

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВПО Уральский государственный экономический университет

Кафедра Государственной и муниципальной службы

КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине: Государственная и муниципальная служба

На тему: Кадровая политика, подбор и аттестация муниципальных служащих на примере Тавдинского городского округа

Екатеринбург, 2016

Введение

Актуальность исследования темы курсовой работы заключается в том, что местное самоуправление выступает в качестве ключевого элемента демократического устройства нашего государства. Эффективность муниципального управления на полном основании считается одним из важных критериев современного цивилизованного развития общества и государства в целом. От кадрового потенциала муниципальных образований во многом зависит успех становления и развития новой системы местного самоуправления, которая формируется в процессе проводимой административной реформы в России.

Последнее время происходит повышение роли местного самоуправления, необходимости решения им принципиально новых задач и реализации наиболее объемных функций, которые направлены на существенную актуализацию проблемы самостоятельности, деловой активности, ответственности инициативы представительной и исполнительной власти местного самоуправления. Одновременно происходит возрастание значимости профессиональной компетентности и исполнительности лиц, которые занимаются осуществлением местного самоуправления. Как мы видим, актуальность темы исследования в сложившихся условиях очевидна.

Цель курсовой работы: изучение кадровой политики администрации Тавдинского городского округа, разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

В соответствии с целью поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты формирования кадрового состава муниципальных органов, а именно теоретические основы кадрового обеспечения организации, кадровую политику организации и особенности формирования кадров муниципальной службы;
2. Дать характеристику администрации Тавдинского городского округа;
3. Провести анализ кадрового состава администрации Тавдинского городского округа и способов его формирования;
4. Разработать рекомендации по совершенствованию кадрового обеспечения

администрации Тавдинского городского округа.

Объект исследования - администрация Тавдинского городского округа

Предмет исследования - кадровая политика администрации Тавдинского городского округа.

Методы исследования, используемые в курсовой работе: статистический метод, метод анализ и обобщения полученных данных.

Информационная база исследования: законы и иные нормативно-правовые документы, учебники и научные статьи, интернет ресурсы.

Методической основой курсовой работы послужили материалы следующих авторов:

Василенко И. А., Зотова В. Б., Иванова В. В., Кабашова С.Ю., Гладышевой А. Г., Парахиной В. Н., Рой О. М., Соколовой Л.Г., Холопова В.А., Анисимова В.М., Анохиной И.Н., Астахова Ю.В., Баинова А.С. и других.

Структура курсовой работы: введение, две главы, заключение и список литературы.

1. Теоретические и правовые аспекты формирования кадрового состава муниципальных органов

1.1 Кадровое обеспечение организации

Кадровое планирование организации требует постоянной корректировки, так как цели и задачи организации, а также среда ее деятельности является нестабильной.

Кадровое планирование является комплексной задачей, которая включает множество независимых переменных, таких как: новые изобретения, изменения населения, сопротивление происходящим изменениям, потребительский спрос, вмешательство государства в бизнес, конкуренция на национальном и иностранном рынках.

Рассмотрим основные элементы управления персоналом организации, а именно: планирование человеческих ресурсов, наем персонала, подбор персонала, отбор персонала и кадровый резерв.

Определение потребностей в трудовых ресурсах в современных условиях основывается на свободе выбора вида и места экономической деятельности работника, его перемещении по рабочим местам, предприятиям и территориям с учетом рыночных законов спроса и предложения [25, с. 14].

В качестве этапов процесса планирования целей выступают: поиск целей, анализ целей и их ранжирование, оценка возможностей реализации, выбор и реализация целей, контроль и их ревизия.

На текущий момент времени сформировалась и утвердилась определенная и строго соблюдаемая процедура найма на работу, которая юридически не фиксируется нигде, но в силу своей распространенности приобрела характер обычного права.

Такая процедура включает следующие этапы: представление кандидатуры, первичное ознакомление с нанимаемым по документам, сбор информации о кандидате на должность, собеседование (интервью), профессиональные (тестовые испытания).

Достаточно кратко рассмотрим перечисленные выше этапы.

Проведение собеседования заключается в приглашении работника на интервью, в случае проявления интереса работодателя к нему на основании изученных

документов и резюме с точки зрения кадровых потребностей.

Профессиональные (тестовые) испытания применяются как метод профессионального подбора сотрудников конкретной организацией. Для этого применяются различные виды тестов. Перечислим основные и наиболее распространенные: тесты проверки знаний, психометрические тесты, медицинские тесты, личностные тесты.

Испытательный срок - традиционный способ определения профессиональной пригодности работника, применяемый во всех странах Запада. Если ранее испытание допускалось при заключении только бессрочных трудовых договоров, то в настоящее время во многих странах оно возможно и при заключении срочного договора.

Существует несколько источников набора персонала, а именно: во-первых, внутренние - за счет сотрудников данной организации и, во-вторых, внешние - за счет ресурсов внешней среды. В свою очередь внешние источники подразделяются на два больших класса: недорогие (например, государственные агентства занятости, контакты с высшими учебными заведениями) и дорогостоящие (например, кадровые агентства, публикации в СМИ, реклама на радио и телевидении и т.п.).

Далее рассмотрим отбор персонала. Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые необходимо пройти претендентам, на каждом из которых происходит отсеивание части претендентов или же они добровольно отказываются от участия в дальнейших этапах и принимают другие предложения.

Поэтому отбор персонала состоит из нескольких ступеней:

- проведение предварительной отборочной беседы, основная цель которой заключается в оценке уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств;
- заполнение кандидатами бланка заявления или анкеты, количество пунктов которой минимально и запрашивают информацию, выясняющую производительность будущей работы претендента;
- проведение беседы по найму (интервью), в процессе которой работодатель получает информацию о кандидате, а так же кандидат имеет непосредственную возможность узнать об условиях работы и о корпоративной культуре данной организации;
- проведение тестирования, ролевых игр, профессиональных испытаний, которые в свою очередь способствуют формированию мнения о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности;
- проверка рекомендаций и послужного списка, направленных на уточнение информации об успехах и результатах кандидата на предыдущих местах работы, учебы, жительства;
- проведение медицинских осмотров, в случаях предъявления особых требований к здоровью кандидата;
- осуществление принятия решений о приеме сотрудника на работу, в процессе

которого происходит сравнения кандидатов, принятие и исполнение решения. Источником информации в данном случае выступают рекомендательные письма или беседа с людьми, которых кандидат указал в качестве рекомендателей.

Предложение занять вакансию осуществляется в устной, а иногда в письменной форме направляемое кандидату.

Под официальным введением в должность понимается весь процесс приема работника в первый день на новом месте, его ознакомление с правилами и порядком работы, с сотрудниками и его непосредственными обязанностями, а также с традициями и культурой компании работодателя. Это может рассматриваться как начало периода внутрифирменного обучения или как заключительный этап процесса отбора персонала.

Кадровый резерв ? это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации [24, с. 12].

Формирование резерва кадров является жизненно важной задачей для надежного функционирования организации, т.к. позволяет обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки и увольнения работников. Резерв кадров - это часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации.

Исходными данными для формирования резерва служат:

- профессиональный отбор кадров;
- модели рабочих мест; 3) результаты аттестации кадров;
- философия организации;
- кадровые (личные) дела сотрудников;
- штатное расписание организации;
- планы служебной карьеры.

К общим принципам работы с резервом руководителей относятся:

- подбор кандидатов и состав резерва по их нравственно-психологическим и деловым качествам для решения задачи постоянного улучшения качественного состава руководителей;
- соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение; в) рациональное определение структуры и состава резерва с учетом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух-трех кандидатов;
- регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв руководителей на основе широкой гласности в организации работы с резервом для выдвижения.

Наиболее распространенные методы, применяемые при формировании кадрового резерва:

- изучение личных документов работника («биографический»);
- получение произвольных устных и письменных характеристик («интервью»);
- обобщение независимых экспертных мнений («экспертиза»);
- психологическое тестирование и самооценка работника.

Таким образом, процесс обеспечения организации кадрами является достаточно

серьезным и требует к себе пристального внимания со стороны руководства организации. Основными инструментами руководства при формировании кадров своей организации являются качественно разработанная кадровая политика организации и точно составленное кадровое планирование человеческих ресурсов.

## 1.2 Кадровая политика организации

Стабильное и успешное развитие организации во многом зависит от правильно выбранной кадровой политики. В широком смысле под кадровой политикой рассматривается определенная система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией организации (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами - отбор, составление штатного расписания и т.п. - планируются заблаговременно и проходят стадию согласования с общими целями и задачами организации).

В узком смысле под кадровой политикой организации рассматривают набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации. Например, в таком смысле «кадровая политика» организации предусматривает прием на работу только людей с высшим образованием, что используется в качестве аргумента для решения конкретных кадровых вопросов. На рисунке 1 представлена схематично кадровая политика, представляющая собой постоянное и непрерывное выполнение основных функций службы управления персоналом в организации, которое ориентировано на реализацию кадровой стратегии организации.

Рис.1 - Основные направления кадровой политики организации

На сегодняшний день существуют следующие типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная.

Пассивная кадровая политика предполагает отсутствие ярко выраженных действий руководства организации в отношении персонала, а кадровая работа сведена к ликвидации негативных последствий. В такой организации отсутствует прогноз потребностей в кадрах, средства оценки труда и персонала, диагностика ситуации в целом.

Под реактивной кадровой политикой подразумевается осуществление контроля над симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития и возникновения конфликтных ситуаций, отсутствия достаточно квалифицированной рабочей силы для решения поставленных задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду.

Под превентивной кадровой политикой рассматривается возникновение действий руководства организацией в случаях наличия обоснованных прогнозов развития ситуации.

Кадровая служба в подобных ситуациях располагает средствами диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации среднесрочную перспективу.

Под активной кадровой политикой рассматриваются действия руководства, подкрепленные прогнозом и средствами воздействия на ситуацию, кадровая служба такой организации способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, осуществлять мониторинг ситуации и корректировку исполнения программ в

соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации.

Таким образом, от качественно разработанной кадровой политики во многом зависит ее дальнейшее существование.

### 1.3 Особенности формирования кадров муниципальных органов, подбор и аттестация муниципальных служащих

Муниципальная служба - профессиональная деятельность на постоянной основе в органах местного самоуправления по исполнению их полномочий [25, с. 64].

Урегулирование трудовых отношений на муниципальной службе происходит на основании следующих нормативно-правовых актов:

- Конституции Российской Федерации;
- Трудового кодекса Российской Федерации;
- Федерального закона от 06.10.2003 г. №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;
- Федерального закона от 02.03.2007 г. N 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»;
- Закона Свердловской области от 1 июня 2009 г. №459 «О резерве управленческих кадров Свердловской области»;
- Устава муниципального образования Тадинский городской округ от 28 ноября 2005г. (с изменениями от 29 мая 2013г.).

В соответствии с Федеральным законом № 25-ФЗ от 02.03.2007 г. «О муниципальной службе в Российской Федерации», установлена классификация должностей муниципальной службы на следующие группы:

- высшие должности муниципальной службы;
- главные должности муниципальной службы;
- ведущие должности муниципальной службы;
- старшие должности муниципальной службы;
- младшие должности муниципальной службы.

Отметим, что глава местного самоуправления или депутат представительного органа занимающие муниципальные должности не находятся на муниципальной службе и не являются муниципальными служащими, также не следует относить к муниципальным служащим вспомогательный и технический персонал (например, водителей, секретарей, персонал по обслуживанию здания и т.п.), т.к. такие работники не осуществляют исполнение полномочий местного самоуправления. Финансирование муниципальной службы и труда выборных муниципальных должностей осуществляется за счет средств местных бюджетов.

Согласно закону установлено пять основных групп должностей муниципальной службы. Установление высших и главных должностей происходит на основании устава муниципального образования согласно законодательству субъекта РФ, а другие должности устанавливаются на основании нормативных правовых актов муниципального образования согласно его уставу [25, с. 65].

Наименование должностей муниципальной службы, квалификационные и другие требования к данным должностям устанавливаются с учетом исторических и местных традиций.

Согласно перечню должностей муниципальных служащих, каждому из них присваивается квалификационный разряд, который указывает на соответствие уровня его подготовки квалификационным требованиям должностей муниципальной службы. Присвоение разряда проводится посредством проведения квалификационного экзамена или аттестации.

В соответствии с Федеральным законом №25-ФЗ от 02.03.2007 г. «О муниципальной службе в Российской Федерации» для прохождения муниципальной службы принимают граждане в возрасте достигшие 18 лет, которые имеют соответствующее образование и отвечают квалифицированным требованиям занимаемой должности. Осуществление приема на муниципальную службу осуществляется:

- на условиях назначения;
- договора или контракта (срочного или бессрочного); в) на срок полномочий выборного лица, на которого работает муниципальный служащий;
- на основании иных условий.

Поступление гражданина на муниципальную службу осуществляется в результате назначения на должность муниципальной службы на условиях трудового договора в соответствии с трудовым законодательством с учетом особенностей, предусмотренных настоящим Федеральным законом.

Замещение вакантных должностей муниципальной службы осуществляется на конкурсной основе согласно порядку, установленному нормативным правовым актом муниципального образования. Граждане, впервые поступившие на муниципальную службу или в случае перевода на более высокую должность муниципальной службы, устанавливается испытательный срок от трех до шести месяцев. В случае неудовлетворительных результатов испытаний муниципальный служащий переводится при его согласии на прежнюю или другую должность муниципальной службы, а в случае отказа от перевода даже уволен.

При согласии муниципального служащего на него могут возлагаться исполнение дополнительных обязанностей другой должности муниципальной службы с дополнительной оплатой по соглашению. Повышение муниципальных служащих в должности производится из резерва кадров или по конкурсу.

В рамках муниципальной службы проводится периодическая аттестация (раз в три года) муниципальных служащих с целью определения уровня профессиональной подготовки и его соответствия занимаемой должности.

Аттестации не подлежат следующие муниципальные служащие (статья 18 Федерального закона №25-ФЗ):

- 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).

Поощрение и взыскание с муниципальных служащих, а также увольнение за нарушения осуществляется согласно трудовому законодательству Российской Федерации.

Согласно статье 19 Федерального закона №25-ФЗ от 02.03.2007 г. «О муниципальной службе в Российской Федерации» прекращение муниципальной службы осуществляется на основании личного заявления муниципального служащего, по окончании срока контракта, в связи с выходом на пенсию или других оснований. Увольнение муниципального служащего по инициативе руководителя осуществляется согласно основаниям, установленным трудовым законодательством РФ.

В соответствии со статьей 33 Федерального закона №25-ФЗ от 02.03.2007 г. «О муниципальной службе в Российской Федерации» в муниципальных образованиях согласно муниципальным правовым актам может создаваться кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы.

В кадровый резерв включаются лица, не достигшие предельного возраста для нахождения на муниципальной должности в соответствии с законодательством.

Кадровый резерв формируется ежегодного по состоянию на 1 ноября на основе результатов соответствующих отборочных мероприятий с учетом прогноза текущей и перспективной потребности в персонале.

Кадровый резерв на замещение муниципальных должностей формируется из числа [22, с. 210]:

- муниципальных служащих;
- руководителей и специалистов предприятий и учреждений, расположенных на территории конкретного муниципального образования;
- лиц, принимавших участие и не победивших в конкурсе на замещение вакантных муниципальных должностей, но показавших высокие результаты в ходе конкурсного отбора.

В состав кадрового резерва на замещение муниципальных должностей, могут быть включены лица, соответствующие квалификационным требованиям по резервной муниципальной должности, обладающие необходимыми деловыми и личностными качествами и показавшие высокие результаты в профессиональной деятельности.

Формирование кадрового резерва на замещение муниципальных должностей включает в себя следующие этапы:

- составление перечня муниципальных должностей, на которые формируется кадровый резерв;
- составление списка кандидатов в кадровый резерв;
- оценка и отбор в кадровый резерв;
- составление и утверждение списка лиц, включенных в кадровый резерв на замещение муниципальных должностей.

Перечень муниципальных должностей, на которых формируется кадровый резерв составляется администрацией конкретного муниципального образования.

Таким образом, главной особенностью формирования кадров муниципальной

службы является осуществление подбора муниципальных служащих на основании установления пригодности работников (оценке) и отбора наиболее подготовленных для выполнения обязанностей по определенной должности муниципальной службы путем проведения конкурсов по замещению вакантных должностей муниципальных служащих. Еще одним способом формирования кадров муниципальной службы выступает формирование кадрового резерва на замещение муниципальных должностей, который включает в себя следующие этапы: составление перечня муниципальных должностей, на которые формируется кадровый резерв; составление списка кандидатов в кадровый резерв; оценка и отбор в кадровый резерв; составление и утверждение списка лиц, включенных в резерв на замещение муниципальных должностей.

Аттестация работников проходит в четыре этапа: подготовительный этап; этап оценки работника и его трудовой деятельности; этап проведения аттестации; этап принятия решения по результатам аттестации.

На подготовительном этапе издается приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии, разрабатывается положение об аттестации; составляется список сотрудников, подлежащих аттестации; подготавливаются отзывы, характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых; трудовой коллектив информируется о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации.

Проведение аттестации осуществляется на основе графиков, которые доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации, а документы на аттестуемых представляются на аттестационную комиссию за две недели до начала аттестации.

Состав аттестационной комиссии утверждается руководителем организации по представлению начальника службы управления персоналом. Возглавляет аттестационную комиссию председатель. Заместителем председателя комиссии является заместитель руководителя организации по персоналу или начальник службы управления персоналом. Секретарем комиссии является ведущий работник службы управления персоналом. Члены аттестационной комиссии назначаются из числа сотрудников подразделений организации. Аттестационная комиссия работает без отрыва от исполнения основных должностных обязанностей, по совместительству.

Подготовкой аттестационных листов занимается секретарь комиссии, а отзывами-характеристиками на аттестуемых - их непосредственные начальники.

Подготовительный этап заканчивается за две недели до начала аттестации, чтобы члены комиссии смогли заранее ознакомиться с документами на аттестуемых.

На этапе оценки работника и его трудовой деятельности в подразделениях, где работают аттестуемые, создаются экспертные группы. В состав экспертной группы входят: непосредственный руководитель аттестуемого, вышестоящий руководитель, один - два специалиста этого подразделения, работник (работники) службы управления персоналом. Экспертная группа по соответствующей методике осуществляет оценку уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда

работника.

Оценка профессиональной деятельности аттестуемого работника основывается на его соответствии квалификационным требованиям по занимаемой должности, определении его участия в решении поставленных перед соответствующим подразделением организации (предприятия) задач, сложности выполняемой им работы, ее результативности. При этом должны учитываться квалификация, знания, умения, профессиональные навыки, способности и другие качества аттестуемого, которые в конечном счете обуславливают конечные результаты их работы. Поэтому эффективность проведения аттестации непосредственно связана с объективной оценкой результатов труда аттестуемых работников. Оценка результатов деятельности при аттестации работника основана на измерении его вклада в достижении поставленных перед организацией (предприятием) целей.

Кроме указанных качеств, при оценке служебной деятельности аттестуемого должны учитываться уровень образования, опыт работы, повышение квалификации и переподготовка, а также в отношении соответствующей группы должностей организаторские способности.

Этап непосредственной аттестации заключается в заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители; рассмотрении всех материалов, представленных на аттестацию; заслушивании аттестуемых и их руководителей; обсуждении материалов аттестации, высказывании приглашенных, формировании заключений и рекомендаций по аттестации работников.

Аттестационная комиссия с учетом обсуждений в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год;
- не соответствует занимаемой должности.

Оценка деятельности сотрудника, прошедшего аттестацию, и рекомендации комиссии заносятся в оценочный лист. Лист оценки деятельности и личностных качеств заполняется непосредственным руководителем аттестуемого и представителем службы управления персоналом. Аттестуемый знакомится с содержанием листа не позднее чем за две недели до начала аттестации.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительным причинам рекомендуется отложить рассмотрение материалов на аттестуемого до его прибытия на заседание комиссии. При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. В этом случае на все вопросы членов комиссии должен отвечать непосредственный руководитель аттестуемого.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист и сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования. Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, подписываемым председателем и секретарем комиссии. Протокол заседания комиссии заполняется на всех аттестуемых, которые

были заслушаны в течение одного заседания. Если сотрудники, прошедшие аттестацию, относятся к разным подразделениям, то протоколы оформляются для каждого подразделения отдельно.

На этапе принятия решений по результатам аттестации формулируется заключение с учетом:

- выводов и предложений, изложенных в отзыве руководителя аттестуемого;
- оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации;
- оценок деловых, личностных и иных качеств аттестуемого и их соответствия требованиям рабочего места;
- мнений каждого члена комиссии, высказанных при обсуждении деятельности аттестуемого;
- сравнений материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений;
- мнения самого аттестуемого о своей работе, о реализации своих потенциальных возможностей.

Аттестационная комиссия дает рекомендации для продвижения аттестуемого на вышестоящую должность, поощрения за достигнутые успехи, об увеличении заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др. Выводы и рекомендации аттестационной комиссии используются в дальнейшем для формирования кадровой политики администрации организации и службы управления персоналом.

Руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационных комиссий в установленном порядке поощряет работников. В срок не более двух месяцев со дня аттестации он может принять решение о переводе сотрудника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности этого руководитель организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с работником договор в соответствии с законодательством Российской Федерации. По истечении указанного срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускается. Трудовые споры по вопросам увольнения и восстановления в должности сотрудника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о трудовых спорах.

Таким образом, основной смысл оценки эффективности работы персонала состоит в том, чтобы на ее основе руководители имели возможность определить, в какой степени рабочие результаты подчиненных соответствуют установленным требованиям, а организация могла создать такие программы управления персоналом (стимулирование труда, обучение и развитие работников, кадровое планирование и др.), которые позволяли бы максимально использовать потенциал человеческих ресурсов организации. Организация не может использовать имеющиеся в ее распоряжении человеческие ресурсы эффективно, не имея в своем распоряжении системы оценки эффективности труда работников, которая на регулярной основе

используется при проведении итогов.

Характеристики успешной аттестации

-она проводится в соответствии с четко определенными целями, которые должны быть достигнуты в итоге.

-это составная часть системы управления персоналом.

-руководитель действует скорее как советчик, консультант, помощник, чем как прокурор или судья, выносящий приговор.

-она нацелена скорее на то, чтобы выяснить, что следует сделать в будущем для улучшения работы и повышения эффективности, чем на то, что было сделано плохо в прошлом.

2. Анализ кадрового обеспечения администрации Тавдинского городского округа

2.1 Характеристика администрации Тавдинского городского округа

Наименование муниципального образования - Тавдинский городской округ.

Администрация является исполнительно-распорядительным органом местного самоуправления городского округа, наделенным полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями по осуществлению отдельных государственных полномочий, переданных ему федеральными законами и законами Свердловской области.

Администрация города Тавда обладает правами юридического лица.

Правовыми актами Администрации ТГО являются постановления и распоряжения.

Должностные лица Администрации ТГО издают распоряжения и приказы по вопросам своей деятельности.

К структурным элементам местной администрации, относятся:

-руководящее звено (глава местной администрации и его заместители);

-аппарат администрации;

-департаменты, управления, комитеты;

-территориальные (районные) структурные единицы местной администрации.

Основные виды деятельности по ОКВЭД

-Государственное управление общего и социально-экономического характера

- Государственное управление общего характера

Эта группировка включает:

-исполнительную и законодательную деятельность центральных, региональных и местных органов управления

-управление и надзор за налоговой деятельностью:

- управление системами налогообложения

-сбор налогов и пошлин на товары и расследование случаев нарушения налогового законодательства

- управление таможней исполнение бюджета и управление государственными фондами и государственным долгом: сбор налогов и получение денежных средств, контроль за их расходованием

-управление и функционирование служб социально-экономического планирования, статистических и социологических служб на разных уровнях государственного управления.

Организационная структура - важнейший фактор деятельности органа местного самоуправления, форма, в которой реализуется процесс муниципального управления. Под организационной структурой понимается состав и соподчиненность взаимосвязанных организационных единиц (отдельных должностей), звеньев (управленческих подразделений) и ступеней (уровней), наделенных определенными правами и ответственностью для выполнения соответствующих целевых функций управления. Тип муниципального образования предопределяет состав предметов ведения местного самоуправления, что, в свою очередь, обуславливает объем задач и функций всех органов муниципального управления, включая администрацию. Цели, задачи и функции муниципального управления непосредственно влияют на структуру местной администрации и являются основой для выделения в ее структуре самостоятельных подразделений, отвечающих за достижение конкретных целей и решение отдельных конкретных задач. Чем сложнее хозяйственный комплекс в том или ином муниципальном образовании, тем более важна взаимосвязь всех его составляющих, комплексное решение вопросов социально-экономического развития и охраны окружающей среды. Соответственно, для реализации этих целей в составе администрации организационно выделяются или усиливаются соответствующие структурные подразделения.

Штат администрации городского округа насчитывает сотни работников и десятки структурных подразделений. Наряду с перечисленными внешними факторами, следует выделить внутренние, воздействующие на структуру администрации: кадровый состав, техника, технология управления, организация труда. С одной стороны, они влияют на организационную структуру управления, с другой - сами определяются ею. Так, управленческие кадры воздействуют на структуру управления с точки зрения перераспределения функций между подразделениями и отдельными работниками. Но в основном именно структура управления определяет состав должностей и требования к личностным качествам работников. При формировании организационной структуры администрации необходимо учитывать и внешние, и внутренние факторы. Важнейшим фактором, влияющим на формирование организационной структуры, является норма управляемости (диапазон управления). Нормой управляемости называется максимально допустимое число работников, деятельностью которых может эффективно управлять один руководитель при определенных организационно-технических условиях. От нормы управляемости зависит как численность сотрудников в отдельном подразделении, так и количество подразделений администрации.

Формирование структуры местной администрации представляет собой организационное закрепление тех или иных функций муниципального управления за отдельными управленческими подразделениями и должностными лицами. Решение этой сложной задачи обеспечивается на основе сочетания научных методов с субъективной деятельностью специалистов.

Организационная структура местной администрации как исполнительно-распорядительного органа строится на принципах единоначалия и иерархической подчиненности. Процесс формирования организационной структуры местной

администрации включает в себя формулировку целей, задач и функций, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку соответствующих регламентирующих процедур и документов. Реальные системы муниципального управления отличаются большим разнообразием организационных структур администраций. Но при этом существуют общие подходы к построению организационных структур. Самый перспективный - системно-целевой подход с ориентацией на конечные результаты деятельности системы. Определение системы целей («дерева целей») и задач конкретного муниципального образования является главным ориентиром формирования его организационной структуры. При формировании организационной структуры на основе "дерева целей" требуется декомпозиция целей и задач муниципального управления до конкретных управленческих функций. Таким образом, при системно-целевом подходе создаются реальные условия для индивидуализации процесса формирования организационной структуры применительно к особенностям конкретного муниципального образования. Системно-целевой подход в данном случае заключается в том, чтобы исходя из конечных целей управления муниципальным образованием: - не упустить из виду ни одну из управленческих задач, без решения которой реализация целей окажется неполной; - выявить и увязать применительно к этим задачам систему функций, прав и ответственности по вертикали управления; - исследовать и организационно оформить связи и отношения по горизонтали управления, т.е. по осуществлению координации деятельности разных звеньев и организационных единиц при выполнении общих задач; - обеспечить органическое сочетание вертикали и горизонтали управления, найти оптимальное для данных условий соотношение централизации и децентрализации в принятии решений. При построении организационной структуры на основе "дерева целей" важно дать качественную и количественную характеристику целей и задач. Качественная служит обоснованием для выделения функций управления, количественная - для определения вида организационной единицы (отдел, управление, департамент и т.д.).

Рассмотрим основные направления социально-экономического развития муниципального образования, на территории которого находится Администрация ТГО.

Целью мероприятий по социально-экономическому развитию муниципального образования, является реализация благоприятных качеств в муниципальном образовании для развития отраслей экономики, поддержка и совершенствование системы здравоохранения, образования, культуры и социальной защиты, укрепления безопасности и правопорядка, дальнейшее развитие местного самоуправления, повышение авторитета органов власти всех уровней.

Основные направления:

Развитие системы здравоохранения

Продолжить работу по развитию первичной медико-санитарной помощи: проводить работу по укомплектованности участковой службы педиатрами (83,3%) и фельдшерами ФАП (74%, с совместителями - 95%); направлять медицинских

работников на обучение для повышения квалификации; осуществлять работу по монтажу локальной компьютерной сети в городской поликлинике для внедрения медицинской информационной системы; обеспечить доступность высокотехнологичных и дорогостоящих видов лечения.

Укреплять материально-техническую базу амбулаторно-поликлинической службы. Создать материально-технические условия работы учреждений здравоохранения района.

В сфере социальной защиты населения

1. Переход на бюджетирование, ориентированное на результат.
2. Продолжить работу по оказанию материальной помощи семьям, инвалидам и гражданам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации.

В сфере культуры

Сохранение и развитие культурного потенциала, его эффективное использование для активизации культурной жизни муниципального образования - формирование культурной самобытности:

1. Сохранение историко-культурного наследия (сохранение памятников истории и культуры);
2. Поддержка исполнительского искусства (сохранение культурных традиций и дальнейшее развитие фестивальной деятельности);
3. Организация библиотечного обслуживания населения, пополнение книжного фонда.

В сфере молодежной политики и спорта

Необходимо решить проблему занятости молодежи путем создания новых рабочих мест, службы социально-психологической адаптации молодежи и продолжением работы лагерей отдыха, проведение походов, экскурсий и слетов:

1. Продолжить работу по поддержке и развитию районной молодежной организации для большего охвата детей и подростков;
2. Укрепление материально-технической базы детских спортивных клубов: приобретение спортивного оборудования для детских спортивных клубов и секций.
3. Развитие массового спорта в Тавдинском районе;
4. Активное участие спортивных клубов в районных, областных, всероссийских международных соревнованиях.

Разработка градостроительной документации

1. Разработка планов детальной планировки участков, выделяемых под жилищное и промышленное строительство.

Реализация основных направлений социально-экономического развития потребует разработки и принятия Администрацией МО Тавдинский муниципальный район Свердловской области ряда нормативных и распорядительных документов. При формировании и принятия бюджета на каждый год периода 2010-2015 гг. должны учитываться средства для финансирования мероприятий, предусмотренных в них. Структура администрации Тавдинского городского округа представляет собой достаточно динамичную систему, которая по мере изменения стоящих перед муниципальным образованием задач, условий жизни граждан, других факторов

подвергается новациям.

Основополагающий принцип построения структуры управления - принцип соответствия субъекта управления управляемому объекту.

В настоящее время определяющим фактором, положенным в основу формирования структуры местной администрации, являются ее компетенции в соответствии с предусмотренными федеральным законом вопросами местного значения и распределением полномочий между органами местного самоуправления, закрепленным в уставе муниципального образования.

Выделяют шесть групп вопросов, которые входят в компетенцию местной администрации:

- 1) вопросы социально-экономического развития территории;
- 2) вопросы муниципального хозяйства;
- 3) финансовые вопросы;
- 4) социальные вопросы;
- 5) административно-организационные вопросы;
- 6) исполнение переданных государственных полномочий.

Пять первых групп вопросов присутствуют во всех муниципальных образованиях независимо от типа. Шестая группа вопросов относится только к муниципальным районам и городским округам, которые вправе осуществлять отдельные государственные полномочия.

Указанные группы полномочий распределяются между отраслевыми и функциональными структурными подразделениями, в результате чего Администрация Тавдинского городского округа имеет типичную линейно-функциональную структуру, которая включает:

- 1) руководящее звено: главу администрации, заместителей главы, в числе которых может быть первый заместитель;
- 2) структурные подразделения, которые могут находиться в подчинении главы администрации, одного из его заместителей или в соподчинении между собой:
  - отраслевые структурные подразделения, ведающие отдельными отраслями муниципальной деятельности (жилищно-коммунальное хозяйство, образование, культура, здравоохранение, транспорт и т.п.),
  - функциональные структурные подразделения, исполняющие одну или несколько функций во всех отраслях (экономическая служба, финансовый орган, орган по управлению муниципальным имуществом и др.);
- 3) территориальные органы (например, для города с районным делением);
- 4) аппарат администрации, обеспечивающий и организующий ее деятельность: юридическая, кадровая, информационная службы, делопроизводство, работа с обращениями граждан, собственная бухгалтерия и др.

Подобные организационные структуры называют линейно-функциональными из-за основной ориентации в системе принятия решений на взаимодействие между отраслевыми (линейными) и функциональными структурными подразделениями.

Первые являются, как правило, инициаторами принятия решений, а вторые исполняют функции экспертизы, согласования проектов решений.

В зависимости от роли и места в организационной структуре, важности и объема решаемых задач структурные подразделения обладают разным статусом и, соответственно, имеют разные наименования.

1. Департаменты - функционально-отраслевые структурные подразделения, осуществляющие исполнительные, распорядительные и контрольные функции в определенной отрасли или сфере управления муниципальным образованием и определяющие концептуальное развитие в данной сфере (отрасли); возглавляются заместителями главы администрации.

2. Управления - относительно самостоятельные структурные подразделения местной администрации, обеспечивающие определенное направление деятельности местной администрации; вправе издавать акты управления.

Комитеты - структурные подразделения, созданные и функционирующие на постоянной основе по приоритетному направлению деятельности администрации.

Отделы - структурные подразделения местной администрации, осуществляющие оперативные либо вспомогательные функции.

Секторы - организационно не обособленные структурные подразделения отдела (реже - управления), осуществляющие исполнительную деятельность и формируемые для решения однородных задач, как правило, на протяжении определенного периода времени.

Комиссии - создаются на определенный срок для решения какой-либо проблемы.

Вместе с тем указанный перечень не является унифицированным, и на практике зачастую проявляется значительное несоответствие наименований структурных подразделений, их места в организационной структуре и исполняемых функций.

В современных условиях, когда эффективность деятельности органов местного самоуправления напрямую зависит от способности к стратегическому планированию, ориентации на цели и задачи социально-экономического развития муниципального образования, существующие линейно-функциональные организационные структуры оказываются недостаточно гибкими и не успевают адаптироваться к изменениям внешней среды, объекта управления, потребностей граждан.

Требования повсеместного внедрения программно-целевых методов управления обуславливают необходимость формирования новых - проектных (программно-целевых) структур, основанных на широком межведомственном взаимодействии с привлечением отдельных структурных подразделений в качестве главных исполнителей конкретной задачи на определенный период времени.

При таком подходе для решения приоритетных вопросов развития муниципального образования разрабатываются целевые программы, представляющие собой систему мероприятий, увязанную по ресурсам и времени. Для реализации программы предусматриваются выделение необходимых ресурсов и формирование временного коллектива работников, которые на период действия программы находятся в некоторой степени в двойном подчинении: своему непосредственному руководителю и ответственному исполнителю программы. Как правило, проектные структуры образуются в администрациях в виде комиссий и рабочих групп.

Использование программно-целевых методов в построении организационной структуры администрации требует проведения сложной работы по регламентации деятельности структурных подразделений. Помимо проведения анализа распределения функций внутри администрации и пересмотра существующих положений о структурных подразделениях, необходимо описать и утвердить в регламенте администрации систему взаимодействия между структурными подразделениями, порядок прохождения управленческих решений и основные административные процессы (цепочки функций, осуществляемых различными структурными подразделениями во взаимодействии, приводящие к решению поставленных задач).

Таким образом, существуют два основных подхода к построению структур местных администраций - функциональный и программно-целевой.

Функциональный подход применяется при разработке структуры, обеспечивающей текущее управление муниципальным образованием. При этом подходе выявляются функции, исполняемые местными администрациями, и их структура формируется таким образом, чтобы выполнение каждой из функций обеспечивалось соответствующей структурной единицей. Это не означает, что для выполнения единичной функции необходим отдельный орган.

После выявления всего набора функций (а это несложно сделать, исходя из компетенции муниципального образования) осуществляется их группировка по какому-либо принципу, например по "отраслевому" (благоустройство, жилищное хозяйство, образование, здравоохранение и т.п.), по принципу принадлежности к одной сфере (социальная, экономическая, социально-политическая) и уже после этого окончательно выстраивается необходимая структура. Ряд структурных единиц формируется для осуществления вспомогательных функций, т.е. тех, без которых невозможно решение основных задач, стоящих перед органами местного самоуправления (имеются в виду функции финансового планирования, исполнения и контроля за исполнением местного бюджета, управления кадрами, ведения архивов и т.п.). Как правило, применяется одновременно несколько принципов для группировки функций, а степень «укрупнения» структурных единиц определяется составом и количеством управляемых объектов.

Так, как Тавдинский городской округ - это небольшое образование в нем созданы общие органы управления социальной сферой. Все функции были учтены и не происходит дублирования функций.

Достаточно продуктивен принцип "горизонтально-вертикального" построения системы органов, который может быть иллюстрирован следующим примером. При организации управления сферой образования создается орган, в ведении которого находятся собственно вопросы образования, а также обеспечивающие его деятельность неподчиненные органы - финансового планирования и исполнения доходной части бюджета, исполнения расходной части бюджета, управления службой и кадрами, делопроизводства и т.д. - и в то же время должна существовать управленческая вертикаль - руководитель местной администрации, заместитель по направлению, руководитель отраслевого подразделения, руководитель учреждения.

Таким образом, выстраивая горизонтально-вертикальные структуры для выполнения каждой из функций или, в более укрупненном виде, для управления в различных сферах деятельности, при сведении их в единую структуру получается целостная структура местной администрации.

Программно-целевой подход применяется при формировании структуры, обеспечивающей реализацию программ и проектов развития муниципальных образований, как комплексных, так и целевых. Отличие этого подхода от предыдущего состоит в том, что в основу построения структуры положены не функции, а цели, задачи, их ранжирование по приоритетам, способы достижения, формы и механизмы реализации, определенные программами и проектами развития, и учитывается динамика изменений в процессе реализации программ и проектов. В остальном в этих подходах применяются одинаковые принципы.

В действительности не может существовать муниципальных образований, в которых осуществляется исключительно текущее управление или реализуются только программы и проекты развития. И то и другое присуще каждому муниципальному образованию; поэтому при построении структур местных администраций в различной мере применяются оба названных подхода. Конечно, это создает определенные сложности, но именно учет всех функций, целей, задач, приоритетов, ресурсов и ограничений позволяет оптимизировать структуры местных администраций.

Рассмотрим базовые структуры Администрации Тавдинского городского округа. Для каждого конкретного муниципального образования они должны уточняться применительно к его особенностям (характеристикам). Эти структуры не предусматривают осуществление отдельных государственных полномочий, поскольку наличие и перечень названных полномочий являются переменными факторами....