

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( **Н И У « Б е л Г У »** )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра управления персоналом**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ**

**Выпускная квалификационная работа**

**студента *очной* формы обучения  
направления подготовки 38.03.03 – управление персоналом**

**4 курса группы 05001243  
Потапова Романа Сергеевича**

Научный руководитель:  
старший преподаватель  
Дзюбенко Е.В.

Заместитель начальника отдела  
кадров ГУ МЧС России по  
Белгородской области  
подполковник внутренней  
службы  
Никифорова Ю.С.

**БЕЛГОРОД 2016**

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1 Понятие и сущность управления персоналом.....	7
1.2 Система управления персоналом.....	14
1.3 Методы исследования системы управления персоналом.....	21
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГУ МЧС России по Белгородской области.....	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика.....	31
2.2 Анализ системы управления персоналом.....	37
2.3 Анализ актуального состояния системы управления персоналом в государственной службе .....	46
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ.....	55
3.1 Система мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в государственной службе .....	55
3.2 Обоснование эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в государственной службе .....	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	72
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	78

## ВВЕДЕНИЕ

Совершенствование системы управления персоналом в государственной службе выступает важным условием успешного решения стоящих перед обществом задач и укрепления российской государственности. Именно органы власти и управления, персонал государственной службы могут непосредственным образом воздействовать на развитие происходящих в стране реформ, обеспечивать реализацию решений, направленных на модернизацию жизни российского общества.

В то же время, как показывает практика, проблема формирования качественного, высокопрофессионального корпуса государственных служащих является одной из сложнейших проблем любой государственной системы. Здесь поднимаются такие неоднозначные вопросы, как совершенствование системы отбора кадров на государственную службу, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале, формирование эффективных технологий расстановки и продвижения кадров, повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности и т.п.

**Актуальность темы** дипломной работы объясняется тем, определенные подвижки в теоретическом и практическом разрешении обозначенной проблемы, до окончательного завершения работы в данной области еще довольно далеко. Среди недостаточно освещенных направлений кадровой работы остаются новые подходы к формированию персонала государственной службы, особенно методы и средства изучения личности при подборе и расстановке кадров, не систематизирован в полной мере опыт оценки и продвижения персонала региональных и муниципальных структур управления.

Все это обуславливает потребность в проведении дополнительных теоретических исследований в области кадрового обеспечения государственной службы, в поиске новых прогрессивных технологий

кадровой работы в органах государственной власти и муниципального управления.

**Степень научной разработанности.** Как один из самых перспективных резервов повышения эффективности не только производительности и качества труда, но и эффективности работы всего предприятия, система управления персоналом исследовалась отечественными и зарубежными специалистами в области управления многие годы. Однако эти работы не носят комплексного характера, а отражают решение узкоспециальных проблем, что делает их недоступными для руководителей-практиков.

Методологическая основа данного исследования сформировалась как синтез классических взглядов на вопросы управления персоналом (Фр.У. Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо, Д. МакГрегор), современных взглядов на процесс формирования системы управления персоналом в условиях рынка (Дж. Грейсон, Д. Эренберг, М. Мескон) и в условиях российской экономики (П.В. Журавлев, А.П. Егоршин, Б.М. Генкин, А.Я. Кибанов, В.А.Дятлов, А.А. Лобанов, Ю.Г. Одегов, В.А. Поляков, Э.Е. Старобинский).

**Объект:** ГУ МЧС России по Белгородской области

**Предмет:** Система управления персоналом в государственной службе

**Цель** данной работы заключается в разработке мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в государственной службе на примере «ГУ МЧС России по Белгородской области»

В соответствии с целью в процессе выполнения выпускной квалификационной работы были выявлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические и методические аспекты, научную и нормативно-справочную литературу, нормативно-техническую документацию, статистические материалы по совершенствованию системы управления персоналом в государственной службе.

2. Проанализировать организационно - экономическое состояние ГУ МЧС России по Белгородской области.
3. Изучить систему управления персоналом в ГУ МЧС России по Белгородской области.
4. Выявить проблемы в системе управления персоналом в государственной службе.
5. Разработать мероприятия по решению проблем в системе управления персоналом в государственной службе.

**Практическая значимость** исследования состоит в том, что результаты проведенного исследования могут быть использованы ГУ МЧС России по Белгородской области с целью совершенствования существующей системы управления персоналом, в результате чего уровень эффективности работы коллектива повысится.

**Теоретической базой** исследования является нормативная и законодательная документация, публикации в специализированных периодических изданиях, учебная литература, научная литература отечественных и зарубежных авторов, таких как: В. Травин, О.С. Виханский, А.Я Кибанов, В.И. Маслов, Ф. Хэдоури, М. Альберт и другие, а также методические рекомендации по выполнению дипломной работы и внутренняя документация ГУ МЧС России по Белгородской области.

В исследовании были использованы следующие методы:

1. метод организации исследования -метод срезов;
2. эмпирические методы: архивный метод (анализ документов), опросные методы (анкетирование);
3. методы обработки полученных данных - количественный и качественный;
4. метод интерпретации полученных результатов - структурный метод.

**Структура исследования.** Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. В первой главе работы даются определения, сущность и принципы системы управления персоналом. Во второй главе дипломной работы приведены организационно-экономическая характеристика организации и анализ системы управления персоналом в ГУ МЧС России по Белгородской области. В третьей главе дипломной работы предложены рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ГУ МЧС России по Белгородской области, а также обоснована социальная и экономическая эффективность предложенных мероприятий.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1 Понятие и сущность управления персоналом

Управление персоналом представляет собой комплексная прикладная наука организационно-экономических, управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторов, методов и приемов воздействия на сотрудников предприятия с целью повышения эффективности в достижении целей организации. Объектом этой науки являются личности и общества (формальных и неформальных групп, профессиональной квалификации и социальных групп, команд и организации в целом).[22, с720]

Субъект «организация» рассматривается и как целостный организм (по Файоллю, «единство материального и социального»), а также всей рабочей группы, но зачастую приходится рассматривать и персонал.

Предметом науки управления персоналом являются основные законы и движущие силы, определяющие поведение отдельных лиц и общин с точки зрения совместной работы. Задача является знание закономерности и факторов поведения и их применение в достижении целей организации, основанные на личных и групповых интересах сотрудников. В идеале, является создание организаций, работающих по принципу сотрудничества, которое оптимально комбинированного трафика на корпоративных, групповых и индивидуальных целей.[34, с 17]

В системе управления персоналом субъекта управления (администрирование, управление персоналом) влияет на объект управления (персонала завода), что сотрудники реализованы стратегические и тактические цели компании. Таким образом, на практике три типа управления персоналом:

- административный (организационный или организационно-распорядительный),
- экономический,

- социально-психологический.

Как правило, эти виды управления персоналом, должны применяться комплексно. С помощью административного управления, связанных методов принуждения, основанные на требованиях к сотрудникам поддерживать дисциплину и выполнять директивы, законы, планы, нормативные акты. Стиль руководства в управлении, как правило, авторитарный. От сотрудников требует усердия и организации. Решения по управлению принимаются на основе нормативно-методических документов. Этот вид управления персоналом применяется в основном на предприятиях с государственной формой собственности, органов государственной власти.[30, с 695]

Административный вид управления предусматривает выполнение следующих функций:

- планирование и управляющее воздействие сверху - вниз,
- создание и своевременное сообщение исполнителям нормативных и распорядительных директив,
- проведение проверки деятельности всех подразделений и сотрудников по контролю и устранению препятствий на пути реализации поручений руководства.

Экономический вид управления персоналом предполагает применение методов мотивации, которые помогают повысить уровень заинтересованности сотрудников в создании конкурентных преимуществ компании на рынке. Этот тип управления является более типичным для предприятий частного бизнеса. Функция управления здесь является влияние на мотивацию сотрудников. Управленческие решения принимаются на основе моделирования и комплексной оценки процессов, происходящих в бизнесе.

Экономический вид управления предусматривает выполнение функций:

- экономическое стимулирование персонала,
- подбор профессионалов для выполнения соответствующих задач,
- моделирование процессов совершенствования кадрового потенциала,
- стимулирование рационализации и творческой инициативы у сотрудников.

Социально-психологическая вид управления персоналом базируется на использовании убеждении сотрудников методик и направлена на достижение понимания лично с каждым из них. Такие методы часто используются на предприятиях с частной формой собственности, она соответствует демократическому стилю руководства. Управленческие решения, принимаемые в этом стиле, основаны на интуиции и опыте руководителя своего хозяина.[40]

Особенности этого вида управления предусматривают выполнение таких функций, как:

- мониторинг социально-психологических процессов,
- моделирование социально-психологических процессов, -
- анкетирование и тестирование персонала,
- применение психотехнологий,
- моральное стимулирование.

В зависимости от размеров компании, ее задач и целей кадровый менеджмент осуществляет следующие стратегии управления работниками:

- ориентация на кадровые ресурсы предприятия;
- прием готовых специалистов;
- выполнение всей работы высококвалифицированными работниками;
- прием большого количества специалистов средней квалификации;

В каждой стратегии управления работниками применяется соответствующее стимулирование труда работников. Существуют различные модели построения системы управления персоналом организации. Основными из них являются:

- интегрированная модель;
- модель с делегированными функциями;
- модель получения консультаций и поддержки;

Руководитель может получить квалифицированную консультацию, чтобы принять конкретное решение. В каждой из моделей систем управления персоналом персонала гарантирует, что компания использовала обученный и продуктивными работниками, что они были выпущены в соответствии с законом, оперативно переработанного кадровой документации и отчетности для регулирующих органов, что менеджеры имеют точную информацию о состоянии деятельности подразделений компании и могут принимать своевременные управленческие решения. [52, с 484]

Таким образом, если управление человеческими ресурсами обеспечит отбор сотрудников, которые могут безопасно и эффективно производить продукцию предприятия, мечта главы о идти на работу с радостью становится реальным. Для этого необходимо освоить типы управления персоналом и применять их в комплексе.

Принципы управления персоналом как интегративной науки, сфера деятельности или профессия:

1. научные, достижения научных дисциплин, связанных с человеком, социальной общности, организации, работа. При изучении поведения отдельных работников должны быть основаны на принципах изучения личности К. К. Платонов;
2. последовательность в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на их поведение;

3. гуманизм, основанный на подходах и восприятиях сотрудников в качестве основного домена организации и каждого работника как индивида с высоким потенциалом;
4. профессионализм, с участием сотрудников служб управления персоналом, высококвалифицированных кадров, опыта и навыков для эффективного управления персоналом конкретной компании.

Данные об объединении науки управления персоналом и психологии является тесная связь истории развития мотивационных теорий и трудовой истории развития психологических упражнений.

Элементы управления: объекты управления, ее субъекты, структура, методы и процедуры управления.

Объект элемента управления, который направлен на управление. В этом случае отдельные сотрудники или команды.

Тема управления - менеджер или сотрудник управления персоналом, непосредственно участвующих в разработке и реализации решений.

Структура управления персоналом - совокупность подразделений, которые непосредственно заинтересованных сотрудников, а также их качественные и количественные соотношения.

Методы контроля влияние на объект управления.

Процедуры управления - определенные, формально узаконенные приемы воздействия субъекта на объект управления, или наоборот.

Методы и процедуры управления предназначены для обеспечения реализации управленческих решений.

Набор процессов, осуществляемых в рамках механизма управления персоналом, система управления персоналом.

Концепция управления персоналом представляет систему управления организацией в целом.[61, с 291]

Таким образом, она имеет свою внешнюю и внутреннюю среду. Для внешней среды можно отнести к подсистемам управления производством,

финансов, логистики и т.д. внутренние условия представляют собой элементы системы управления персоналом, упомянутым выше. Его активность зависит от внешней среды. Таким образом, она является открытой системой.

В системе управления персоналом можно разделить на две подсистемы: тактические и стратегические.

Тактическая подсистема направлена на формирование структуры персонала; подбор, обучение, переподготовка и повышение квалификации; организация распределения, передачи, продвижения по службе, увольнения и оценки отдельных сотрудников и выработки рекомендаций по их использованию; текущие отчеты и потребности в персонале планируются в рамках года, на основе анализа его состояния.

Стратегическая подсистема нацелена на формирование профессиональной структуры, кадровой политики на базе структуры персонала, эффективности применения рабочего времени и мониторинга развития производства, занятости и т.д.[10, с 224]

Функции управления персоналом реализуются с использованием специальных методов: организационные, административные, экономические и социально-психологические.

Организационные методы являются установление и регулирование определенных связей и отношений между позициями персонала и его контроля.

Административные методы являются управление и регулирование персонала на основании приказов, распоряжений, конкретные задачи исполнителей. Последнее является минимальная автономия в процессе выполнения работы, порученной. Эти методы могут сопровождаться поощрений и санкций за успех или неудачу работы.

Экономические методы - это косвенное воздействие на объект управления (персонала). Их суть заключается в том, что исполнители ставить

цели, ограничения и общее поведение. Своевременность и качество рабочих мест способствовало финансовое вознаграждение за счет средств, которые мы получаем сбережения или дополнительный доход. Вознаграждение должно зависеть от достигнутого результата.

Социально-психологические методы подразумевает побуждение сотрудников к успешной деятельности и через психологическое моральное и общественное влияние. Они ориентированы на формирование подходящего морально-психологического климата в коллективе, формирование благожелательных взаимоотношений среди сотрудников.[60, с 636]

Труд - процесс сознательной целенаправленной деятельности человека, его влияние на предметы труда для создания материальных и духовных благ для удовлетворения личных и общественных потребностей. Труд является наиболее важной формой существования, основной сферой жизни, способ преобразования себя и общество через взаимоотношения с другими людьми. Работа включает в себя труд, предметы труда и средства труда. (Словарь политической экономии, 1990 г.) В соответствии с «Теория четвертого элемента» И. М. Бурдянского (Казанский институт НОТ), управление - полноправный элемент комплексной работы, четвертый фактор производства после того, как предметы труда, средства труда и живого труда исторических форм труда: рабство, барщины, нанятых, бесплатно. [20, с 494]

Управление организацией – это направленное влияние на систему (учреждение, предприятие, институт и т. п.) или на процесс (разработку нормативных документов, проектирование структуры управления и т. п.). (Управление социалистическим производством: Словарь. - М.: Экономика, 1983). По А. Файолю, «Управлять - значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать»

Управление персоналом как деятельность является управление живого труда, людей, наиболее сложной задачей, потенциально неисчерпаемый ресурс предприятия, в значительной степени определяет эффективность,

конкурентоспособность и выживаемость организации. Специфика этой сферы управления определяется следующими сотрудниками свойств.[49, с 224].

## 1.2 Система управления персоналом

Система управления персоналом предполагает собой комплекс способов, методов, технологий, процедур, кадрового обеспечения.

Есть несколько подходов к разработке системы управления персоналом. Все зависит от того, какой аспект этого явления виден.

В системе управления персоналом включает в себя следующие элементы управления человеческими ресурсами: планирование человеческими ресурсами, определение потребности в приеме на работу, найма, отбора, найма, адаптации, обучения, карьеры, оценка, мотивация, регулирование труда.

Это лишь неполный список применяемых профессиональных технологий, однако это позволяет предоставлять широкий спектр управленческой работы. Все компоненты системы управления персоналом можно разделить на три блока:

1) формирование персонала технологии, которые включают в себя планирование управления персоналом, определения необходимости найма, найма, отбора, найма, освобождение, иногда здесь включают адаптацию работников;

2) развитие технологии персонала, сочетая образование, карьера и формирование кадрового резерва;

3) технологии для рационального использования персонала, в том числе оценки, мотивации, регулирования труда.

Та же технология человек может относиться к различным устройствам (например, приспособление может соответствовать технологиям формирования и рационального использования персонала).[26]

Система управления персоналом является неотъемлемой частью общей системы управления и организации в современных условиях его успешного строительства, а эффективность зависит от достижения основных целей организации экономического пространства. Система управления персоналом, которая осуществляет функции управления персоналом. Она включает в себя различные подсистемы всеобщего линейного управления и ряд функциональных подсистем, которые специализируются на исполнение однородных функций.

Также следует выделить ряд подсистем:

- подсистема общего и линейного управления;
- подсистема планирования и маркетинга персонала;
- подсистема управления и учета персонала;
- подсистема управления производит трудовые отношения;
- подсистема обеспечения нормальных условий труда;
- подсистема управления осуществляет повышение квалификации персонала;
- подсистема управления мотивацией поведения персонала;
- подсистема управления социального развития;
- подсистема организационного управления развитием;
- подсистема правового обеспечения системы управления персоналом;

Другой подход к установлению системы управления персоналом является представление системы управления персоналом с организационной точки зрения. Из этой позиции, система управления персоналом - это совокупность организационных структур, осуществляющих функции управления персоналом. Здесь менеджеры, комплекс обновления вступают, то есть все, в любом случае с целью осуществления функций управления персоналом. [19, с, 527]

В данном случае выделяют: кадровое; нормативно-методическое; делопроизводственное; организационное; информационное; материальное и техническое обеспечение системы управления персоналом.

Кадровое обеспечение системы управления персоналом необходимо высокое качество и количественный состав персонала отдела управления персоналом организации.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом состоит из следующих элементов:

1) документы организационного, организационно-методических, административных, технических, нормативно-технических, технико-экономического и экономического характера;

2) нормативно-справочные материалы, установление норм, правил и методов, используемых при решении задач организации труда и управления персоналом.

Организация системы управления персоналом означает образование специальных структурных подразделений, которые выполняют ряд задач и функций в области управления персоналом.[33, с 326]

Информационная поддержка системы управления персоналом предполагает собой комплекс реализованных решений по объему, размещению и формам организации данных, циркулирующей в концепции управления персоналом в процессе его эксплуатации. Она включает в себя оперативную информацию, справочные данные, техническую справочную информацию. Необходимо соблюдать ряд требований: сложность, эффективность, надежность, регулярность.

Материально-техническое обеспечение системы управления персоналом учитывает акцентирование установленных материально-технических ресурсов для осуществления работы с персоналом.[56, с 301]

Таким образом, система управления персоналом включает в себя весь процесс управления персоналом - от определения основной идеи

взаимодействия между администрацией и рабочей силы к увольнениям - а также обеспечение всей совокупности ее подсистем (информационных, организационных, кадровых, юридических).[21, с 124]

Методы построения системы управления персоналом и его усовершенствование.

Для построения системы управления персоналом организации существуют две группы методов:

1) Методы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом,

2) Методы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Одним из ключевых способов построения системы управления персоналом представляет систематический анализ, он излагает системный подход к решению проблем совершенствования системы управления персоналом.[51, с 484]

Декомпозиционный метод позволяет разделить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем лучше проникновение в явления и определение его природы. Например, система управления персоналом может быть разделена на подсистемы, подсистемы в функции, функции - процедуры. После раздела, необходимо воссоздать систему управления персоналом в целом, синтезировать то, что было расчленено. Это может быть логические, графические и численные модели.

Метод последовательного замещения позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых было ее состояние. Факторы ранжируются и выбирается среди них наиболее значимыми.

Метод сравнения позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой прогрессивной организации, с правовым регулированием в предыдущем периоде.[38, с 380]

Динамический метод предоставляет данные о местоположении в динамическом диапазоне и исключение случайных колебаний. Данный способ применяется при исследовании численных характеристик, определяющих систему управления персоналом.

Метод структурирования целей учитывает численное и высококачественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на участии высококвалифицированных специалистов в области управления персоналом, управления персоналом субъектов к этому процессу. С помощью метода основными направлениями совершенствования управления персоналом, оценка результатов анализа и причины дефектов приходят к свету. Не всегда имеет высокую точность и объективность в качестве экспертов нет критериев общей оценки. [43]

Нормативный метод предполагает использование системных стандартов, которые определяют структуру и содержание функций управления персоналом числа работников по специальности, тип организационной структуры, критерии для контроля строительных конструкций общей системы управления организацией и персоналом.

Параметрический способ состоит в установлении многофункциональных связей среди параметрами компонентов системы управления производственной системы и персонала с целью определения их соответствия.

Метод главных компонент позволяет отражать компонент в одном показателе свойства десятков показателей. Это дает вам возможность сравнить набор параметров единой системы управления персоналом многим параметрам другой подобной системы, но только один.

Экспериментальный метод основан на опыте предшествующего периода системы управления персоналом и опыт других подобных систем.[18, с 624]

Метод функционально-стоимостного анализа. Данный способ дает возможность подобрать систему управления зданием либо исполнять некоторые функции управления персоналом, который призывает к минимизации расходов и представляется более действенным с точки зрения персонала конечных результатов.

Метод творческих совещаний подразумевает общественное рассмотрение течения формирования системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Командой экспертов и управляющих. Результативность способа заключается в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания - обнаружить, возможно, больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Морфологический анализ представляется средством исследования различных комбинаций организационных решений для реализации определенных функций управления персоналом. Если вы пишете все функции столбцов, а затем против каждой функции построчно указать все возможные варианты его реализации, мы получим морфологическую матрицу. Идея этого метода состоит в том, что сложная задача состоит в том, чтобы разбить на более мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи состоит из решений подзадач.[39, с 591]

Это не полный перечень методов формирования системы управления персоналом и его повышение. Максимальный результат добивается в этом случае, если все методы используются в комбинации. Организационная

структура системы управления персоналом - проекты по развитию процессов системы управления персоналом организаций.

Конструкция системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования систем управления в рамках всей организации, так как первая включает не только функциональные блоки, работают с персоналом, но и всех линейных руководителей, от директора до бригадира и руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции научно-технического, промышленного, экономического управления, управления внешнеэкономических связей и персонала. Система управления персоналом является основой системы управления организацией.[25]

Цели и функции организации управления персоналом. Комплекс целей организации можно разделить на четыре вида или группы: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные. Каждый из этих блоков имеет свою цель первого уровня:

- экономическая цель состоит в том, чтобы получить оценочную стоимость прибыли от продажи товаров или услуг;
- научно-техническая задача состоит в том, чтобы обеспечить научно-технический уровень производства и развития, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии;
- промышленного и коммерческого назначения - производство и продажа товаров или услуг в заданном объеме и с заданной интонацией (для экономических целей договорных обязательств, государственных контрактов и т.д.);
- социальная цель - добиться желаемой степени удовлетворения социальных потребностей работников.

Система целей является основой для определения структуры функций управления. Важным вопросом в этой связи является структурирование функциональной специализации работы. Деятельность организации

управления персоналом заключается из нескольких этапов, каждый из которых обладает своими трудностями.

Организационная структура системы управления персоналом предполагает собою комплекс взаимозависимых подразделений, управления персоналом и должностных лиц.[45]

Единицы - медиа функции управления персоналом можно рассматривать в широком смысле, как службы управления персоналом. Конкретная место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяет место и роль каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом наблюдателя.

Организационная структура системы управления персоналом содержит в себе последующие операции:

- с изложением целей системы управления персоналом;
- определение состава функций управления, позволяющих реализовать цели системы;
- состав подсистем;
- отношения между подсистемами;
- определение прав и обязанностей подсистем;
- расчет сложности функций и числа подсистем;
- конфигурации сборки организационной структуры.

### **1.3. Методы исследования системы управления персоналом**

Все методы исследования систем управления персоналом можно разделить на две группы:

- теоретический: метод восхождения от абстрактного к конкретному, метод абстракции, анализа и синтеза, методы дедукции и индукции, метод моделирования и т.д.;

- эмпирические: метод наблюдения, метод сравнения, метод экспертных оценок и т.д.

Метод восхождения от абстрактного к определенному предполагает установление логических связей между абстрактным учетом особенностей системы управления и целостное представление о вашей конкретной системе.

Метод абстракции включает в себя умственное отвлечение предмета исследования из наименее важных частей объекта, его характеристики, свойства, сосредоточить внимание на исключительном изучении наиболее важных аспектов объекта, часто с помощью моделирования. [63, с 9]

Методы анализа и синтеза предполагают разбиение объекта на отдельные компоненты с последующей консолидации некоторых из этих частей на основе других признаков группы. Он предоставляет подробные и глубоко изучить структурные и функциональные характеристики объекта, разработать методы ее реконструкции.

Метод наблюдения включает в себя записи, контрольные показатели, параметры, свойства исследуемого объекта без вмешательства исследователя и научно-исследовательских инструментов в процессах объекта и его окружения.

Метод сравнения включает в себя сравнение свойств и характеристик конкретного объекта с теми же свойствами и характеристиками самого распространенного стандартного образца, только аналога (например, конкурента) для выявления общих отличий от образца. Методы сравнения по существу присутствуют в то же время, и методов оценки. [36, с 441]

Методы моделирования, как уже упоминалось, связанные с методом абстракции и включает в себя изучение и анализ модели объекта, который включает в себя только те характеристики, которые наиболее важны для решения проблемы, с дальнейшей передачей выводов и рекомендаций по конкретному объекту или группе объектов.

Одним из широко используемых методов исследования систем управления и общих социально-экономических процессов является научное обсуждение и дебаты.

Эксперт метод оценки позволяет все имеющиеся данные, чтобы получить систематический набор информации - коллективное мнение экспертов в любой области.[23, с 36]

Персонал организации является одним из видов ресурсов организации.

Любая организации нуждаются в человеческих ресурсах, их рациональное использование, высокая производительность имеют большое значение для увеличения объемов производства и повышения эффективности производства. В частности, предложение рабочей силы в организации, а также эффективность их использования зависит от объема и своевременности всех работ, эффективного использования оборудования, машин, механизмов.

Персонал является основным штат сотрудников, осуществляющий различные производственные и организационные функции. Он характеризуется, в первую очередь, его силу. Он также зависит от характера, масштаба, сложности, сложность процессов, степень механизации, автоматизации, компьютеризации.

Эти факторы указывают на численность персонала, что на практике почти никогда не возможно, чтобы обеспечить, таким образом, человеческий потенциал характеризуется более объективный список, то есть те сотрудники, которые официально работают в организации в данный момент. Нехватка персонала, численность персонала может существенно отличаться от норматива. Расчет заработной платы включает в себя все категории работников: постоянные, сезонные, временные, меблированные не менее чем за пять дней. Поскольку не все работники по той или иной причине случаются каждый день на рабочем месте.[50, с 534]

Он характеризуется, в первую очередь, его силой. Об этом обобщены соответствующие показатели ежедневно, включая праздничные и выходные дни, которые приравнены к предыдущему рабочим дням, а результат делится на количество дней в периоде.

Число рабочих или вышедших на пенсию работников в течение соответствующего периода времени являются текучесть кадров.

Там может быть необходимость: то есть, кто те, кто вышел в отставку или были уволены по объективным причинам (военной службы, избыточность в связи с изменением масштаба деятельности, организационной структуры, систем управления, выход на пенсию и так далее). Излишняя текучесть кадров связана с субъективными причинами (отставка, увольнение за нарушение трудовой дисциплины). Чрезмерный оборот описывает оборот.

Передвижение персонала можно охарактеризовать с помощью ряда характеристик, таких как интенсивность оборота, показатель постоянства, скорости оборота и так далее.[29]

Структура персонала каждой организации неоднородна, так как люди различаются по естественным и приобретенным признакам - полу, возрасту, образованию, стажу работы, профессии, специальности, квалификации, занимаемой должности.

На их основе группы сотрудников, которые формируют рабочую силу. Другими словами это называется социальная структура. Это может быть статистической и аналитической.[12, с 174]

Статистическая структура персонала отражает его распределение и движение с точки зрения категорий и групп должностей. Например, вы можете выделить персонал для основных видов деятельности (тех, кто работает в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских отделах, администрация занимается созданием продукции, услуг или занимается обслуживанием этих процессов), а также

неосновной деятельности (работники технического обслуживания, жилищно-коммунального хозяйства, отдел социальной сферы).

Аналитическая структура определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на общее и особенное. По отношению к общей структуре персонала рассматривается такими характеристиками, как опыт работы, образование, профессия; частная структура отражает баланс отдельных категорий работников; например, «использовали простой работы с помощью простейших инструментов и без них», «делать работу вручную, а не с машинами», «выполняя ручную обработку машин и механизмов», и так далее.[62, с 319]

Таким образом, независимо от того, какие великие идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия не существуют, без хорошо подготовленного персонала высокой активности не может не быть достигнута. Это люди, делающие работу, служа идеи, и позволяют организации существовать. Без людей не может быть организации без квалифицированного персонала, ни одна организация не может добиться поставленных целей.

Основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации являются основные закономерности:

- соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы;
- систематическое развитие управления персоналом;
- оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом;
- пропорциональное сочетание множества подсистем и элементов системы управления персоналом;
- пропорциональность производства и управления;
- изменение состава и содержания функций управления персоналом;
- сведение к минимуму количество шагов управления персоналом;

- модели взаимодействия управления персоналом.

Закономерности непосредственно взаимодействуют между собой, влияют друг на друга по своим свойствам, образуя интегрированную, результирующую силу. Чтобы охарактеризовать детально отношений и взаимодействия моделей управления персоналом. Таким образом, тенденция к минимизации числа ступеней управления персоналом взаимодействует с закономерностью оптимального сочетания централизации и децентрализации управления персоналом и характер изменений состава и содержания функций управления персоналом.[17, с 453]

Принципы управления персоналом - политики, ключевые утверждения и нормы, которым должны соблюдать руководители и специалисты в ходе управления персоналом. Зная принципы, люди открывают закономерности, принципы управления персоналом отражают требования объективно существующих экономических законов и закономерностей, поэтому, сами по себе являются объективными. Подобные основы немало, но при всех условиях управление персоналом основывается на последующих традиционно сформировавшихся в отечественных организациях принципов:

- научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства;
- отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;
- линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений и др.

Принципы системы управления персоналом - политика, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты отделов управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации. Они являются результатом обобщения людьми объективно существующих экономических законов и

закономерностей, присущих им общим черт, начал их действия. Принципы цели, а также объективные экономические законы.[47]

Принципы построения системы управления персоналом дифференцируется на две группы: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации. Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом в организации.

Методы управления персоналом - это метод влияния на коллективы с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практическая деятельность сформировали три группы методы управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические (рис. 1.1).[27]



Рис. 1.1 - Система методов управления персоналом в организации

Административные методы основаны на власти, дисциплины и наказания и известен в истории как «метод кнута и пряника». Экономические методы основаны на правильном использовании экономических законов и методов воздействия, известного как «палке». Социально-психологические методы приходят из мотивация и моральное воздействие на людей и известны как «методы убеждения».

Экономические методы являются элементами экономического механизма, обеспечивающего поступательное развитие организации. Самый важный метод управления персонал технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует все экономические методы управления. При планировании определяет программу деятельности организации. После заявления планирует сделать линейных руководителей, чтобы дать их реализацию. Каждый блок получает перспективных и текущих планов по определенному кругу показателей. [41]

Социально-психологические методы управления, основанные на использовании механизма социального контроля (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.д.).[49, с 143]

Масштаб и состояние этих методов можно разделить на две основные группы:

1. Социологические методы, направленные на группы людей и их взаимодействия на рабочем месте.
2. Психологические методы, которые направленно влияют на личность человека.

Необходимые данные для отбора, оценки, расстановки, подготовки и обоснования для кадровых решений следующие социологические методы исследования (исследование инструменты):

1. Исследование.
2. Интервьюирование.
3. Метод ссоциометрический.

4. Метод наблюдения.

5. Интервью.

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, в соответствии с инструкциями для конкретного отдельного работника или работника и, как правило, строго личной и индивидуальной. Их главной особенностью является обращение к интерьеру, его личности, интеллекта, манеры и поведение таким образом, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации. [58, с 318]

Вывод:

Выводы по первой главе, в которой мы рассматривали систему управления, принципы управления, цели и задачи управления, влияние различных факторов на управление персоналом, обзор оценки эффективности управления персоналом.

Управление человеческим ресурсом - основная функция любой компании и рассматривается как система процессов организации и управления отбора, обучения и оценки персонала как подсистемы в общей корпоративной структуре.

Система управления персоналом прогрессирует в 3 этапа:

Анализ ситуации - определение потребности в рабочей силе, на основе планов развития производства, анализ трудовых ресурсов, альтернатив и так далее.

Постановка целей - это карьера цели должны соответствовать целям организации. Цели включают в себя меры, направленные на повышение эффективности и увеличение оборота рабочей силы.

Контроль - сравнение достигнутых результатов с планом, устранение отклонений, которые могут включать наем, обучение сотрудников.

Все поставленные цели организации можно разделить на 4 вида: экономические - получение прибыли от продажи продукции, работ, услуг; научно-техническая поддержка современного научно-технического уровня

производства и развития, совершенствование технологии и т.д.; производственно-коммерческая - производство и продажа товаров или услуг в заданном объеме и с требуемым ритмом; социально - достижение необходимой степени удовлетворения социальных потребностей работников.

В настоящее время проблема комплексной оценки персонала, т.е. профессиональных, личных и деловых навыков. Необходимо оценить эффективность работника. Следует иметь в виду, что эффективность относится к производительности труда, а это означает соотношение достигнутых результатов с запланированными. Чем ближе это отношение к 1, тем выше эффективность работника. Эффективность относится также к соотношению затрат рабочего времени на единицу продукции или определенного вида работ. Эффективность лидера оценивается по результатам целей своей команды или договорных обязательств, а также о состоянии социально - психологического климата.

## **ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГУ МЧС РОССИИ ПО БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика**

ГУ МЧС России по Белгородской области - это Главное Управление Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий. В основные задачи Главного управления МЧС России по Белгородской области:

- реализация государственной политики в области гражданской обороны, защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, обеспечения пожарной безопасности и безопасности людей на водных объектах на территории субъекта Российской Федерации в пределах установленных полномочий;
- осуществление контроля в пределах своей компетенции в области гражданской обороны, защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, обеспечения пожарной безопасности и безопасности людей на водных объектах;
- осуществление в установленном порядке функций надзора и контроля в области гражданской обороны, пожарной безопасности и безопасности людей на водных объектах на территории субъекта Российской Федерации;
- осуществление деятельности в пределах своей компетенции, организации и ведения гражданской обороны, срочного реагирования на чрезвычайные ситуации, в том числе чрезвычайного гуманитарного реагирования, в целях обеспечения безопасности людей на водных объектах на территории Российской Федерации.[9]

Главное управление МЧС России по Белгородской области в соответствии с возложенными на него задачами выполняет следующие основные функции:

- разрабатывает и утверждает положения о структурных подразделениях МЧС России, других документов организационного планирования;
- обеспечение в пределах своей компетенции по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций, спасанию и жизнеобеспечению людей при этих чрезвычайных ситуациях;
- организация профилактики и тушения пожаров и выполнения других задач в пределах компетенции МЧС России в закрытых административно-территориальных образованиях;
- организует работу подчиненных пожарных, пожарно-спасательные, поисково-спасательных и АСФ и других сил МЧС России на территории субъекта Российской Федерации;
- поиск организации и спасение людей на водных объектах на территории субъекта Российской Федерации;
- ведет учет военнослужащих, гражданских служащих, сотрудников ГУ МЧС России и подчиненных подразделений, нуждающихся в улучшении жилищных условий, и предоставляет им помещения в установленном порядке;
- организация оперативного, бухгалтерского и статистического учета финансово-хозяйственной и иной деятельности;
- осуществляет деятельность по созданию, сохранению и использованию страхового фонда документации для высокого риска и объекты систем жизнеобеспечения населения;
- осуществляет организационно-методическое руководство для накопления, хранения и использования в целях гражданской обороны запасов материально-технических, пищевых, медицинских и иных средств;
- планирование финансово-хозяйственной деятельности;

- в ведении управления записями, архивного хранения документов и материалов по вопросам, относящимся к компетенции МЧС России;
- участвует в установленном порядке в организации обучения в учебных заведениях специалистов для ГПС, ГИМС, пожарных, пожарно-спасательные, поисково-спасательных операций и аварийно-спасательных сил МЧС России;
- участвует в установленном порядке в организации и проведении аттестации аварийно-спасательных служб, пожарно-спасательные, АСФ и спасателей федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации;
- участвует в методическом руководстве по созданию и обслуживанию убежищ и иных объектов гражданской обороны, организации радиационной, химической, биологической и медицинской защиты населения, а также контроль в этой области;
- участвует в установленном порядке в руководстве совместной деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации.[8]

Основные элементы структуры МЧС России состоит из территориальных и функциональных подсистем и имеет 5 уровней:

- федеральный. На федеральном уровне, межведомственной комиссии по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций и ведомственной комиссии по чрезвычайным ситуациям в федеральных органах исполнительной власти.
- региональные. Охватывает территорию нескольких субъектов Российской Федерации (региональных центров по делам гражданской обороны и чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий, чрезвычайных ситуаций).

- территориальное. Охватывает территорию Российской Федерации (Комиссии по чрезвычайным ситуациям органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации)
- местный. Охватывает территории района, города (города) (комиссия по чрезвычайным ситуациям органов местного самоуправления).
- объект. Охватывает территорию организации или объекта (сайт Комиссии по чрезвычайным ситуациям).

В состав ГУ МЧС России по Белгородской области входит: начальник главного управления, заместитель начальника ГУ, первый заместитель ГУ, заместитель руководителя территориального органа, помощник начальника ГУ, главный специалист-эксперт, управление надзором деятельности, управление гражданской защиты, канцелярия, юридический отдел, финансово-экономический отдел, отдел оперативного планирования и т.д. . Всего в штате организации 250 человек в возрасте от 20 до 60 лет преимущественно мужского пола.[5]

В организации сложился демократический стиль управления, который характеризуется предоставлением, подчиненным самостоятельности в пределах выполняемых ими функций и их квалификации. Это коллегиальный стиль, который дает свободу деятельности персоналу под контролем руководителя.

Это способствует формированию в организации благоприятного социально-психологического климата, основанного на доверии и взаимоуважении всего рабочего коллектива. Каждый сотрудник осознает собственную значимость в деятельности всей организации и добросовестно выполняет возложенные на него функции.

Организационную структуру можно представить следующим образом (Рисунок 2.1).

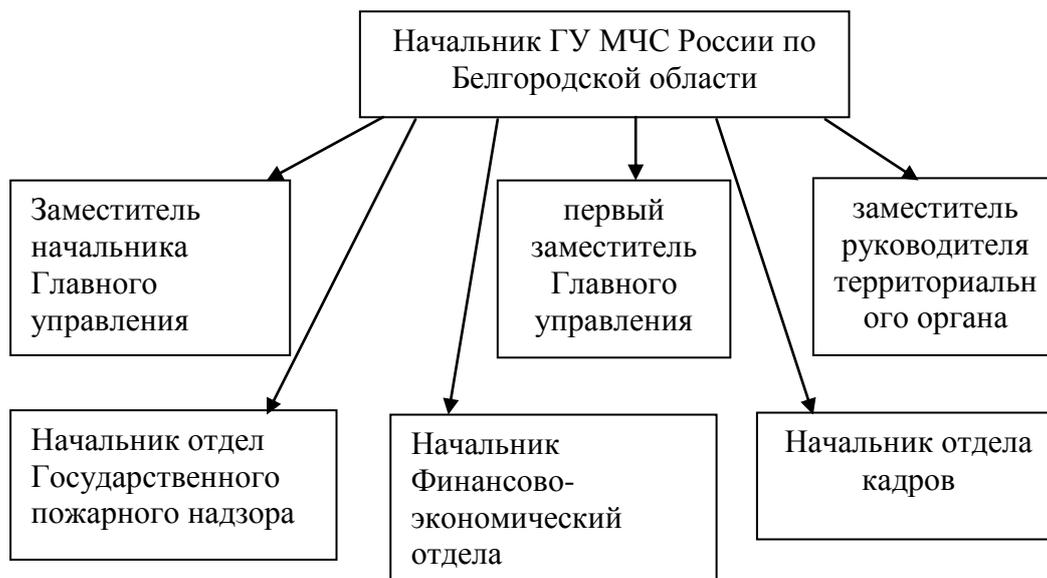


Рис. 2.1 Организационная структура

На основе рисунка 2.1 организационной структуры, можно сделать вывод о том, что данная организация состоит из шести структурных подразделений, деятельность которых ориентирована на достижение целей организации. Все подразделения делятся на осуществляющие непосредственно свою деятельность отделы.

Финансовое состояние Главного управления МЧС России по Белгородской области зависит от областного и федерального бюджета.

Анализ организационной структуры ГУ МЧС России по Белгородской области. Основным документом, регламентирующим работу каждой организации, является устав.

Это Положение определяет правовой статус ГУ МЧС России по Белгородской области, его основные задачи, функции, полномочия и ответственность.

Главное управление МЧС России по Белгородской области входит в систему МЧС России. Общее руководство деятельностью Главного управления МЧС России в пределах полномочий, установленных МЧС России, осуществляет в установленном порядке региональный центр по

делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий.

ГУ МЧС России по Белгородской области включает в себя шесть отделов, и они подчиняются начальнику Главного управления.

- отдел Государственного пожарного надзора
- отдел гражданской защиты
- отдел по городам
- отдел оперативного реагирования
- отдел кадров
- финансово-экономический отдел

Организационно-штатная структура ГУ МЧС России по Белгородской области построена на принципах единоначалия, иерархичности, рациональной автономности, согласованности и многоаспектности.

Каждое структурное подразделение представленной организации занимается решением приоритетных именно для него задач, оперативное их решение, направленное на максимальный результат. Но эти относительно автономные подразделения взаимодействуют между собой для наиболее эффективного достижения целей ГУ МЧС России по Белгородской области.

Рассмотрим основные финансовые показатели за 2013-2015 г.

Таблица 2.1

#### Основные финансовые показатели

	2015 год	2014 год	2013год
Основные средства	206882186	219674765	139669439
Запасы	23646478	26109604	25805247
Доход (от казенных учреждений)	22156782	13985824	8621409
Доход (от федеральных служб)	59820691	58121793	53363632
Расходы	163965022	181934377	289890511

Анализ основных финансовых показателей за 3 года показал, что расходы в данной организации многократно превышают доходы. Но так как это государственная организация ей от федерального и регионального бюджета покрывается дефицит бюджета.

Также в составе ГУ МЧС по Белгородской области входят казенные учреждения. Эти учреждения занимаются выполнением государственного задания, а также они имеют полную возможность выполнять услуги на платной основе тем самым все полученные денежные средства уходят в бюджет области и уже из бюджета области в полном размере поступают в бюджет ГУ МЧС России по Белгородской области. Таким образом, ГУ МЧС России по Белгородской области в праве распорядится полученными денежными средствами на свое усмотрение, и потратить их на обучение персонала, закупку имущества, реконструкцию и постройку здания. Все затраты связанные на обеспечение деятельности таких учреждений покрывает федеральный и областной бюджет.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом**

Структуру и штатную численность ГУ МЧС России по Белгородской, а также их изменения утверждает Начальником Главного управления МЧС России по Белгородской области исходя из условий и особенностей деятельности организации по представлению и по согласию с начальником отдела кадров.

Положение об отделах утверждается Начальником Главного управления МЧС России по Белгородской, обязанности между сотрудниками распределяются на основе должностных инструкций, подготовленных начальником отдела кадров и утвержденных Начальником ГУ.

Состав и численность работников определяются штатным расписанием, утвержденным Начальником Главного управления МЧС

России по Белгородской. Пример структуры отдела выглядит следующим образом на рисунке 2.2.



Рис. 2.2 Расстановка личного состава кадрового органа Главного управления МЧС России по Белгородской области

Специалисты всех отделов являются сотрудниками обособленного подразделения и подчиняется начальнику отдела и непосредственно начальнику Главного управления МЧС России по Белгородской области.

На должность специалиста назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование, и имеющее опыт работы не менее полугода.

Основной задачей специалиста отдела является трансляция кадровой политики и стратегии организации на основе анализа, планирования, организации и контроля работы с персоналом, а именно грамотная и эффективная работа по привлечению качественного персонала, ведению кадрового делопроизводства, адаптации новых сотрудников к условиям работы, развитие персонала по средствам организации обучения.

Специалист отдела в своей деятельности должен руководствоваться:

- уставом организации;
- приказами и распоряжениями начальника Главного управления МЧС России по Белгородской области;
- приказами и распоряжениями начальника отдела;
- локальными нормативными актами организации;
- положением о подразделении;
- правилами внутреннего трудового распорядка;
- правилами и нормами охраны труда;
- настоящей должностной инструкцией.

Специалист отдела осуществляет в полном объеме кадровое администрирование в рамках подразделения, подбор рядового персонала в соответствии с Регламентом подбора персонала. Осуществляет работу по информационному обеспечению предприятия, выполняет отдельные поручения начальника отдела кадров.

Функциональное разделение труда предусматривает обособление на предприятиях отдельных работ и категорий персонала в зависимости от их содержания и функций. В наиболее многочисленную функциональную группу персонала представляют рабочие, которые делятся на основных и вспомогательных. Первые заняты непосредственно осуществлением основных функций организации, вторые обеспечивают выполнение этих функций.

По выполняемым функциям выделяют и другие известные категории персонала: руководители, специалисты, служащие, младший обслуживающий персонал, стажеры и др.

Анализируя численности персонала по категориям (руководители, специалисты, рабочие), удельного веса отдельных категорий, качественного состава работников по образованию, профессиям, полу, возрасту, стажу работы за последние 3 года. Данные по численности и составу персонала приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

## Структура персонала ГУ МЧС России по Белгородской области

Категории персонала	2013г.	2014г.	2015г.	абсолютное отклонение 2015/2013	относительное. отклонение 2015/2013
Персонал, всего	289	277	250	-39	-13.49%
в том числе:					
1.Руководители	7	7	7	0	0%
2. Специалисты	271	259	232	-39	-13.49%
3. Рабочие	11	11	11	0	0%

Проанализировав таблицу 2.2, мы видим, что фактическая численность персонала с 2013 по 2015 год уменьшается, каждый год в организации происходит сокращение штатов, что негативным образом сказывается морально-психологическом климате в коллективе, на работоспособность сотрудников. Абсолютное и относительное отклонение в сравнении с предыдущим годом отрицательное.

Далее проанализируем возрастной состав кадров в таблице 2.3.

Таблица 2.3

## Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	0	0	0	0	0	0
20 - 30	0	0	104	44.83	0	0
30 - 40	1	14.29	115	49.57	0	0
40 - 50	6	85.71	13	5.6	10	90.9
50 - 60	0	0	0	0	1	9.1
Свыше 60	0	0	0	0	0	0
Итого	7	100	232	100	11	100

Анализируя таблицу 2.3 можно сделать вывод, что в организации основной контингент сотрудников в возрасте 30-40 лет, затем в возрасте 20-30 лет.

Далее рассмотрим распределение персонала по полу в таблице 2.4.

Таблица 2.4

#### Распределение персонала по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	%	Кол-во	%
Руководители	6	2.4	1	0.4
Специалисты	192	76.8	40	16
Рабочие	3	1.2	8	3.2
Итого	201	80.4	49	19.6

Таким образом, в ГУ МЧС России по Белгородской области основной контингент работников составляют мужчины 80.4%, женщин всего 19.6% от всего числа работников.

Далее рассмотрим приведенное распределение персонала по трудовому стажу в таблице 2.5.

Таблица 2.5

#### Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	0	0	14	6.04	0	0
От 5 до 10	0	0	18	7.75	0	0
От 10 до 15	0	0	56	24.14	0	0
От 15 до 20	0	0	101	43.54	1	9.1
Свыше 20	2	28.57	37	15.94	10	90.9
Свыше 30	5	71.43	6	2.59	0	0

Таким образом, видно, что трудовой стаж руководителей в основном свыше 30 лет, специалистов от 15 до 20 лет, у рабочих свыше 20 лет.

Распределение персонала по образованию рассмотрим в таблице 2.6.

Таблица 2.6

### Распределение персонала по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
среднее	0	0	0	0	0	0
среднее специальное	0	0	0	0	0	0
Высшее	7	100	232	100	11	100

Из таблицы видно, что все сотрудники ГУ МЧС России по Белгородской области имеют высшее образование. По требованиям Министерства РФ, прием сотрудников в ГУ МЧС России по Белгородской области осуществляется только с высшим образованием и опытом работы не менее трех лет.

Для более тщательного анализа деятельности службы персонала организации, изучим использование рабочего времени в организации: баланс рабочего времени: среднюю продолжительность рабочего дня; величину и причины потерь рабочего времени за счет целодневных и внутрисменных простоев и невыходов на работу в таблице 2.7, рассчитаем коэффициент абсентеизма.

Таблица 2.7

### Потери рабочего времени в связи с абсентеизмом

Причины потери рабочего времени	Документы, фиксирующие потери	2013г. чел.-дн.	2014г. чел.-дн.	2015г. чел.-дн.
1. по болезни	листы по нетрудоспособности	228	216	233
2. целодневные/	табели рабочего времени	54	52	58

внутрисменные простои организации				
3. административные отпуска.	заявления и служебные записки персонала	210	230	200
4. прогулы	служебные записки руководителей подразделений, ответственных лиц	38	50	40
Всего	официальные документы	530	548	529
Коэффициент абсентеизма в т.ч. по болезни		0.46	0.45	0.46

Коэффициент абсентеизма ( $K_{абс}$ ). Рассчитывается по формуле:

$$K_{абс} = \frac{\text{Количество} \cdot \text{рабочих} \cdot \text{дней}}{\text{число} \cdot \text{дней} \cdot \text{невыхода} \cdot \text{на} \cdot \text{работу}} \quad (2.1)$$

$$K_{абс}(2015) = 247/529 = 0,46;$$

$$K_{абс}(2015) = 247/548 = 0,45;$$

$$K_{абс}(2015) = 247/530 = 0,46;$$

По данным таблицы 2.8, можно сделать вывод о том, что основной причиной рабочего времени в ГУ МЧС России по Белгородской области является болезнь сотрудников и составляет она 43% от всех остальных причин рабочего времени. Также из таблицы видно, что коэффициент абсентеизма в отчетный период уменьшился по сравнению с предыдущим годом.

Далее рассмотрим динамику численного состава кадров организации: рассчитаем коэффициент текучести персонала, коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, выявить основные причины текучести, рассчитаем коэффициент постоянства кадров, коэффициент стабильности коллектива в таблице 2.8.

Для характеристики движения персонала рассмотрим основные показатели движения рабочей силы.

Коэффициент оборота по приему рабочих ( $K_{пр}$ ). Рассчитывается по

формуле:

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}; \quad (2.2)$$

$$K_{пр2015} = 5/250 = 0,02;$$

$$K_{пр2014} = 15/277 = 0,05;$$

$$K_{пр2013} = 12/289 = 0,04.$$

Таким образом, мы видим, что за 2013 по 2015 коэффициент оборота по приему не сильно изменился и варьируется от 0,04 до 0,02.

Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{в}$ ). Рассчитывается по формуле:

$$K_{в} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}; \quad (2.3)$$

$$K_{в2015} = 32/250 = 0,128;$$

$$K_{в2014} = 27/277 = 0,097;$$

$$K_{в2013} = 5/289 = 0,017.$$

Таким образом, коэффициент выбытия также относительно низкий и с каждым годом увеличивается, за последние 3 отчетных года коэффициент отбора по выбытию увеличился на 0.111.

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия ( $K_{п.с.}$ ). Рассчитывается по формуле:

$$K_{п.с.} = \frac{\text{Количество работников проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}; \quad (2.4)$$

$$K_{п2015} = 218/250 = 0,872;$$

$$K_{п2014} = 250/277 = 0,902;$$

$$K_{п2013} = 284/289 = 0,982.$$

Таким образом, коэффициент постоянства кадров за три года практически не изменился и варьируется от 0.982 до 0.872.

Коэффициент текучести кадров ( $K_{т}$ ). Рассчитывается по формуле:

$$K_{т} = \frac{\text{Количество уволившихся работников по желанию и за нарушение дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}; \quad (2.5)$$

$$K_{т2015} = 6/250 = 0,024;$$

$$K_{т2014} = 8/277 = 0,029;$$

$$K_{т2013} = 2/289 = 0,007.$$

Таким образом, мы можем видеть, что в ГУ МЧС России по Белгородской области относительно маленький коэффициент текучести кадров. И составляет меньше 1, что говорит о постоянном составе персонала в организации.

Далее внесем все полученные результаты в таблицу 2.8.

Таблица 2.8

## Показатели основных кадровых процессов

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.
Среднесписочная численность работников, чел.	289	277	250
Принято всего, чел.	12	15	5
Выбыло всего, чел.	5	27	32
в т. ч.:			
- по собственному желанию:	1	5	3
- за нарушение трудовой дисциплины	1	3	3
- по сокращению штатов	3	19	26
Коэффициент текучести кадров	0.007	0.029	0.024
Коэффициент оборота по приему	0.041	0.054	0.02
Коэффициент оборота по выбытию	0.017	0.097	0.129
Коэффициент постоянства кадров	0.982	0.902	0.872
Коэффициент стабильности коллектива	0.941	0.848	0.852

Анализ данных процессов за последние 3 года показал, что исследуемое ГУ МЧС России по Белгородской области характеризуется высокими значениями коэффициентов движения. Коэффициент по выбытию выше коэффициента по приему, что характеризует неэффективность процессов обновления сотрудников. Данные показатели характеризуют низкую устойчивость и постоянство персонала по учету. При высокой степени выраженности процессов текучести кадров возникает опасность «выноса» сотрудниками своего негативного настроения вовне и, как следствие, возможное ухудшение имиджа персонала организации.

Проанализируем структуру и динамику затрат на персонал в таблице 2.9.

Таблица 2.9

## Структура затрат на персонал

	Вид затрат	Год			Отклонение		
		2013г.	2014г.	2015г.	2014/2013	2015/2014	2015/2013
1	Оплата труда	117389680	123693720	106641894	5	14	9
2	Набор и отбор персонала	140000	115000	90000	18	22	36
3	Обучение и развитие персонала	32000	30000	40000	7	33	25
4	Питание	569000	436000	350000	23	20	38
5	Спецодежда	145000	120000	130000	17	8	10
6	Охрана труда	231000	201000	194000	13	2	16
7	Медицинское обслуживание	450000	435000	410000	3	6	9
8	Охрана труда	267000	248000	219000	7	12	18
9	Организация отдыха	150000	130000	100000	13	23	33
10	Оплата жилья	700000	470000	700000	32	49	0
11	Развоз персонала	441050	321200	220300	29	31	50
	Итого	120514730	126199920	109095194	5	13	9

Анализ данных таблицы 2.9 показал, что сумма затрат на персонал колеблется, в 2015 году был спад в связи с резким сокращением численности персонала. Высокая статья затрат приходится на оплату труда, медицинское обслуживание, питание и оплату жилья.

### 2.3 Анализ актуального состояния системы управления персоналом в государственной службе

Проведем анализ актуального состояния системы управления персоналом в Главном Управлении МЧС России по Белгородской области.

Управление персоналом государственной службы Российской Федерации представляет собой систему управленческого воздействия на

работников государственных органов в целях обеспечения наиболее эффективного использования их профессиональных и личных способностей и возможностей.

Субъектом управления персоналом в государственной службе являются руководители органа государственной службы и кадровая служба этого органа, объектом - персонал органа государственной власти.

Основные подсистемы управления персоналом в государственной службе, являются:

1. Планово-аналитическая - формирование объектов и структур управления, расчет потребности в персонале в квалификационно-должностном разрезе;
2. Организационная - Организационный набор и отбор персонала, уровень заработной платы и пособий, аттестации, профессиональное развитие, непрерывное обучение и переподготовка кадров;
3. Функциональная - адаптация, перемещение персонала, продвижение по службе.

В отношении управления персоналом государственной службы можно выделить ряд функций и специализированных деятельности органа государственной службы, его обслуживающего персонала по задачам в процессе управления персоналом.

В дополнение к основным функциям, применимым к процессу управления персоналом в любой организации, которая включает в себя организацию, планирование, управление, координацию, учет, анализ, контроль, мотивация и стимулы, существуют следующие специфические функции для управления персоналом в государственных органах :

- административная (действия, связанные с ведением штата и штатного расписания);
- социальная (определение уровня денежного содержания и социальных гарантий и льгот);

- инновационная (применение современных методик и технологий);
- воспитательная (обеспечение возрастающих требований к нравственным качествам государственного служащего);
- информационно-аналитическая (обеспечение субъектов управления персоналом необходимой информацией и аналитическими материалами о кадровой подсистеме).

В государственной службе, самостоятельным структурным подразделением, ответственным за организацию работы с персоналом является кадровая служба, обслуживающий центр для управления персоналом, в конечном счете, для успешной работы сотрудников и управления, профессионального и материального удовлетворения каждого работника, поддержания здоровья и безопасность сотрудников.

В число важнейших задач кадровой службы входят:

- формирование кадров для замещения должностей гражданской службы;
- подготовка предложений по реализации федеральных законов и иных нормативных правовых актов по вопросам государственной службы;
- организация подготовки и реализации решений органа государственной власти, связанных с вступлением в государственную службу, ее прохождением, о заключении контракта на оказание услуг, назначение государственной службы, освобождение от замещаемой должности гражданской службы, увольнение государственного служащего от государственной службы и его выхода на пенсию в течение многих лет службы;
- документационное обеспечение государственной службы;
- обеспечение деятельности комиссии по урегулированию конфликтов интересов;

- организация и проведение конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение гражданских служащих в кадровый резерв;
- организация и проведение аттестации государственных служащих;
- организация и проведение квалификационных экзаменов государственных служащих;
- формирование кадрового резерва;
- обеспечение развития карьеры государственных служащих;
- организация официальных инспекций;
- консультирование государственных служащих по правовым и другим вопросам государственной службы.

Система управления персоналом на государственной службе осуществляется, как уже упоминалось выше, разработку и реализацию единой государственной кадровой политики, то есть, использование единых кадровых технологий, основанных на общих принципах формирования кадрового состава государственной службы, способной адекватно выполнять функции государства.[13, с 317]

Технология персонала на государственной службе, должны отвечать следующим требованиям: эффективность, оперативность в использовании; последовательность и адаптация к специфике государственной службы; открытость для контроля со стороны общества.

Закон о государственной службе, нормативно-правовых актов практически определяют человеческую технологию, использование которых необходимо в государственной службе. Среди них: открытый конкурс персонала, формирование и использование кадрового резерва и аттестации, квалификационного экзамена, образовательных технологий, мотивации и стимулирования на основе оценки эффективности, регулирования деятельности.

Кадровый резерв в ГУ МЧС России по Белгородской области обновляется раз в 3 года. [4]

Аттестации подлежат все сотрудники ГУ МЧС России по Белгородской области, которые работают или устраиваются на аттестованную должность.

Аттестация проводится каждые пять лет.

Внеочередная аттестация сотрудников проводится в порядке, установленном настоящим Положением и в следующих случаях:

- при назначении на вышестоящую должность;
- при назначении на нижестоящую должность.

Для проведения аттестации создаются центральная, региональные и территориальные аттестационные комиссии, а также комиссии специальных подразделений МЧС России.

Для проведения аттестации:

- формируется аттестационная комиссия;
- утверждается график проведения аттестации;
- составляются списки сотрудников подлежащих аттестации;
- подготавливаются необходимые документы для аттестационной комиссии.

Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии.

График аттестации утверждается руководителем аттестационной комиссии и должны быть доведены до каждого аттестуемого не менее чем за месяц до начала аттестации.

В графике указываются:

- наименование органа управления, единицы, в которых проводится аттестация;
- дата и время аттестации;
- дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием руководителей соответствующих

подразделений органа управления, ответственных за представление этих документов.

Кадровая служба соответствующего органа управления, по крайней мере за неделю до начала аттестации должна ознакомить каждого государственного служащего с представленным отзывом о его служебной деятельности. В то время как аттестуемый гражданский служащий может представить комиссии аттестации для получения более подробной информации о результатах работы за предыдущий период, а также заявление о своем несогласии с представленным мнением.

Аттестация осуществляется в присутствии аттестуемого государственного служащего, так как он должен быть уведомлен заранее.

В случае отсутствия государственного служащего на заседании аттестационной комиссии и непредставления им мотивированного ходатайства о переносе сроков аттестации она может проводиться в его отсутствие.

Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения государственного служащего и, в случае необходимости, его непосредственного руководителя. Аттестационная комиссия в целях объективной оценки после рассмотрения аттестуемого получения более подробной информации о его деятельности в предыдущий период и его заявления несогласия с мнением право отложить аттестацию на следующем заседании комиссии.

В результате аттестации государственному служащему дается одна из следующих оценок:

- соответствует квалификационным требованиям по занимаемой должности;
- подлежит последующему переаттестованию в сроки, установленные аттестационной комиссией;

- не соответствует квалификационным требованиям по занимаемой должности.

Результаты оценка утверждаются лицом, в юрисдикцию которого являются вопросы о назначении или освобождении от должности соответствующих государственных служащих.

С аттестационным листом государственно служащий знакомится под расписку.

Аттестационный лист государственного служащего, прошедшего аттестацию, и отзыв на него хранятся в его личном деле.[3]

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, работающего в ГУ МЧС России по Белгородской области на основе разработанного стандарта. Эта система устанавливает формы и методы обучения, переподготовка, повышение квалификации, формирование их высокого профессионализма, современного экономического мышления, умение работать в новых экономических условиях. Стандарт должен быть исполнен всеми руководителями на всех уровнях и во всех отделах.

Учреждение организует следующие виды обучения для обеспечения его непрерывности:

- подготовка новых кадров;
- повышение квалификации персонала;
- обучение персонала вторым профессиям;
- обучение персонала;
- подготовка специалистов.

В условиях рыночной экономики необходимость учреждения в квалифицированных сотрудниках в значительной степени удовлетворяются за счет их подготовки и переподготовки напрямую в учреждении. В учреждении отдел по управлению персоналом проводит подсчет количества обученных сотрудников, которые повысили квалификацию, прошли переподготовку или стажировку, а также ведет учет расходов на эти цели.

Ежегодно специалисты проходят обучение в специализированных учебных центрах.

В учреждении отдел по управлению персоналом, а именно начальник организует обучение, переобучение и повышение квалификации своих подчиненных. Руководящий персонал регулярно проходит обучение в виде тренингов, семинаров в головном офисе. К сожалению, необходимо отметить, что обучение осуществляется не в полной мере. У начальника отдела нет возможности постоянно осуществлять обучения персонала, уделять внимание на весь процесс обучения. Хотя уровень подготовки высокий.

На основе годового плана обучения персонала объекта, для привлечения трудовых договоров преподавателей для теоретической подготовки, специализированного учебного пространства и необходимых технических средств. Персональная ответственность за результаты обучения и повышения квалификации работников предприятий, эффективности и результативности в области обеспечения качества возлагается на начальника отдела по управлению персоналом.

Основная цель обучения и воспитания сотрудников ГУ МЧС России по Белгородской области является обеспечение соответствующей квалификации и уровня подготовки всех категорий персонала.

Обучение - необходимое условие для развития.

Организация процесса продвижения сотрудников ГУ МЧС России по Белгородской области формируется в виде блока функций для управления деловой карьерой. Эти функции выполняют: дирекция, отдел по управлению персоналом, начальники функциональных отделов МЧС России по Белгородской области организацией характеризует функциональные взаимосвязи в процессе управления деловой карьерой.[7]

Продвижение по карьерной лестнице принято считать закономерным процессом, в ходе которого должности сменяются по определенным

правилам. Несмотря на распространенность, такое предположение не совсем верно.[6]

Карьера считается естественным процессом, в котором позиции заменяются по определенным правилам. Несмотря на распространенность, такое предположение не совсем верно.

В ходе анализа продвижение по карьерной лестнице сотрудников было выявлено что большое количество сотрудников проработали на своих должностях более 3 лет. Это говорит об отсутствии какого-либо продвижения по служебной лестнице за этот период.

**Вывод:** Система управления построена на основе функций, выполняемых каждым элементом данной системы. Во главе системы управления находится начальник ГУ МЧС России по Белгородской области, осуществляющий стратегическое управление организации и координацию деятельности руководящего состава.

Организационная структура Министерства чрезвычайных ситуаций России по Белгородской области обеспечивает управляемость, согласованность, своевременность и координацию между различными ведомствами. Персонал четко знает свои цели и задачи.

Анализ организации системы управления персоналом показал следующее:

В общем, состав и структура персонала можно считать приемлемым. Средний возраст работников управления составляет 40 лет. Средняя продолжительность службы сотрудников от 15 до 20 лет. Наиболее опытные менеджеры являются организации, опыт достигает более 30 лет. управленческого аппарата на уровне возраста в составе группы по устойчивому развитию, которая вместе с опытом работы характеризует профессиональные группы как устойчивое.

## **ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ**

### **3.1 Система мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в государственной службе**

Анализируя систему управления персоналом в ГУ МЧС России по Белгородской области мы выявили следующие недостатки:

1) Аттестация персонала носит чисто формальный характер. Руководство данной организации не совсем понимает цель данной процедуры, и как следствие аттестация персонала проводится не организованно, как говорится «для галочки». На наш взгляд это существенное упущение, поскольку в условиях реформирования системы МЧС и оптимизации штатов, следует обратить внимание на аттестацию персонала. Аттестация помогает определить дальнейшие перспективы развития данного сотрудника. Готов ли сотрудник к повышению в должности, или стоит провести для него обучение, отправить на курсы повышения квалификации и если да - то какие, кого можно назначить на руководящий пост или повысить в должности, а кого наоборот - понизить. Результаты могут оказаться и такими, что персонал не успевает справляться со всеми обязанностями ввиду не укомплектованности штата, и управлению понадобится принять на работу дополнительных сотрудников. Так же аттестация помогает выявить результативность работы, прогресс или регресс за определенный промежуток времени. Поскольку, данная процедура поможет избежать ошибок в принятии поспешных решений, а также выявить достойных и тех, кто действительно попадает под сокращение.

2) Медленное, а порой и практически невозможное продвижение по карьерной лестнице. Персоналу организации достаточно сложно продвигаться по карьерной должности, люди, проработавшие много лет, с

практическими навыками, званием не могут дослужиться до руководящей должности. Даже если появляется свободная вакансия на руководящую должность, зачастую присылают «нового» человека, порой даже из другого региона. На наш взгляд, это недоработки руководства. Возможно, стоит выделять «ценных» сотрудников и рекомендовать их на замещение вакантных руководящих должностей.

3) Обновление кадрового резерва происходит раз в 3 года. На наш взгляд, это очень длительный период и его необходимо сократить до 1 года. Так как за частую

4) Не функциональная система обучения персонала. Сотрудникам организации ежегодно предоставляются места на обучение в специализированных учреждениях на бюджетной основе но так как желающих поступить большое количество не у всех это получается.

На основании выявленных проблем мы предлагаем следующие мероприятия:

Таблица 3.1.

План мероприятий по совершенствованию системы управления персонала в ГУ МЧС России по Белгородской области

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Аттестация персонала носит чисто формальный характер.	Внесение изменений в существующую систему аттестации.	Внесение изменений в Положение об аттестации персонала	Совершенствование процедуры аттестации персонала
2	Медленное, а порой и практически невозможное продвижение по карьерной лестнице.	Привлекать персонал из внутренней базы данных.	Создание внутренней базы данных	Наличие внутренней базы данных.
3	Обновление кадрового резерва происходит раз в 3 года	Сократить обновления до 1 года.	Внесение изменений в Положение о кадровом резерве	Обновление информации в кадровом резерве сократилось до 1 года
4	Не функциональная	Создание	Написание	Внедрение

	система персонала	обучения	обучающе- контролирующ ей системы	программы по обучению и развитию сотрудников	программы по обучению и развитию сотрудников
--	----------------------	----------	---	---	---

В первую очередь необходимо совершенствовать системы аттестации персонала.

Совершенствование системы аттестации персонала в ГУ МЧС России по Белгородской области, способствует увеличению эффективности, проводимых мероприятий и качества работы сотрудников.

Общая цель реформы аттестации, заключается в том, чтобы превратить ее из рутинной, обременительной и отвлекающей от процедуры направленной, главным образом, на вытеснение нежелательных или неэффективных работников, в эффективное средство реализации социально-экономической стратегии учреждения.

При этом результаты аттестации обязаны использоваться, в свою очередь, для оперативной корректировки стратегии, вывода ее на новый уровень, соответствующий актуальным задачам и проблемам организации.

В соответствии, с принципом многоуровневости системы аттестации, ее предметом должна стать, оценка соответствия работника требованиям:

- к рабочему месту, сформулированным во внутренних нормативных документах учреждения;
- соответствия коллектива подразделения требованиям к нему, обусловленным внутренним разделением труда в учреждении;
- соответствия состояния и результатов деятельности учреждения требованиям, обусловленным стратегическим разделением функций в системе организации.

Создаваться новая система аттестации также должна синхронно с модернизацией других управленческих подсистем организации.

Перед разработкой программы реализации мероприятий по проведению аттестации в ГУ МЧС России по Белгородской области необходимо

отметить, что в рамках новой системы аттестации персонала должен быть предусмотрен различный уровень и разная глубина тестирования объектов аттестации. Учитывая тот факт, что в ГУ МЧС России по Белгородской области нет собственной социально-психологической службы, а привлечение специалистов слишком дорогостоящий процесс и руководство на него не согласится, тогда можно использовать сокращенную (или упрощенную) модель системы аттестации, в которой большая нагрузка будет ложиться на членов аттестационной комиссии учреждения.

Перед разработкой программы реализации мероприятий по проведению аттестации в ГУ МЧС России по Белгородской области, следует отметить, что в рамках новой системы аттестации персонала должен быть предусмотрен различный уровень объектов аттестации.

Оценка персонала ГУ МЧС России по Белгородской области должна работать по следующей схеме: оцениваются группы от 3-4 до 10-12 человек, причем возможна оценка как работы групп, так и отдельных лиц.

При оценке кандидатов необходимо проводить тщательный анализ их личностных и профессиональных качеств, необходимых для успешной работы в конкретной должности. Оценку должна производить комиссия, состоящая из председателя, руководителей среднего звена и ряда ведущих специалистов - всего от 10 до 20 человек. Для более эффективной работы комиссии, в ее состав кроме руководителей, возможно, следует включить внешних консультантов, специалистов по проблемам отбора и оценки персонала.

Что касается эксперта наблюдателя, то это должен быть обязательно сотрудник ГУ МЧС России по Белгородской области, так как это дает возможность проводить оценку персонала с учетом всех особенностей культуры и философии персонала. Экспертами могут выступать руководители испытуемых, которые на 2 ранга выше их по должности. Это

даст возможность использовать весь опыт и знания в отношении целей и содержания деятельности, которые имеют эксперты.

Перед включением экспертов в программу должна быть выполнена специальная программа отбора и подготовки кандидатов на работу в качестве экспертов-наблюдателей. Во время обучения, они должны быть ознакомлены с перечнем и описанием критериев оценки, процедур и оценки программ. Особое внимание следует уделить подготовке наблюдения и оценки.

К программам подготовки оценщика предъявляются следующие требования: совершенствование приемов в области опроса кандидатов; развитие наблюдательности; четкое представление о взаимоотношениях в коллективе, совершенствование стиля лидерства; развитие проицательности; самосовершенствование, углубленное развитие в себе качеств, присущих руководителю; выработка гибкости; умение разрабатывать стандартную оценочную процедуру; точность выражения при описании поведения оцениваемого.

В обязанности сотрудников ГУ МЧС России по Белгородской области, кроме собственно организации оценочных процедур и участия в процедурах оценки, должны включать в себя формирование групп сотрудников и оцениваемые руководители экспертов, а также обеспечение их учебными материалами.

Преимущества создания предлагаемой оценки персонала для ГУ МЧС России по Белгородской области рассматривается в следующем:

- валидная оценка индивидуального потенциала, не подверженная влиянию условий работы, оценок и склонностей начальства, или же различий исполняемых функций и занятий;
- объективные процедуры, измеряющие всех участников по релевантным качествам или способностям с использованием эквивалентного стандарта.

- возможность узнать индивидуальную мотивацию (потребности, ожидания, цели, интересы), используя стандартные процедуры вне привычного рабочего окружения;
- возможность определить специфические сильные и слабые стороны каждого участника и использовать эту информацию для определения карьеры и развития;
- формирование команды с высоким управленческим потенциалом;
- подбор кадрового резерва из числа сотрудников, обладающих высоким трудовым потенциалом. Это значительно повышает вероятность успеха при назначении на руководящую или другую требующую высокой квалификации должность.

Таким образом, в основе работы ГУ МЧС России по Белгородской области должны лежать следующие принципы:

- в специально созданных ситуациях должны моделироваться ключевые моменты деятельности, что позволит непосредственно наблюдать и оценивать профессиональные навыки каждого сотрудника для решения конкретно поставленных задач;
- система критериев оценки должна специально разрабатываться в соответствии со спецификой деятельности ГУ МЧС России по Белгородской области, оценка должна производиться на основании данной системы, что позволит выявить и оценить действительно значимые параметры действий сотрудников;
- процедура оценки квалификационных требований персонала в ГУ МЧС России по Белгородской области должна предусматривать испытание различными взаимодополняющими техниками и упражнениями (т.е. в каждом упражнении будут оцениваться несколько критериев, и каждый критерий будет оцениваться в нескольких упражнениях);
- оценка должна производиться не только специалистами, но также специально подготовленными наблюдателями - сотрудниками МЧС

России по Белгородской области, что сделает возможным учет таких сложно поддающихся описанию факторов, как, например, культура и философия МЧС России по Белгородской области.

- должно оцениваться реальное поведение, а не гипотезы о его причинах, выявляться и описываться качественные характеристики, особенности индивидуального стиля деятельности оцениваемых в различных модельных ситуациях, что позволит оценивать не только актуальное состояние, но и прогнозировать успешность в различных областях профессиональной деятельности.

Преимуществами для оцениваемых служащих ГУ МЧС России по Белгородской области являются: равные возможности продемонстрировать свой потенциал для продвижения по службе; более глубокое понимание своих обязанностей и необходимых для успеха качеств; способность выражать свои интересы, ожидания и цели в отношении карьеры в условиях, специально созданных для эффективного использования информации; способность к обучению от обратной связи на их индивидуальные сильные и слабые стороны и общей способности к саморазвитию; способность принимать решения о своих личных планах в области карьеры и жизненных целей, основанных на более широкой информации.

Именно информационные технологии, наряду с прогрессивными технологиями материального производства, значительно повысят производительность труда.

В качестве проекта системы развития персонала предлагается внедрить компьютерную обучающе-контролирующую систему, предназначенную для организации процесса обучения и аттестации персонала в учебных классах специализированных учебных центрах или непосредственно на местах.

При реализации предложенных мероприятий будет применяться компьютерные технологии, которые позволят применять самообучение.

Основные характеристики системы включают в себя:

1. Возможность организации процесса самоподготовки;
2. Гибкие настройки для управления режимами приема экзаменов;
3. Возможность непрерывного мониторинга процесса прохождения тестирования;
4. Хранение и протоколирование всех результатов работы с системой;
5. Универсальный механизм формирования протоколов по результатам прохождения экзамена;
6. Возможность создания собственных учебных курсов;

Данный программный продукт призван решить проблемы обучения, повышения квалификации и аттестации персонала.

Обучающе-контролирующая система, использует все преимущества интернет-технологий, среди которых - возможности одновременной совместной работы большого числа пользователей, а также обучения и аттестации территориально удаленных пользователей.

Алгоритм работы с ПО следующий:

1. тестируемый регистрируется в системе для получения билета (выбор билета происходит средствами программного комплекса с использованием метода случайных чисел);
2. тестируемый последовательно отвечает на вопросы билета;
3. ответы на вопросы фиксируются в итоговой ведомости (ведомость содержит перечень вопросов с указанием ответа, данного сотрудника, и указанием правильности ответа);
4. по итогам работы с ПО можно сформировать протокол, соответствующий требованиям Положения о порядке проведения аттестации и порядке сдачи квалификационного экзамена федеральными государственными гражданскими служащими центрального аппарата и руководителями территориальных органов, замещающими должности федеральной государственной гражданской службы, министерства российской федерации по делам гражданской

обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий, утвержденный Приказом МЧС от 28 марта 2007 г. N 168.

Все данные по проведенным аттестациям хранятся в системе, что обеспечивает возможность доступа к полному архиву результатов тестирования. Это может быть полезно при планировании повторно проверки или внеочередной аттестации, а также формирование различных статистических отчетов.

Следует отметить, что контрольные вопросы данных курсов согласованы с МЧС России и полностью совпадают с тестовыми вопросами, входящими в ПО. Под управлением системы работают также учебные курсы.

Готовые учебные курсы содержат полный набор материалов, необходимых для организации обучения и предварительной аттестационной подготовки. Каждый учебный курс для удобства изучения разбит на темы, которые содержат полнотекстовые дидактические материалы (нормативные акты и нормативно-технические документы, учебные материалы, учебники и т.д.), а также контрольные вопросы по материалам учебного курса в виде тестов закрытого типа с комментариями. В учебный курс также включены экзаменационные билеты, предназначенные для проведения аттестации (проверки знаний) по данному учебному курсу (билеты также могут формироваться самостоятельно). Готовые учебные курсы актуализируются по мере изменения нормативных актов, регламентирующих изучаемые вопросы.

Использование автоматизированных технологий в проведении обучения и аттестации руководителей и специалистов организаций, повышает эффективность процесса обучения и аттестации за счет оптимизации рабочего времени.

Система имеет модульную структуру и в настоящий момент включает в себя следующие блоки: «ОБУЧЕНИЕ», «ЭКЗАМЕН» и «МАСТЕР».

Основное функциональное назначение модуля «ОБУЧЕНИЕ» - предоставление пользователю дидактических материалов для самоподготовки к сдаче экзаменов. Также модуль дает пользователю возможность проверить качество усвоения учебного материала с помощью контрольных вопросов.

Основное назначение модуля «ЭКЗАМЕН» - автоматизация процедуры приема экзаменов. Среди функций, которые поддерживает данный модуль:

1. подготовка экзаменационного профиля;
2. проведение экзамена у территориально удаленных пользователей;
3. возможность контроля за ходом сдачи экзамена в режиме онлайн;
4. возможность объединения нескольких учебных курсов в рамках одного экзамена;
5. экспорт результатов проведения экзамена в MS Excel;
6. работа с библиотекой бланков документов для документирования результатов проведения экзамена;
7. хранение результатов проведения экзаменов в базе данных с возможностью поиска и др.

Преподаватель также имеет возможность самостоятельно настроить процедуру сдачи экзамена: система позволяет в произвольном порядке отвечать на контрольные вопросы, реализует возможность ограничения времени ответа на контрольный вопрос или экзаменационный билет. Также настраиваются принципы формирования экзаменационного билета и многое другое.

Система имеет гибкую конфигурацию результирующих протоколов сдачи экзамена с учетом требований конкретной организации. Созданные пользователем бланки документов для документирования результатов проведения экзамена сохраняются в системе и могут быть использованы в последующей работе.

Основное функциональное назначение модуля «МАСТЕР» создание собственных учебных курсов.

Для написания данной программы программисту потребуется 4 месяца.

Кроме того, для более эффективной работы следует создание базы лучших сотрудников, где будет полная характеристика каждого сотрудника с описание их заслуг, достижениями, результаты обучения, степень квалифицированности и возможные должности на замещение.

И что касается кадрового резерва мы предлагаем сократить время обновления с 3 лет до 1 года по причине того что за 3 года информация устаревает и может не соответствовать действительности.

Таблица 3.2

Затраты на реализацию мероприятий.

Проблема	Наименование статьи затрат	Затраты на реализацию мероприятия.	Ответственный
Аттестация персонала носит чисто формальный характер.	Внесение изменений в Положение об аттестации персонала	В пределах заработной платы сотрудников отдела кадров	Начальник отдела кадров
Медленное, а порой и практически невозможное продвижение по карьерной лестнице.	Создание внутренней базы данных	В пределах заработной платы программиста	Начальник отдела информационных технологий, автоматизированных систем управления и связи
Обновление кадрового резерва происходит раз в 3 года	Внесение изменений в Положение о кадровом резерве	В пределах заработной платы сотрудников отдела кадров	Начальник отдела кадров
Не функциональная система обучения персонала	Написание программы по обучению и развитию сотрудников затраты на разработку алгоритма; затраты на приобретение	В пределах заработной платы программиста Покупка нового программного	Начальник отдела информационных технологий, автоматизированных систем управления и связи

	комплекса технических средств;	обеспечения (Microsoft Windows 10 Pro 32bit/64bit) - 11424 руб. Покупка нового системного блока (HP ProDesk 400) - 30990	
	Затраты на внедрение;	В пределах заработной платы программиста	
	Затраты на написание и отладку;	В пределах заработной платы программиста	
ИТОГО:		42414 рублей	

Из таблицы 3.2. можно сделать вывод, что на реализацию данных мероприятий затраты составят 42414 рублей.

Можно сделать вывод, что для совершенствования системы управления персоналом в ГУ МЧС России по Белгородской области можно внедрить следующий комплекс мероприятий по улучшению системы аттестации сотрудников, создание внутренней базы данных, сокращение обновления кадрового резерва до 1 года и написание программы по обучению и развитию сотрудников, на реализацию всех мероприятий затраты составят 42414 рублей.

### **3.2 Обоснование эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в государственной службе**

Приведенные нами мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ГУ МЧС России по Белгородской области. Эффективность предложенных мероприятий заключается в следующем:

- Улучшение системы аттестации сотрудников
- Создание внутренней базы данных
- Улучшение системы кадрового резерва
- Улучшение системы обучения сотрудников

Определим затраты на внедрение мероприятий. Для внедрения первого и третьего мероприятия затраты не требуются так как их реализация будет проходить в пределах заработной платы сотрудников отдела кадров. Для внедрения второго мероприятия также затраты не требуются так как их реализация будет проходить в пределах заработной платы программистов отдела информационных технологий, автоматизированных систем управления и связи. Для внедрения четвертого мероприятия потребуются затраты на покупку оборудования в отдел информационных технологий, автоматизированных систем управления и связи для написания программы по обучению и развитию сотрудников. В них входит покупка нового системного блока и программного обеспечения, так как для написания данной программы потребуется более новая техника а работа будет выполнена программистами данного отдела в пределах заработной платы.

Перечень затрат от внедрения мероприятий представлен в таблице 3.2.

Экономическая эффективность проекта заключается в следующем:

$$\text{Эф} = \text{Д} - \text{З}; \quad (3.1)$$

Где Эф – экономическая эффективность,

Д – доход в текущем периоде;

З – затраты на мероприятия.

$$\text{Эф} = 22\,156\,782 - 42\,414 = 22\,114\,368 \text{ руб.}$$

Рассчитаем срок окупаемости предложенных нами мероприятий:

$$\text{В} = \text{З}_p / \text{Эф}, \quad (3.2)$$

где: В - время окупаемости предложенных затрат;

$\text{З}_p$  - затраты на реализацию мероприятий, руб.;

Эф - экономическая эффективность от внедрения мероприятий, руб.

$$\text{В} = 42\,414 / 22\,114\,368 = 0,0019.$$

Можно сделать вывод, что комплекс мероприятий, предлагаемый нами по совершенствованию системы управления персоналом в ГУ МЧС России по Белгородской области, способствует, обеспечению организации

высококвалифицированными сотрудниками при минимальных затратах. Так как при анализе таблицы 2.1 мы видим, что расходы ГУ МЧС России по Белгородской области значительно превышают доход, а их разница компенсируется за счет федерального и регионального бюджета. Также существуют специализированные казённые учреждения, которые осуществляют комплекс платных услуг.

Следует акцентировать внимание, что эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами. Тем самым практически все предложенные мероприятия будут выполнены в пределах заработной платы сотрудников участвующих в их реализации и вложениях в размере 42414 рублей на закупку необходимого оборудования.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие управленческих технологий, направленных на решение социальных проблем защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, требует, как минимум, знание закономерностей общественного развития, явлений, методологии и методов, как сбор и анализ социологической информации, а также разработать и внедрить конкретные процедуры для деятельности по управлению организацией. Это актуализирует необходимость решения для повышения их научного потенциала предупреждения чрезвычайных ситуаций и реагирования на них в аспекте кадрового обеспечения. Этот аргумент делает очевидной актуальность и необходимость включения в резолюции механизма гражданской защиты населения - «кадровых технологий», на основе методологически обоснованных принципов и научных методов управления в этой конкретной области.

Специфика ее деятельности обосновывает требования к ее кадрам, их особенности и уникальности. Но процесс формирования кадровых ресурсов для организаций МЧС, может определяться и регулироваться лишь в разрезе государственной кадровой политики.

Огромное значение приобретает кадровое укрепление сотрудников МЧС. Это позволит прекратить отток из сил МЧС молодых офицеров, увеличить число желающих работать в данной структуре, приостановить падение профессионализма и повысить эффективность силовых структур.

Работа с персоналом и совершенствованию профессиональной подготовки являются решающими факторами для повышения эффективности управления системы в ГУ МЧС России по Белгородской области, обеспечение её единства, производительности. Следует учитывать особенности конкретных подразделений и служб, федеральной и региональной специфики.

Специфика структуры кадровых ресурсов в ГУ МЧС России по Белгородской области заключается в ее неоднородности ее контингента. Соответственно, правовое регулирование кадровых вопросов в ГУ МЧС России по Белгородской области носит дифференцированный характер.

В качестве составляющих элементов стратегического направления кадровой политики выступают:

- кадровая политика Министерства как специфическая составная государственной кадровой политики;
- нормативно-правовая база кадровой и воспитательной работы, её постоянное совершенствование с учётом изменения обстановки;
- совершенствование системы отбора, продвижения по службе (работе), профессионального роста и учёта всех категорий специалистов, получивших основополагающие (базовые) специальные знания и навыки в области защиты и спасения людей и территорий;
- оценка сотрудников Министерства на всех этапах прохождения службы (трудовой деятельности) (аттестование, работа с резервом, ротация, оценка индивидуального вклада и потенциальных возможностей сотрудников МЧС России);
- развитие современной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
- обеспечение реализации всего комплекса социальных прав и гарантий сотрудников МЧС России, предусмотренных законодательством.

Основная целевая установка ГУ МЧС России по Белгородской области должно стать формирование организаций в ГУ МЧС России по Белгородской области, высоко подготовленного кадрового потенциала, отвечающие установленным требованиям и обеспечения гарантированного выполнения задач, поставленных перед Министерством.

Основополагающие принципы Концепции едины для всей системы МЧС России.

Работа с персоналом - один из важнейших и многогранной деятельности, которая требует комплексного решения управленческих, экономических, социальных, правовых, нравственных и психологических задач. Это является одним из приоритетов обязанности руководителей на всех уровнях МЧС России.

Работа с персоналом и совершенствованию профессиональной подготовки являются решающими факторами для повышения эффективности управления системы МЧС России, обеспечение ее единства, производительности. Следует учитывать особенности конкретных подразделений и служб, федеральной и региональной специфики.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации.
2. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) [Текст] : офиц. текст. от 30.12.01г. №167-ФЗ
3. Указ Президента РФ от 01.02.2005 N 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих»
4. Указ Президента РФ от 01.02.2005 N 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации»
5. Указом Президента РФ от 2.08.2008 N 1252 «О комиссии при Президенте Российской Федерации по формированию и подготовке резерва управленческих кадров»
6. Распоряжение Правительства от 27.01.2009 N 62-р «О создании в сети Интернет пилотной версии сайта Федерального портала управленческих кадров»
7. Постановление Правительства РФ от 12.08.2005 N 509 «О порядке оплаты труда независимых экспертов, включаемых в составы аттестационной и конкурсной комиссий, а также комиссии по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов, образуемых федеральными государственными органами»
8. Положение о порядке получения дополнительного профессионального образования государственными гражданскими служащими Российской Федерации, утв. Указом Президента РФ от 28.12.2006 N 1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации»
9. Федеральная программа «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009-2013 годы)», утвержденная Указом Президента РФ от 10.03.2009 N 261,

10. Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Лукьянова Н.Ф., Талан М.В. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие. – М.: ИПК госслужбы, 2007. – 224 с.
11. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика [Текст]. – М.: Издательство РАГС, 2012. – 266 с.
12. Баканов А.А., Ким Ю.В., Прошкин Б.Г. Концептуальные основы организации и технологии управления персоналом государственной службы [Текст]. Том 1. – Кузбассвузиздат, 2011 – 174с.
13. Василенко И.А. Государственное и муниципальное управление [Текст] : Учеб. – М.: Гардарики, 2011. – 317 с.
14. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст] : Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 2003.
15. Воробьев В.В. Государственная служба: проблемы становления и развития [Текст] : Автореферат диссертации на соискание ученой степени д.п.н. – М.: 2009.
16. Глазунова Н.И. Государственное (административное) управление [Текст] : Учеб. – М.: Проспект, 2006. – 556 с.
17. Глазунова Н.И. Государственное управление [Текст] : Учеб. – М.: Муниципальный мир, 2010. – 453 с.
18. Государственная служба: Теория и организация: Курс лекций [Текст] : [Текст] Учеб. пособие для вузов. – Ростов на Дону: Феникс, 2008. – 624 с.
19. Государственная служба [Текст] : Учеб. /Под ред. В.Г. Игнатова. – М.; Ростов н/Д: МарТ, 2010. – 527 с.
20. Государственное и муниципальное управление: Справ. /Под ред. Н.И. Глазуновой и др. – М.: Магистр, 2007. – 494 с.
21. Демин А.А. Государственная служба [Текст] : Учеб. пособие. – М.: Книгодел, 2011. – 124 с.

- 22.Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
- 23.Жуковский, И.Н. Система смены вознаграждения [Текст] / И.Н. Жуковский // Журнал Управление персоналом. - 2010. - №2. - С. 36.
- 24.Захаров Н.Л. «Загадка русской души», или особенности мотивации труда российского персонала [Текст]: Управление персоналом, № 22. 2004.
- 25.Иванов Ю.В. Соционика и мотивация труда [Текст] : Управление персоналом, №6. – 2003.
- 26.Иванов Ю.В. Соционическая типология руководителей [Текст] : [Текст] Управление персоналом, №10. – 2003.
- 27.Иванов Ю.В. Деловая соционика [Текст] : Приложение к журналу Управление персоналом, №9. – 2004.
- 28.Исаев В.В. Общая теория систем [Текст] : Учеб. пособие. - СПб.: СПбГИЭУ, 2004.
- 29.Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения [Текст] : Учеб. для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2005.
- 30.Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] : Учебник Под ред. А.Я. Кибанова ,- 4-е изд., доп. и перераб. - М.: инфра-м, 2010. – 695 с.
- 31.Комментарий к Федеральному закону «Об основах государственной службы РФ» и законодательству о государственной службе зарубежных государств [Текст] : /Отв. ред. Л.А.Окуньков. – М.: КОНТРАКТ, ИНФРА-М, 2008. – 369 с.
- 32.Кочетков А.В. Принципы и источники формирования кадров государственной службы субъектов российской федерации в условиях становления правового государства [Текст] : автореферат диссертации на соискание ученой степени к.с.н. – М.: 2009.

33. Купряшин Г.Л. Государственный менеджмент [Текст] : Учеб. Пособие. – М.: Новый учебник, 2010. – 326 с.
34. Лукьяненко В. Функции управления: От их выбора зависит многое. // Служба кадров и персонал. – 2010. – № 5. – С. 17-21.
35. Махов Е. Кодекс чести чиновника должен побудить госслужащего к активным и добросовестным действиям [Текст] . – // Служба кадров и персонал. – 2006. – № 3. – С. 33-37.
36. Мельников В.П. Государственная служба в России: Исторический опыт [Текст] : Учеб. пособие. – М.: Издательство РАГС, 2011. – 441 с.
37. Могилевкин, Е.В. Организация системы деловой оценки персонала в компании на основе современных технологий [Текст] / Е.В. Могилевкин // Управление человеческим потенциалом. - 2010. - 155 с.
38. Немчинов А.А. Муниципальная служба [Текст] : Справ. пособие. – М.: Дело и сервис, 2012. – 380 с.
39. Ноздрачев А.Ф. Государственная служба [Текст] : Учеб. – М.: Статут, 2009. – 591 с.
40. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности [Текст] : — М.: Издательство «Экзамен», 2005.
41. Папкин А. И. Основы практического менеджмента [Текст] : Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
42. Паршин М.В. Реформа государственного управления в России: взгляд изнутри [Текст] . – М.: ГУ ВШЭ, 2010.
43. Практическая психология для менеджеров [Текст] : / Под ред. М. К. Тутушковой. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 2002.
44. Сагитдинов М.Ш. Оценка эффективности работы персонала [Текст] : Деньги и кредит. – 2004. - №6.
45. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений [Текст]: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

46. Советский энциклопедический словарь / Глав. Ред. А.М. Прохоров. – М.: Советская энциклопедия, 1985. – 1600 с., ил.
47. Сотникова С.И. Управление карьерой [Текст] : учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002.
48. Ткач А.Н. Комментарий к Федеральному закону «О системе государственной службы Российской Федерации» [Текст] : От 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ: Постатейный. – М.: Юстицинформ, 2010. – 45 с.
49. Управление персоналом в системе государственной службы [Текст] : Учеб. пособие / Е.А.Аксенова, Т.Ю.Базаров, Х.А.Беков и др.; ИПК госслужащих РАГС при Президенте РФ. – М.: ИПК госслужбы, 2007. – 224 с.
50. Управление персоналом в системе государственной службы [Текст] : Учеб. пособие / Сост. В.И.Данилов, Е.А. Китин, Э.А. Нехвядович. – СПб., 2007. – 143 с.
51. Управление персоналом государственной службы [Текст] : Учебно-методическое пособие / РАГС при Президенте РФ; [В.Л.Абрамов, А.А.Деркач и др.] / Под общ.ред. Е.В.Охотского. – М.: Изд-во РАГС, 2007. – 534 с.
52. Управление персоналом [Текст] : Учеб. / Под общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: РАГС, 2003. – 484 с.
53. Управление персоналом [Текст] : Учеб./Л.В. Вагина, А.И. Горбачев, Т.С. Иларионова и др. – М.: Издательство РАГС, 2012. – 484 с.
54. Уткин Э.А. Государственное и муниципальное управление [Текст] : Учеб. пособие. – М.: Экмос, 2003. – 303 с.
55. Федеральный закон “Об основах государственной службы РФ” от 31 июля 2011 года [Текст] // СЗ РФ. – №31.
56. Хохлов А.А. Кадровые процессы в системе государственной власти [Текст] : Социологический анализ. – М.: Изд-во МПСИ, 2000. – 272 с.

- 57.Цветаев, В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Цветаев. - СПб: Питер, 2013. - 301 с.
- 58.Чиркин В.Е. Государственное и муниципальное управление [Текст] : Учеб. – М.: Юристь, 2010. – 319 с.
- 59.Чиркин В.Е. Государственное управление [Текст] : Элементарный курс. – М.: Юристь, 2012. – 318 с.
- 60.Шамхалов Ф. Теория государственного управления [Текст] : – М.: Экономика, 2012. – 636 с.
- 61.Шаталова, Н.И. Трудовой потенциал работника [Текст] / Н.И. Шаталова. - М.: ЮНИТИ-ДАН, 2012. - 291 с.
- 62.Шлендер П.Э. Управление персоналом [Текст] : – М.: ЮНИТИ, 2011. – 319 с.
- 63.Январев В.А. Реформа государственной службы: новые задачи кадровых служб органов государственной власти. [Текст] : //Справочник кадровика. – 2003. – № 11. – С. 9-16.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**