Чуланова О.Л. Грейдинг как технология привлечения и удержания высококвалифицированных управленческих кадров / О.Л. Чуланова // Интернет-журнал «Науковедение», 2014. – №5(24). – С.1-12.
37. Чуланова О.Л., Комарова Е.М., Фламинг Ю. Методика внедрения грейдинга в систему оплаты труда персонала организации: принципы, подходы, преимущества, риски / О.Л. Чуланова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук, 2016. – №2-3. – С.128-138.
38. Широкова Ю. Критерии оценки труда учебно-вспомогательного персонала высшего учебного заведения // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). - 2013. - № 5. - С. 100 - 104.
39. Штель Т.Л., Емельяненко Е.Е. Использование системы грейдирования как основа развития инновационной экономики / Т.Л. Штель // Вестник науки Сибири, 2015. – № 4(19). – С. 39-48.
40. Шалевская Е.Ю. Внедрение системы грейдирования на предприятии / Е.Ю. Шалевская // Экономинфо, 2016. – №26. – С.47-52.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Основные мероприятия ведомственной целевой Программы

№	Исполнитель	Мероприятия	Срок выпо лнен ия	Объемы финансирования, <u>тыс.руб.</u>				Ист очн ики фин анс иро ван ия
				всего	в том числе:			
					2018 год	2019 год	2020 год	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Организация повышения профессионального уровня муниципальных служащих								
1.1.	Администрация (отдел по организационно- кадровой работе)	- повышение квалификации, - участие в семинарах, конференциях	<u>в</u> <u>течен</u> <u>ие</u> <u>пери</u> <u>ода</u>	269,34	50,0	150,0	69,34	мест ный бюд жет
Всего по программе				269,34	50,0	150,0	69,34	