

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В
АДМИНИСТРАЦИИ НИНОВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001361
Камыниной Аллы Дмитриевны

Научный руководитель
ассистент кафедры управления
персоналом
Маслова Я.В.

БЕЛГОРОД 2018

Содержание:

Введение.....	3
1.Теоретические основы кадровой политики при планировании кадрового состава в современной организации.....	7
1.1 Понятия «кадровая политика» и «кадровый состав».....	7
1.2 Основные элементы формирования кадровой политики в современной организации.....	15
1.3 Набор, отбор, подбор и расстановка кадровой политики в современной организации.....	25
2. Современное состояние кадровой политики в администрации Ниновского сельского поселения	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	31
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации.....	44
2.3 Актуальное состояние кадровой политики в администрации Ниновского сельского поселения.....	53
3. Организационно-экономическое обоснование совершенствования кадровой политики в администрации Ниновского сельского поселения	63
3.1 Разработка проекта по оптимизации кадровой политики организации.....	63
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	79
Заключение.....	89
Список используемой литературы.....	94
Приложения.....	100

Введение

Актуальность темы исследования. Процедура формирования кадровой политики (кадрового состава) в организации – это достаточно сложный процесс, который включает в себя ряд подпроцессов, успешное последовательное выполнение которых приводит к формированию сплоченного, надежного высококвалифицированного трудового коллектива.

Система работы с кадрами, а точнее, отбор, подбор и расстановка кадров в современной организации способствует непрерывному совершенствованию, все кадровые процессы, происходящие в организации, взаимосвязаны и направлены на формирование кадрового потенциала организации, успешное его использование и профессиональное развитие.

Понятие «кадровая политика» достаточно широко изучено как отечественными, так и зарубежными учеными. Существует множество различной учебной литературы, журналов, статей посвященной данной теме.

Основной задачей кадровой политики в организации является создание службы управления персоналом, ориентированной на выполнение всех основных функций, присущих управлению кадрами. К ним относятся:

- формирование системы управления персоналом, учитывающей кадровые особенности организации;
- планирование кадровой деятельности в организации;
- оценка кадрового потенциала в организации;
- определение потребности в кадрах;
- профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации работников;
- деловая карьера;
- квалифицированный отбор, подбор и расстановка кадров в организации и т.д.

Выполнение перечисленных функций возможно только при наличии необходимых специалистов, следовательно, должна быть разработана штатная структура с указанием выполняемых сотрудниками функций.

Технологии поиска и подбора персонала постоянно оптимизируются и совершенствуются вслед за изменениями рынка труда, накапливается успешный опыт применения лучших кадровых практик, а сам труд специалиста по подбору персонала автоматизируется.

Однако необходимо отметить, что при найме специалиста на работу работодатели отдают предпочтение лицам с высшим образованием.

В современных условиях большая часть организаций, подстраиваясь к быстрой реакции на изменяющийся спрос на рынке, стремится подбирать персонал, который бы обладал способностью к быстрым изменениям и ускоренной реакцией на происходящие изменения в обществе. Вот для этого и необходимо проведение правильной кадровой политики в организации.

Необходимо признать, что в этом деле значительная роль отводится кадровым службам предприятий, учреждений, организаций.

Управление персоналом – одно из важнейших направлений деятельности руководителя. Учиться управлять людьми, также важно как обучаться специальной технике по инженерным дисциплинам.

В условиях рыночных отношений любая организация может достичь высоких результатов при наличии одного важного условия – она должна быть обеспечена кадрами с соответствующим уровнем подготовки и опытом.

Актуальность выбранной темы дипломного исследования обоснована тем, что роль и место кадровой политики в современной организации возросла и проблема нехватки профессиональных кадров с соответствующим уровнем подготовки и опытом, становится критичным для эффективной деятельности организации.

Степень научной разработанности темы исследования составили работы ряда ученых по управлению персоналом и кадровой политики в организации. Изучение различных теорий кадровой политики отражены в

научных трудах как российских, так и зарубежных ученых, таких как: И. Ансоффа, В.И. Андреевой, И.А. Баткаевой, И.В. Бизюковой, А.П. Волгина, О.Н. Громова, А.П. Егоршина, Д.К. Захарова, А.Я. Кибанова, М.Г. Лапусты, С.К. Мордовина, И.А. Оганесяна, Е.В. Охотского, Э.Л. Питера, Ю.Э. Паршина, И.Т. Фролова, Ю.А. Цыпкина и др.

Также проблему кадровой политики и основу кадрового планирования в организации рассматривали отечественные и зарубежные ученые, такие как: А.И. Кочеткова, А.Г. Поршнева, Н.А. Соломатина, Э.А. Уткин, Г. Шмидт, Г. Щекин, С.В. Шекшня, Й Хентце и другие ученые.

Объектом исследования является администрация Ниновского сельского поселения.

Предметом исследования – кадровая политика в администрации Ниновского сельского поселения.

Цель исследования – разработка комплекса мероприятий по оптимизации кадровой политики в администрации Ниновского сельского поселения.

Задачи исследования:

- Изучить теоретические основы кадровой политики в современной организации, а также понятия и виды кадровой политики;
- Рассмотреть отбор, подбор и расстановку кадров в современной организации;
- Проанализировать актуальное состояние кадровой политики в администрации Ниновского сельского поселения, а также организационно-экономическую характеристику организации;
- Изучить систему управления персоналом в администрации Ниновского сельского поселения;
- Разработать проект по оптимизации кадровой политики в администрации Ниновского сельского поселения.

Практическая значимость исследования заключается в выявлении проблем в области кадровой политики администрации Ниновского сельского поселения и разработке мероприятий по оптимизации структуры организации, которые могут быть применены в практической деятельности исследуемой организации.

Информационной базой исследования послужили статистические источники, информационно-аналитические материалы СМИ, Интернет, официальные нормативно-правовые документы Российской Федерации, бухгалтерские и статистические отчеты, а также, результаты исследования, полученного в ходе практики в администрации Ниновского сельского поселения.

В качестве **методов исследования** были использованы такие методы:

- метод организации исследования – метод срезов (сравнительный, комплексный);
- эмпирический метод (наблюдение, контент-анализ);
- метод обработки данных (качественный и количественный метод с применением методов математической статистики;
- метод интерпретации результатов исследования (структурный).

Информационной базой исследования послужили статистические источники, информационно-аналитические материалы СМИ, Интернет, официальные нормативно-правовые документы Российской Федерации, отчеты, а также, результаты исследования, полученного в ходе практики в администрации Ниновского сельского поселения.

В качестве **методов исследования** были использованы такие методы научного исследования как наблюдение, архивный метод (анализ документов), методы опроса (беседа, интервью, анкетирование), сравнительный анализ.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, восьми параграфов, заключения, списка литературы и приложения.

1. Теоретические основы кадровой политики при планировании кадрового состава в современной организации

1.1 Понятия «кадровая политика» и «кадровый состав»

Кадровая политика – это целенаправленная система деятельности субъекта управления по отношению к кадрам или кадровому потенциалу. Она предопределяет содержание механизма управления профессиональными возможностями человека в организации [42, с.144]. Кадровая стратегия придает практике управления персоналом системность, направленность, плановость, научность. Без уяснения теоретических основ этой деятельности руководителями разного уровня и сфер деятельности, в том числе государственного и муниципального управления, невозможно обеспечить важнейшие конституционные права и свободы граждан.

Подбор персонала – это целостная кадровая (система) стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы [56, с.59].

Кадровая политика, а именно, расстановка кадров должны увеличивать возможности организации, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Понятие «кадровая политика» и «кадровый состав» трактуется в ряде источников как основной, штатный состав организации, обладающий необходимыми способностями для выполнения ее задач [22, с.40].

Работа кадровых служб и руководящего состава любой организации неизбежно связана с необходимостью поиска и отбора персонала. Отбор кадров является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей, в конечном счете, зависит ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Кадровый состав является мотором любой организации. Часто руководитель основное внимание обращает на финансовые, производственные вопросы, вопросы материально-технического обеспечения или сбыта готовой продукции, не уделяя достаточного внимания людям, которые обеспечивают работу организации по всем этим направлениям.

Кадровый состав – совокупность ее сотрудников, работающих по найму при наличии трудовых взаимоотношений с работодателем, обычно оформленных трудовым договором (контрактом) [12, с.720].

Качественные характеристики претендентов на должность: наличие конкретных знаний и профессиональных навыков в определенной сфере деятельности; определенные профессиональные и личные интересы, стремление сделать карьеру, потребность в профессиональной и личной самореализации; наличие психологических, интеллектуальных, физических качеств для конкретной профессиональной деятельности. Качественные характеристики определяют структуру персонала по категориям (руководители, специалисты, служащие, рабочие) и по профессиям, специальностям, квалификационным признакам. Значительные средства направляются на гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов, повышение творческой и организаторской активности персонала, развитие способностей и профессионализма работников, формирование гуманизированной организационной культуры.

Качественно подобранный кадровый состав – это характеристика профессиональных возможностей трудоспособных граждан участвующих в профессиональных видах деятельности организации, отдела, подразделения [33, с.37].

Понятие «Кадровая политика» используется применительно к организации. Этим понятием охватывается весь состав занятых в организации сотрудников, как постоянных (находящихся в штате), так и временных, обеспечивающих достижение целей организации. Оно более широко по содержанию, и его существенным признаком является занятость в

организации. В реальной практике и в литературе понятия «кадровая политика» и «персонал» зачастую рассматриваются как синонимы. К части трудоспособного населения страны, обладающей профессиональными способностями и профессиональным опытом, более применимы понятия «кадровый потенциал общества», «профессиональный потенциал граждан», «профессиональные возможности человека». Понятия «потенциал кадров», «потенциал персонала» характеризуют возможности кадров или персонала конкретной организации. Кадром человек может быть только в определенной организации.

Организация (предприятие, фирма) – саморегулирующаяся социальная система, создаваемая сознательно людьми для достижения общих целей.

К существенным признакам организации можно отнести ее целостность, наличие автономных по своим целям функциональных составляющих (подсистем), несводимость ее свойств как целого к сумме свойств всех компонентов, взаимодействие с внешней средой, выступающей условием и ограничением ее существования [15, с.25].

Человек должен четко представлять, какими социально значимыми ценностями он обладает. Рассматривая понятие «потенциал человека», отметим, что под личностным потенциалом понимается, прежде всего, система характеристик, связанных с движущими силами духовного развития, с мотивацией и самооценкой. Потенциал отдельного человека соотносится с его возможностями в будущем что-то сделать, реализовать свои интересы, достигнуть своих целей. Сложность и многомерность способностей человека позволяют рассматривать его потенциал как систему всех проявляющихся в профессиональной деятельности социально полезных способностей, как актуализированных, так и резервных.

Чаще всего социальная полезность способностей определяется статусом, миссией, целями, функциями и задачами организации, в которой работает человек, а также рядом других особенностей, характеризующих соответствующую профессиональную деятельность. Таким образом, для

организации ценными являются только те способности человека, которые обеспечивают эффективное исполнение возложенных на него должностных обязанностей.

Кадровая политика в организации осуществляется в целях:

- эффективного управления кадровым потенциалом организации;
- оптимизации количественного и качественного кадрового состава в организации;
- обновления кадрового состава, а также развития управленческой культуры в организации.

В то же время следует иметь в виду, что кадровый потенциал в организации выходит за рамки соответствия работника требованиям, предъявляемым к нему в определенной сфере деятельности, принося в его содержание нравственные, гуманистические начала. Это означает, что профессионал должен не только соответствовать требованиям своей деятельности, но и предвидеть ее последствия, и нести за них личную ответственность.

Рассматриваемые способности человека отражаются в его профессиональной компетентности, в структуре которой выделяют:

- Интеллектуальную компетентность – знания, образованность, способность к аналитическому мышлению и комплексному подходу к выполнению служебных обязанностей. Это – доскональное знание дела, существа выполняемой работы, сложных связей, явлений и процессов, возможных способов и средств достижения намеченных целей;
- Интегративную компетентность – способность к интеграции знаний и умение выделить приоритетные направления и наиболее действенные формы деятельности, наличие навыков рационально и эффективно действовать в условиях быстро изменяющейся среды;
- Ситуативную компетентность – жизненный и профессиональный опыт, умение действовать в неординарной ситуации, настойчиво добиваться поставленной цели;

– Социальную компетентность – наличие коммуникативных способностей, умение поддерживать ровные и уважительные отношения с коллегами, правильно воспринимать мнение других, вести беседы и переговоры [15, с.27].

Основной характеристикой потенциала человека в рамках его профессиональной деятельности являются несколько важных качеств работника, определяющих его трудоспособность.

Это качества, связанные с состоянием здоровья работника, его работоспособностью, выносливостью, типом нервной системы, т.е. все то, что отражает его физический и психологический потенциал; качества, определяемые врожденными и приобретенными способностями человека, которые обуславливают возможность профессиональной деятельности определенного уровня; качества, позволяющие человеку установить продуктивные социальные отношения и связи в организации.

На основе указанных качеств существует следующий перечень характеристик, отражающих современное представление о кадровом потенциале человека в рамках его профессиональной деятельности:

- интеллектуальный потенциал – способности, приобретенные в рамках непрерывного образования;
- социальный потенциал – коммуникативные способности, обеспечивающие эффективную социализацию;
- потенциал профессионального опыта – приобретенный механизм его обобщения в процессе индивидуальной профессионализации;
- психолого-физиологический потенциал – адаптивные способности к изменениям внутренней и внешней среды организации;
- интегративный потенциал – механизм компенсации отсутствующих или недостаточно развитых способностей, относящихся к вышеперечисленным характеристикам.

Потенциал человека формируется в рамках получения им общего, а затем профессионального образования. При этом под образованием

понимается целенаправленный процесс обучения, воспитания и развития обучающегося.

Выбирая сферу своей будущей деятельности и получая в ней определенную профессиональную квалификацию, человек обретает соответствующий комплекс способностей, качество которых гарантируется государственными образовательными стандартами по специальностям и контролем образовательного процесса.

Учитывая всевозрастающую динамику общества в целом и существенные преобразования, происходящие в России, было бы наивно полагать, что формирование потенциала человека завершается по окончании им профессионального обучения, например, в высшем учебном заведении. Поэтому в стране организована обширная сеть образовательных услуг, которая обеспечивает, во-первых, непрерывное образование персонала в рамках второго высшего образования, профессиональной переподготовки, повышения квалификации, стажировок, а во-вторых, возможности самообразования.

Значительным фактором формирования потенциала человека является профессиональный опыт, получаемый в период трудовой деятельности. При этом наиболее полезно умение обобщать полученные в профессиональной деятельности знания и навыки, адаптировать их к особенностям должностных функций и применять в изменяющихся условиях [18, с.215].

Как правило, такие способности проявляются у специалистов, занимающихся активным самообразованием, поиском передовых способов конкретной профессиональной деятельности, применением их на своих рабочих местах, активно участвующих в исследовательской деятельности или обменивающихся опытом со специалистами аналогичного профиля.

Существенным фактором формирования кадрового состава являются также определенные служебные ресурсы организации, в которой он работает. К ним в первую очередь относится возможность поддержания у персонала достаточно сильной мотивации к обучению или повышению своей

квалификации, которая, как правило, связана с реализацией перспектив: занятия более высокого положения в иерархии организации, соответствующего повышения материального вознаграждения за более эффективную профессиональную деятельность сотрудника, получения новых чинов, званий, наград.

Эффективное управление кадровой системой предполагает проведение диагностического мониторинга кадрового потенциала, отражающего, с одной стороны, способности персонала, а с другой – существующую и перспективную необходимость в соответствующих способностях, вытекающую из задач организации и функций работника в рамках конкретной должности, и возможности реализации имеющегося потенциала сотрудников. Такой мониторинг обеспечивает эффективное управление развитием потенциала каждого сотрудника и организации в целом.

Предметом изучения кадровой политики и кадрового состава являются, с одной стороны, способности кандидатов, а с другой – возможности их реализации (актуализации), формирования новых и развития имеющихся способностей, определенных на основе анализа их востребованности в интересах как организации, так и самого человека.

Таким образом, кадровая политика, а также кадровый состав организации, являющийся ее главным конкурентным богатством, определяется на основе обобщения потенциала сотрудников и введения дополнительных характеристик, отражающих особенности коллективной профессиональной деятельности. Принятие решения представляет собой выбор из имеющихся вариантов (альтернатив) действий того направления между настоящим и будущим, которое наиболее желательно для организации в сфере работы с кадровым составом.

Принятие кадровых решений – это многообразная деятельность руководителя, начиная от планирования собственного рабочего времени и кончая привлечением экспертов.

В управленческой деятельности принятие кадровых решений по формированию кадровой политики – это систематизированный процесс, который во многом влияет на работников организации и является важнейшей частью каждодневной работы руководителя любого уровня и должностного ранга. Раскрытию содержания этой деятельности и посвящена настоящая глава.

Кадровая политика в организации – управленческое кадровое решение, а также акт целенаправленного воздействия на кадровый состав, который основывается на анализе достоверных персональных данных, характеризующих конкретную кадровую проблему, определяет цель и содержит программу ее достижения [52, с.113].

Кадровое решение принимается руководителем в пределах предоставленных ему прав, с учетом действующего законодательства Российской Федерации. В этой связи выделяются различные роли руководителя, принимающего кадровое решение, – как предпринимателя, как специалиста в работе организации и как специалиста по достижению соглашений в коллективе.

В управлении организацией принятие кадровых решений осуществляется руководителями различных уровней и носит достаточно сложный характер, так как решение касается не только одной личности, но и конкретного подразделения и организации в целом.

Как правило, принятие кадровых решений характеризуется:

- сознательной и целенаправленной деятельностью руководителя;
- поведением, основанным на факторах и ценностях организации;
- взаимодействием членов организации;
- выбором альтернатив кадрового решения;
- частью общего процесса управления;
- неизбежностью необходимой работы руководителя;
- важностью для выполнения всех других функций управления организацией.

Кадровая политика требуют:

- создания соответствующей среды в коллективе;
- определения сроков принятия каких-либо решений;
- вовлечения многих уровней управления;
- группового участия;
- новаторства и инициативы;
- выполнения решения.

Следует однозначно подчеркнуть, что выбор кандидатов на должность, а также принятие правильных кадровых решений при формировании кадрового состава – это область управленческого искусства руководителя.

Таким образом, способность и умение принимать кадровые решения развиваются с опытом, приобретаемым руководителем на протяжении его профессиональной деятельности. Кадровое решение, в отличие от рекомендаций, является обязательным для выполнения. Одновременно возрастает и ответственность каждого руководителя за полное и качественное выполнение принятого кадрового решения в формировании кадровой политики организации.

1.2 Основные элементы формирования кадровой политики в современной организации

Рассматривая основные элементы формирования кадровой политики в современной организации необходимо обратить внимание на информационное обеспечение (электронный документооборот) в работе кадрового управления.

Информационное обеспечение в работе с кадровой системой, представляет собой совокупность организационных, методических и интеллектуальных видов деятельности по сбору, систематизации, анализу, хранению и использованию сведений о тех, кто работает на том или ином предприятии, организации [6, с.36].

Кадровая информация предоставляется кандидатом на замещение должности в аппарате управления в соответствии с действующими законами РФ. Для понимания системы информационно-аналитического обеспечения работы с кадровым составом следует выделить два вида сведений о поступающем на работу или уже находящемся на ней человеке: кадровую информацию и персональную информацию.

Кадровая информация – это сведения о работающем человеке или готовящемся к поступлению на работу, собранные для работы с персоналом для формирования кадрового резерва, определения контингента тех служащих, которые должны получить дополнительное образование, проектирования должностей и так далее [57, с.13].

Персональная информация (персональные данные) – это сведения о фактах, событиях и обстоятельствах жизни гражданина, позволяющие идентифицировать его личность.

Таким образом, кадровая информация представляет собой сведения, принадлежащие организации, в то время как персональные данные – это «достояние» гражданина. Часть персональной информации входит в состав кадровой.

Кадровая информация – это документированная информация, которая должна быть адресной, прогностичной, систематизированной, оправданно необходимой, достаточной, востребованной, конфиденциальной, ранжированной, доверительной, целенаправленной и этичной [46, с.46].

Главной функцией собранной информации является уведомительная, когда полученные сведения накапливаются в тех объеме, виде и качестве, какие необходимы для объективного представления личности.

Познавательная функция отражает отдельные, специально выделенные в карьере или биографии человека стороны его деятельности, когда в соответствии с задачей планирования работы с персоналом или проектирования должностей ввиду новых целей, стоящих перед аппаратом,

идет поиск кандидатов на выдвижение или замещение должностей по их квалификационным и иным данным.

Также для формирования кадровой политики в организации важна реконструктивная функция информации в работе с персоналом: сведения о людях позволяют соотносить стоящие перед аппаратом цели и задачи с потенциалом, дают возможность определить направления дальнейшей работы с персоналом по повышению его квалификации и так далее.

В управлении кадров или отделе, который непосредственно ведет работу по кадровой системе в организации информационная деятельность должна вестись непрерывно, в режиме мониторинга. Устаревшие, не обновленные данные о служащих теряют свою ценность. Только наличие актуальных сведений позволяет вести анализ кадровой информации, контролировать деятельность служб по управлению персоналом в организации в целом. Анализ этой информации не может осуществляться без профессиональной архивации документальных материалов о служащих.

Актуализация информации предусматривает постоянный обмен сведениями с внешними организациями, чтобы получать данные о состоянии кадровой политики для кадрового состава в той предметной сфере, где действует орган управления, о современных требованиях к персоналу, о конъюнктуре на рынке труда.

Помимо этого важными функциями информационного обеспечения системы управления персоналом для формирования кадрового состава в современной организации являются:

- ведение учета, статистики персонала;
- программное обеспечение системы управления персоналом;
- обеспечение персонала научно-технической информацией;
- организация взаимодействия со всеми подразделениями информационно-аналитического характера;
- информационное обеспечение принятия решений по управлению персоналом;

– информационное сопровождение кадровых технологий.

В числе задач аналитической работы с кадровой системой выделяются три основные:

– мониторинговая, когда требуется постоянное получение сведений о качественном составе аппарата в соответствии с необходимыми критериями и характеристиками;

– проекционная, когда в соответствии с поставленной целью по развитию организации и ее персонала проводится специальное исследование качественного состава работников;

– инновационная, когда необходимо выделить новые, ранее не привлекавшие к себе внимания тенденции развития персонала и проблемы управления им [3, с. 143].

В ряду мониторинговых исследований – оценка данных по общим критериям развития персонала: определение среднего возраста служащих, соотношения мужчин и женщин, выявление образовательного уровня, среднего дохода, жилищно-бытовых условий и так далее.

Обладая определенной компетенцией в принятии решений и выполнении других своих функциональных обязанностей, специалист кадровой службы в современной организации нуждается в достоверной кадровой информации, возможностях ее оперативной обработки, анализа и подготовки необходимых документов. По разным оценкам, от 30 до 80% рабочего времени субъектов управления расходуется на работу с информацией, что вполне закономерно, так как она является решающим фактором эффективного управления. Основной целью информационного обеспечения для работы с кадровым составом является обработка, интегрирование, агрегирование (обобщение – «сжатие») имеющихся исходных данных для обеспечения управленческих решений и действий.

Большой объем информационных потоков и потребность в выполнении повторяющихся многочисленных операций по сбору, накоплению, хранению, обработке и использованию различных данных приводят к необходимости не

просто использовать современные информационные технологии и средства, а создать оптимальные условия для удовлетворения возникающих при управлении персоналом информационных потребностей.

В Федеральном законе «Об информации, информатизации и защите информации» понятие «информация» определяется как сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления.

«Информатизация» определяется как «организационный социально - экономический и научно-технический процесс создания оптимальных условий для удовлетворения информационных потребностей и реализации прав граждан, органов государственной власти, органов местного самоуправления, организаций, общественных объединений на основе формирования и использования информационных ресурсов» [1].

Естественно, что реализация проекта информатизации управления по работе с кадровой системой в современной организации создает более благоприятные возможности для решения задач формирования и развития ее кадрового потенциала, создания творческой обстановки для субъекта управления персоналом.

В трудовом законодательстве приводится ряд определений:

- Информационные процессы – процессы сбора, обработки, накопления, хранения, поиска и распространения информации;
- Информационная система – организационно упорядоченная совокупность документов (массивов документов) и информационных технологий, в том числе с использованием средств вычислительной техники и связи, реализующих информационные процессы;
- Информационные ресурсы – отдельные документы и отдельные массивы документов, документы и массивы документов в информационных системах (библиотеках, архивах, фондах, банках данных, и других информационных системах);
- Средства обеспечения автоматизированных информационных систем

и их технологий – программные, технические, лингвистические, правовые, организационные средства (программы для ЭВМ; средства ВТ (вычислительной техники) и связи; словари, тезаурусы и классификаторы; инструкции и методики; положения, уставы; должностные инструкции; схемы и их описания, другая эксплуатационная и сопроводительная документация), используемые или создаваемые при проектировании информационных систем и обеспечивающие их эксплуатацию.

Основной миссией информатизации управления персоналом является обеспечение устойчивого функционирования и развития организации путем оптимизации кадровых процессов и внедрения эффективного управления человеческими ресурсами. При этом статус информатизации, который обычно связывается с конкретной организацией, на практике варьируется от простой компьютеризации в рамках отдельных сотрудников кадровой службы до глобальной системы управления кадровым потенциалом в рамках отдельной отрасли.

К основным задачам информатизации в кадровой системе относятся:

- диагностическое исследование комплекса процессов для выявления возможностей их упорядочения и развития с учетом современных подходов к решению подобных кадровых проблем; планирование и реализация необходимых коррекционных мероприятий по кадровому составу;

- анализ состояния и прогнозирование возможностей развития информационных процессов и соответствующих потоков информации, их технологического и аппаратного обеспечения, способностей специалистов кадровой службы к использованию современных информационных технологий и средств автоматизации;

- создание перспективной модели комплексной автоматизации и необходимой компьютеризации, внедрение других аппаратных устройств для оптимизации информационного обеспечения в работе с кадровым составом;

- разработка проекта (программы) информатизации по работе с кадровым составом, проведение мероприятий по его реализации;
- внедрение информационной системы в работе с кадровым составом в современной организации.

Одним из важных элементов информатизации является автоматизация процесса управления кадровым составом, которая заключается в применении технических средств и специальных систем управления, частично или полностью освобождающих человека от непосредственного участия в информационных процессах. Существенную роль при этом играют компьютерные технологии обеспечения процесса управления кадровым составом, то есть связанные с компьютером, свойственные компьютеру, размещаемые в компьютере способы сбора, накопления, хранения, переработки документов (информации), формирования текстовых и графических материалов и документов.

Кроме того, с компьютером связаны процессы, сопровождающие эти виды работ, смоделированные и реализуемые посредством программных и аппаратных средств, гарантирующих надежность и оперативность их исполнения, обеспеченные необходимыми инструктивно-методическими материалами, направленными на автоматизацию рутинных формализованных операций с информацией (документами в электронной форме) и обеспечивающими эффективное управление кадровой системой.

Актуальность информатизации в управлении кадровой системой определяется современными возможностями автоматизации многих процессов, соответствующих функциям кадрового менеджмента, а также новыми информационными технологиями и компьютерными средствами, доступными для кадровых служб.

Системный подход к проектированию и реализации информатизации в управлении кадровой системой предполагает следующие этапы [16, с.67]:

- предпроектное исследование процессов работы с кадровым составом;
- проектирование системы комплексной автоматизации и

компьютеризации кадровых процессов;

- разработка системы, аппаратное обеспечение;
- опытная эксплуатация, необходимые доработки, внедрение автоматизированной системы обеспечения управления кадровым составом;
- обучение сотрудников кадровой службы, обеспечение их необходимыми инструктивно-методическими материалами.

На практике, как правило, современные автоматизированные системы управления кадровой политикой включают три подсистемы: «Штатное расписание», «Учет кадров», «Расчет заработной платы». В последнее время они дополняются системами информационно-аналитической поддержки процедур отбора кандидатов и аттестации сотрудников, принятия кадровых решений и управления кадровыми процессами. Рассмотрим каждый из модулей подробнее [7, с.12].

Модуль «Штатное расписание» позволяет описать структуру современной организации и вести их штатное расписание.

Модуль «Учет кадров» предназначен для руководителей и специалистов по кадрам. Он позволяет выполнять основные операции по приему, перемещению и увольнению сотрудников, для чего могут использоваться личные карточки сотрудников и кандидатов на работу.

По введенной, таким образом, информации можно осуществлять структурированный поиск. Пользователи могут самостоятельно готовить различные отчеты по кадрам организации, формировать списки на основании произвольно сформированного запроса.

Модуль «Табельный учет» может использоваться как специально выделенным сотрудником, так и специалистом – расчетчиком заработной платы. С помощью модуля ведется ежедневный учет рабочего времени или формируется табель за определенный период с учетом данных о неявках (отпусках, больничных, командировках и прочее), введенных в отделе кадров. Табель может формироваться как по подразделениям, так и по организации в целом.

Модуль «Расчет заработной платы» предназначен для автоматизации процедуры расчета заработной платы сотрудников организации, формирования на основании проведенного расчета различных отчетных документов, автоматического формирования проводок, отражающих на бухгалтерских счетах организации затраты на оплату труда сотрудников.

Модуль «Администратор системы» предназначен для специалистов, занимающихся администрированием (управлением) базы данных системы, и обеспечивает разграничение прав доступа пользователей системы к данным, программным модулям и функциональным возможностям (пунктам меню) системы. Пользователи модуля могут производить общую настройку системы, настраивать права пользователей с указанием их прав доступа к различным информационным объектам (права доступа могут назначаться группам пользователей).

Для повышения объективности и достоверности результатов аттестации сотрудников организации создаются интерактивные (работающие в диалоге с привлекаемыми специалистами и экспертами по оценке) компьютерные программы, позволяющие получить распределенные по различным показателям профессионализма и агрегированные по основным критериям актуальные оценки персонала.

При проектировании автоматизированной системы должны быть учтены не только рекомендации по оптимизации информационной деятельности, возможности и целесообразность ее автоматизации, но и тот факт, что компьютеризация предусматривает четкую формализацию всех планируемых процедур, возможность представления в электронной форме всех необходимых данных и наличие необходимых программных продуктов.

Современный руководитель организации уделяет значительное внимание кадровой политике и механизму ее реализации, так как учет кадров и кадровое планирование являются неотъемлемой частью единого процесса управления. Перспективные направления развития информатизации управления персоналом можно разделить на три группы: предоставление новых

возможностей в рамках имеющихся функций, расширение спектра автоматизированных функций, разработка новых подходов к управлению человеческими ресурсами с учетом возможностей и тенденций развития информационных технологий и средств.

Информатизация управления персоналом обеспечивает такую оптимизацию и автоматизацию кадровых процессов, при которой субъекты управления персоналом могут сосредоточить свое внимание на контроле и планировании человеческих ресурсов для их эффективного использования, а специалисты кадровых служб получают надежное и удобное средство выполнения своих должностных обязанностей.

К конкретным ожидаемым результатам информатизации – возможностям и функциям, реализуемым современными комплексными информационными системами обеспечения кадровой политики в современной организации – относятся следующие [21, с.57]:

- проведение штатной политики на основе приказов и поддержка кадрового документооборота;
- введение и моделирование структуры организации любой сложности, в том числе включающей выделенные балансовые единицы;
- выполнение всех функций оперативного кадрового учета;
- планирование и оперативное маневрирование кадровыми ресурсами: от работы с кадровым резервом до учета программ повышения квалификации персонала;
- расчет заработной платы, включая автоматическую разnosку результатов расчета по проводкам и статьям затрат; составление всех стандартных отчетных форм и возможность подготовки любых произвольных отчетов;
- возможность интеграции с другими программными системами управления предприятием; формирование отчетности для вышестоящих организаций и государственных органов.

Компьютеризированная информационная система в работе с кадровым составом способна обеспечить руководство организации необходимой информацией для принятия обоснованных кадровых решений по формированию и развитию кадрового состава.

Таким образом, кадровая политика в формировании кадрового состава в организации основана на кадровом потенциале, следовательно, формирование его происходит за счет формирования кадрового потенциала. Значительным фактором формирования кадрового потенциала в современной организации является профессиональный опыт, получаемый в период трудовой деятельности и при этом умение обобщать полученные в профессиональной деятельности знания и навыки, адаптировать их к особенностям должностных функций и применять в изменяющихся условиях. Знание структуры и содержания характеристик кадрового состава, критериев их оценки позволяет дать объективную оценку состояния кадровой политики в современной организации.

1.3 Набор, отбор, подбор и расстановка кадровой политики в современной организации

Стратегия подбора кадрового состава интегрируется в общую стратегию управления персоналом организации. Формирование кадрового состава начинается с поиска работников, которые удовлетворяли бы требованиям, предъявляемым организацией, отвечали целям организации, разделяли бы эти цели, и справлялись с задачами их будущей работы.

То есть, сначала осуществляется поиск, затем отбор среди претендентов и последней стадией будет набор персонала в организацию.

Имеет принципиальное значение, то, что поиск и отбор кадров не должны рассматриваться как просто нахождение надлежащего человека для производства конкретной работы; поиск и отбор должны быть увязаны с общим контекстом программ, осуществляемых в сфере управления

персоналом, призванных обеспечить достижение целей предприятия и успех в реализации стратегии, разработанной руководством. Необходимо принимать во внимание не только степень профессиональной грамотности кандидатов, но и, что не менее важно, то, как новые работники будут включаться в культурную и социальную конструкцию организации.

Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками или подрывающего установленные нормы и порядки. Так же необходим учет всех требований трудового законодательства и обеспечение справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Ситуация, в которой организации необходимо принять новых работников, сталкивают ее, первоочередно, с двумя задачами: где искать потенциальных работников (источники) и как известить соискателей об имеющихся рабочих местах (методы).

Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников. Внешние источники подразделяются на две группы: поиск персонала собственными силами, ко второй группе относится поиск с привлечением специальных организаций и структур.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, телевидение, радио, интернет, лизинг персонала, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах.

Некоторые организации приглашают местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии, также устраиваются ярмарки вакансий.

Многие организации отдают приоритет проведению набора, в основном, внутри своей организации. Поиск работников внутри организации, не требует колоссальных финансовых затрат, способствует упрочнению

авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных кандидатов перед необходимостью внедрения в организации.

Для работников, проведение внутренних конкурсов, выступает дополнительной мотивацией. Они имеют шанс передвижения по карьерной лестнице, возможность участвовать во внедрении новых проектов, это повышает их заинтересованность, моральный климат и увеличивает их соотнесенность к организации. К известным способам набора персонала из внутренних источников относятся следующие: внутренний конкурс, совмещение профессий, ротация (или перемещение) руководящих работников, привлечение ранее отсеянных работников, бывших работников организации, уволившихся по собственному желанию, родственников и близких знакомых работников организации по их рекомендации.

Независимо от того, идет ли речь о внутреннем или о внешнем отборе, для установления степени соответствия кандидатов предъявляемым требованиям может использоваться целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов. Комплекс используемых методов отбора может включать в себя:

- предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в резюме стандартной формы, и результатов предварительного интервью);
- сбор информации о кандидате (от других людей);
- личностные вопросники и тесты (в том числе и тесты профессиональных способностей);
- групповые методы отбора;
- экспертные оценки;
- решение проблем;
- собеседование/интервью.

Сравнение источников набора:

Необходимость использования комплекса различных методов при отборе связана с тем, что ни один из предлагаемых методов по отдельности

не дает исчерпывающей информации, на основании которой можно было бы принять верное решение о приеме на работу.

Чтобы иметь возможность сравнивать результаты, полученные от разных кандидатов, важно, чтобы используемые при отборе методы предполагали единообразие фиксации полученных результатов. Этому может способствовать использование стандартных форм и бланков.

Наиболее широко используемым и одним из наиболее эффективных методов отбора следует признать интервью, которые проводят с кандидатами представители организации-работодателя.

Серьезной проблемой для многих специалистов, занимающихся отбором, является фиксация и последующее сравнение результатов, полученных в ходе интервью с кандидатами. Эта проблема может быть успешно решена с использованием стандартного бланка.

Сопоставление результатов, полученных после интервью с разными кандидатами и зафиксированных в стандартной форме, дает возможность сравнить их сильные и слабые стороны.

Принятию продуманного и обоснованного решения относительно преимущества одних кандидатов перед другими помогает использование рассчитанной системы оценки результатов, полученных в ходе отборочных процедур.

Система оценки кандидатов на вакантные должности должна иметь следующие характеристики:

- она должна быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов;
- она должна стимулировать тех, кто производит отбор, к тому, чтобы они обосновывали свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев;
- она должна помогать работникам организации, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при оценке

кандидатов и способствовать принятию взвешенного обоснованного решения;

– она должна быть продолжением сложившейся в организации политики в области управления персоналом.

Наем на работу – это система мер, предпринимаемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми навыками и взглядами, нужных организации для достижения поставленных ею задач.

Под расстановкой персонала в организации понимается целесообразное распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями работников – с другой.

Расстановка персонала должна обеспечивать слаженную деятельность коллектива, на основе соблюдения следующих условий:

- равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;
- использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией;
- обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;
- обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы.

При расстановке кадров необходимо соблюдение следующих принципов: соответствия, перспективности, сменяемости.

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

Принцип перспективности основывается на следующих условиях:

- установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
- определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы;

– возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации.

Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Расстановка персонала в организации, прежде всего, предполагает правильное распределение работников по категориям промышленно-производственного персонала (рабочие, ученики, ИТР, служащие, МОП). При этом следует добиваться наиболее оптимального соотношения между численностью данных категорий путем установления нормативов численности рабочих, ИТР и других категорий персонала.

На базе научно обоснованных норм затрат труда решается в каждом конкретном случае, сколько требуется рабочих для выполнения того или иного объема работ.

Рациональная расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу. В инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместимости сотрудников.

Таким образом, формирование кадровой политики способствует непрерывному совершенствованию методов и способов работы с кадрами. Все кадровые процессы, происходящие в организации, взаимосвязаны и направлены на формирование кадрового потенциала организации, успешное его использование и профессиональное развитие.

2. Современное состояние кадровой политики в администрации Ниновского сельского поселения

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Сельское поселение – один или несколько объединённых общей территорией сельских населённых пунктов (посёлков, сёл, станиц, деревень, хуторов, кишлаков, аулов и других сельских населённых пунктов), в которых местное самоуправление осуществляется населением непосредственно и (или) через выборные и иные органы местного самоуправления. Сельское поселение входит в состав муниципального района.

Сельское поселение – один из типов муниципальных образований в России, предусмотренных муниципальной реформой. Соответствует сельсовету советских времён или волости досоветского и постсоветского периодов. Сейчас в некоторых областях понятие «сельсовет» сохраняется как синоним сельскому поселению или используется в названиях, например, сельское поселение Ниновский сельсовет в Белгородской области.

Администрация Ниновского сельского поселения расположена в юго-восточной части Новооскольского района в селе Ниновка. По территории муниципального образования Ниновского сельского поселения проходит автодорога федерального значения Белгород - Павловск, обеспечивающая надёжную связь с районным и областным центрами.

В ведении администрации Ниновского сельского поселения 8 населённых пунктов: пос. Прибрежный, пос. Козловский, с. Ниновка, с.Песчанка, с. Косицыно, х. Подольхи, х. Фироновка, х. Пустынка.

Общая площадь округа – 10393,4 га.:

- земли сельскохозяйственного назначения – 3640,0 га,
- земли лесного фонда – 1943,0 га,
- земли водного фонда – 9,0 га,
- площадь населённых пунктов – 575,0 га,

– прочие угодья – 4226,4 га.

Юридический адрес: 309606, Белгородская область, Новооскольский район, село Ниновка, ул. Советская д. 18.

В ведении администрации Ниновского сельского поселения также находятся: две общеобразовательные школы; два дошкольных учреждения; пять учреждений культуры (сельские клубы и библиотеки); два центра врача общей практики. Также достопримечательностью округа является Храм Покрова Пресвятой Богородицы в селе Песчанка. Один из старейших храмов в области, построен в 1790 году на народные средства. Храм является памятником архитектуры. Ниновское сельское поселение обслуживается двумя отделениями почтовой связи и филиалом Новооскольского отделения Сбербанка РФ.

В администрации Ниновского сельского поселения широко используется система госуслуг для:

- получения загранпаспорта старого и нового образца,
- оплаты штрафов ГИБДД,
- состояния лицевого счета в ПФР. История обращений в ПФР,
- пенсионных накоплений,
- налоговой задолженности физических лиц,
- подачи налоговой декларации,
- регистрации автомобиля,
- снятия транспортного средства с регистрации,
- информации по исполнительным производствам,
- регистрации по месту жительства и по месту пребывания,
- замены паспорта РФ в 20 или 45 лет,
- адресно-справочной информации.

Статус администрации Ниновского сельского поселения – Муниципальное образование Ниновское сельское поселение муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области, в соответствии с пунктом 9 статьи 16 закона Белгородской области от 20 декабря 2004 года №

159 «Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского, сельского поселения, городского округа, муниципального района» обладает статусом сельского поселения и входит в состав муниципального района «Новооскольский район».

Действует на основании Устава, принятого решением земского собрания Ниновского сельского поселения муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области от 14 июля 2007 года №1.

Полное наименование муниципального образования – Ниновское сельское поселение муниципального района «Новооскольский район» Белгородской области. Допускается также сокращенное наименование - Ниновское сельское поселение.

Администрации Ниновского сельского поселения осуществляет свою деятельность в пределах границ, установленных пунктом 9 статьи 16 закона Белгородской области от 20 декабря 2004 года №159 «Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского, сельского поселения, городского округа, муниципального района».

Административным центром сельского поселения является село Ниновка.

Местное самоуправление осуществляют граждане Российской Федерации посредством участия в муниципальных референдумах, муниципальных выборах, посредством иных форм прямого волеизъявления, а также через выборные и иные органы местного самоуправления.

Иностранцы граждане и лица без гражданства, постоянно или временно проживающие на территории сельского поселения, обладают при осуществлении местного самоуправления правами в соответствии с международными договорами Российской Федерации и федеральными законами.

Администрация Ниновского сельского поселения является исполнительно-распорядительным органом сельского поселения.

Администрацией сельского поселения руководит на принципах единоначалия глава администрации сельского поселения. Глава сельского поселения – Богачева Светлана Николаевна.

Администрация Ниновского сельского поселения обладает правами юридического лица. Осуществляет организацию решения вопросов местного значения (статья 8 Устава Ниновского сельского поселения), за исключением решения вопросов, отнесенных Уставом к полномочиям земского собрания и главы сельского поселения.

В администрации Ниновского сельского поселения трудятся 8 человек, структуру представим на рисунке 2.1.

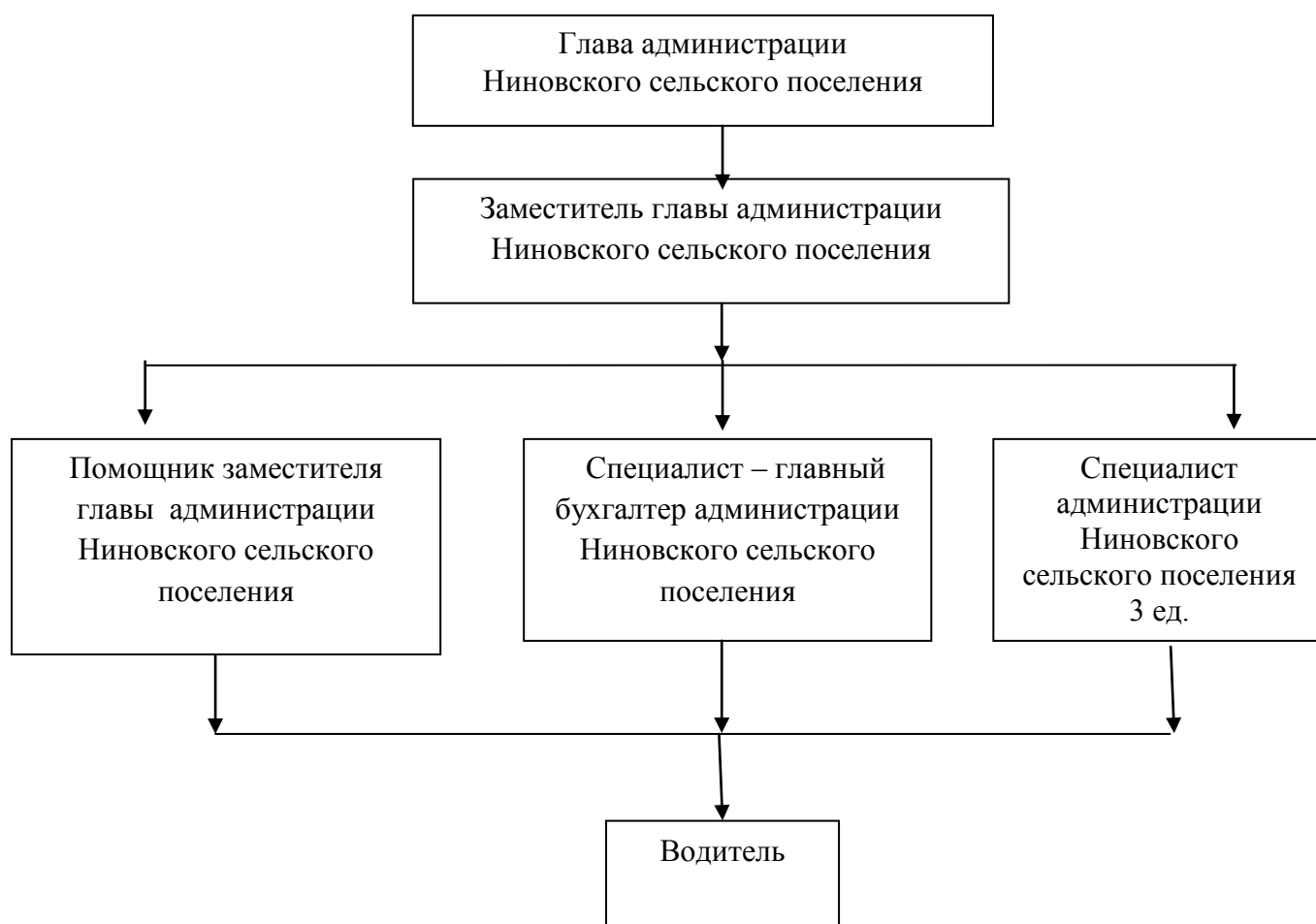


Рис. 2.1. Структура исполнительного органа Ниновского сельского поселения

Штат сотрудников состоит из 8 человек. Из них:

Должности муниципальной службы:

- Глава администрации Ниновского сельского поселения – 1 ед.;
- Заместитель главы администрации – 1 ед.

Должности обслуживающего персонала:

- Помощник заместителя главы администрации Ниновского сельского поселения – 1 ед.;
- Специалист – главный бухгалтер администрации Ниновского сельского поселения – 1 ед.;
- Специалист администрации Ниновского сельского поселения – 3 ед.

Должности вспомогательного персонала:

- Водитель администрации Ниновского сельского поселения – 1 ед.

Администрация Ниновского сельского поселения в своей деятельности решают вопросы местного значения:

- составление и рассмотрение проекта бюджета сельского поселения, утверждение и исполнение бюджета сельского поселения, осуществление контроля за его исполнением, составление и утверждение отчета об исполнении бюджета сельского поселения;

- установление, изменение и отмена местных налогов и сборов сельского поселения;

- владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности сельского поселения;

- участие в профилактике терроризма и экстремизма, а также в минимизации и (или) ликвидации последствий проявлений терроризма и экстремизма в границах сельского поселения;

- обеспечение первичных мер пожарной безопасности в границах населенных пунктов сельского поселения;

- создание условий для обеспечения жителей сельского поселения услугами связи, общественного питания, торговли и бытового обслуживания;

– создание условий для организации досуга и обеспечения жителей сельского поселения услугами организаций культуры;

– сохранение, использование и популяризация объектов культурного наследия (памятников истории и культуры), находящихся в собственности сельского поселения, охрана объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) местного (муниципального) значения, расположенных на территории сельского поселения;

– обеспечение условий для развития на территории сельского поселения физической культуры, школьного спорта и массового спорта, организация проведения официальных физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий сельского поселения;

– создание условий для массового отдыха жителей сельского поселения и организации обустройства мест массового отдыха населения, включая обеспечение свободного доступа граждан к водным объектам общего пользования и их береговым полосам;

– формирование архивных фондов сельского поселения;

– участие в организации деятельности по сбору (в том числе раздельному сбору), транспортированию твердых коммунальных отходов;

– утверждение правил благоустройства территории сельского поселения, устанавливающих, в том числе, требования по содержанию зданий (включая жилые дома), сооружений и земельных участков, на которых они расположены, к внешнему виду фасадов и ограждений соответствующих зданий и сооружений, перечень работ по благоустройству и периодичность их выполнения; установление порядка участия собственников зданий (помещений в них) и сооружений в благоустройстве прилегающих территорий; организация благоустройства территории сельского поселения (включая освещение улиц, озеленение территории, установку указателей с наименованиями улиц и номерами домов, размещение и содержание малых архитектурных форм);

– присвоение адресов объектам адресации, изменение, аннулирование адресов, присвоение наименований элементам улично-дорожной сети (за исключением автомобильных дорог федерального значения, автомобильных дорог регионального или межмуниципального значения, местного значения муниципального района), наименований элементам планировочной структуры в границах сельского поселения, изменение, аннулирование таких наименований, размещение информации в государственном адресном реестре;

– организация ритуальных услуг и содержание мест захоронения;

– осуществление мероприятий по обеспечению безопасности людей на водных объектах, охране их жизни и здоровья;

– содействие в развитии сельскохозяйственного производства, создание условий для развития малого и среднего предпринимательства;

– организация и осуществление мероприятий по работе с детьми и молодежью в сельском поселении;

– предоставление помещения для работы на обслуживаемом административном участке сельского поселения сотруднику, замещающему должность участкового уполномоченного полиции;

– осуществление мер по противодействию коррупции в границах сельского поселения и т.д.

В обязанности Главы сельского поселения входит:

– представление сельского поселения в отношениях с органами местного самоуправления других муниципальных образований, органами государственной власти, гражданами и организациями, без доверенности действует от имени сельского поселения;

– подписывает и обнародует нормативные правовые акты, принятые земским собранием сельского поселения;

– организует деятельность земского собрания сельского поселения;

– издаёт в пределах своих полномочий правовые акты;

– вправе требовать созыва внеочередного заседания земского собрания сельского поселения.

Экономическую основу местного самоуправления администрации Ниновского сельского поселения составляют находящееся в муниципальной собственности имущество, средства местных бюджетов, а также имущественные права муниципальных образований.

В условиях постоянного расширения финансовых полномочий органов местного самоуправления исключительную актуальность приобретают вопросы организации бухгалтерского учета на муниципальном уровне. Составляющий основу этой деятельности комплекс мер по сбору, регистрации и обобщению информации в денежном выражении об имуществе, обязательствах и хозяйственных операциях муниципальных органов и подведомственных им учреждений является важнейшим инструментом принятия эффективных управленческих решений в системе местного самоуправления.

Бухгалтерский учет в бюджетных организациях имеет специфические особенности, обусловленные законодательством о бюджетном устройстве и бюджетном процессе, Инструкцией по бухгалтерскому учету в бюджетных учреждениях, другими документами по учету и отчетности в бюджетных организациях, отраслевой их спецификой.

Бухгалтерский учет в бюджетных учреждениях – упорядоченная система сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении о состоянии финансовых и нефинансовых активов и обязательств в бюджетных учреждениях, а также операциях, приводящих к изменению вышеуказанных активов и обязательств.

Рассмотрим анализ доходов районного бюджета администрация Ниновского сельского поселения. К доходам районного бюджета относятся налоговые доходы, неналоговые доходы и безвозмездные поступления.

По доходной части бюджета утвержденные бюджетные назначения составили 25 853,011 тыс. руб., фактически за отчетный период 2017 года

поступило в бюджет 24 792,560 тыс. руб., что составляет 95,90 % к годовому плану (за аналогичный период 2016 года исполнение по доходам составляло 36 824,268 тыс. руб., что говорит об уменьшении доходной части бюджета Ниновского сельского поселения по отношению к 2016 году на 48,53%, в связи с уменьшением объема безвозмездных поступлений, а именно дотации на выравнивание бюджетной обеспеченности, межбюджетных трансфертов, прочих субсидий и бюджетных поступлений от государственной корпорации – Фонда содействия реформированию ЖКХ).

Динамику основных статей доходов представим в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Динамика основных статей доходов (тыс.руб)

Наименование	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение (+,-)		Отклонение (%)	
				2016 /2015	2017 /2015	2016 /2015	2017 /2015
Налоговые и неналоговые доходы	10325,74	11904,15	12115,4	+1578,41	+1789,66	13,2	14,8
Налог на доходы физических лиц	4828,36	5284,30	5910,3	+455,94	+1081,94	8,6	18,3
Налоги на имущество	3824,61	3219,53	3523,4	-605,08	-301,21	15,8	7,8
Государственная пошлина	48,29	7,43	10,1	-40,86	-38,19	84,6	79,0
Доходы от использования имущества, находящегося в собственности	1066,18	1606,43	1615,5	+540,25	+9,07	33,6	0,5
Доходы от оказания платных услуг и компенсации затрат государства	531,70	210,27	315,3	-321,43	-216,4	60,4	68,5
Доходы от продажи материальных и нематериальных активов	26,61	42,86	48,3	+16,25	+21,69	37,9	44,9
Безвозмездные поступления	26498,52	12888,41	15351,4	-13610,1	-11147,1	51,3	72,6
Безвозмездные поступления от других бюджетов бюджетной системы РФ	23902,42	12888,41	15351,4	-11014,0	-8551,0	46,0	55,7
Всего доходов	36824,26	24792,56	28356,3	-12031,7	-8467,9	32,6	29,8

Из таблицы 2.1 видно, что анализ доходов за рассматриваемый период с 2015 по 2017 годы показал, что доходы муниципального образования увеличились на 0,5% или на 9,07 тыс.руб. в 2017 году по сравнению с 2015 годом.

Уменьшение доходов произошло в таких статьях, как: налог на имущество (7,8%), государственная пошлина (79,0%), доходы от оказания платных услуг и компенсации затрат государства (68,5%). Также уменьшились безвозмездные поступления на 55,7% или на 8551,0 тыс. руб.

В бюджет администрации Ниновского сельского поселения зачисляются налоговые доходы от следующих местных налогов, устанавливаемых представительными органами поселений в соответствии с законодательством Российской Федерации о налогах и сборах:

- земельного налога (по нормативу 100 процентов);
- налога на имущество физических лиц (по нормативу 100 процентов).

Также в бюджет поселения зачисляются налоговые доходы от следующих федеральных налогов и сборов, в том числе налогов, предусмотренных специальными налоговыми режимами:

- налога на доходы физических лиц (по нормативу 10 процентов);
- единого сельскохозяйственного налога (по нормативу 30 процентов);
- транспортного налога (по нормативу 25 процентов);
- государственной пошлины за совершение нотариальных действий

должностными лицами органов местного самоуправления поселения, уполномоченными в соответствии с законодательными актами Российской Федерации на совершение нотариальных действий, за выдачу органом местного самоуправления поселения специального разрешения на движение по автомобильной дороге транспортного средства, осуществляющего перевозки опасных, тяжеловесных и (или) крупногабаритных грузов (по нормативу 100 процентов).

В бюджеты поселений зачисляются налоговые доходы от федеральных налогов и сборов, в том числе налогов, предусмотренных специальными

налоговыми режимами, и (или) региональных налогов по нормативам отчислений, установленным органами государственной власти субъектов Российской Федерации.

Расходы местных бюджетов осуществляются в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации:

- оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ), в том числе ассигнования на оплату государственных (муниципальных) контрактов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных (муниципальных) нужд;

- социальное обеспечение населения;

- предоставление бюджетных инвестиций юридическим лицам, не являющимся государственными (муниципальными) учреждениями;

- предоставление субсидий юридическим лицам (за исключением субсидий государственным (муниципальным) учреждениям), индивидуальным предпринимателям, физическим лицам (производителям товаров, работ, услуг);

- предоставление межбюджетных трансфертов; предоставление платежей, взносов, безвозмездных перечислений субъектам международного права;

- обслуживание государственного (муниципального) долга;

- исполнение судебных актов по искам к Российской Федерации, субъектам Российской Федерации, муниципальным образованиям о возмещении вреда, причиненного гражданину или юридическому лицу в результате незаконных действий (бездействия) органов государственной власти (государственных органов), органов местного самоуправления либо должностных лиц этих органов.

Органы местного самоуправления ведут реестры расходных обязательств муниципальных образований в соответствии с требованиями Бюджетного кодекса Российской Федерации в порядке, установленном местной администрацией.

Учетом движения денежных средств в администрации Ниновского сельского поселения занимается главный бухгалтер.

Согласно действующему законодательству администрация Ниновского сельского поселения самостоятельно распоряжается денежными средствами, находящимися в кассе в виде наличных денег и в учреждениях банков, для осуществления безналичных расчетов.

Денежные средства – самая ликвидная часть активов администрации, готовая к погашению любых ее обязательств.

Основными задачами бухгалтерского учета денежных средств в администрации Ниновского сельского поселения являются:

- достоверный, своевременный и полный учет этих средств и операций по их движению;
- контроль за наличием денежных средств, их сохранностью и целевым использованием;
- контроль за соблюдением кассовой и расчетно-платежной дисциплины;
- выявление возможностей более рационального использования денежных средств;
- формирование достоверной отчетности о движении денежных средств.

В плане счетов администрации Ниновского сельского поселения для обобщения информации о наличии и движении принадлежащих ей денежных средств находящихся в кассе предусмотрен синтетический счет и субсчет: 50 "Касса", 50/1 "Касса организации".

Учет денежных средств регламентируется следующими основными нормативными документами:

- Порядком ведения кассовых операций в Российской Федерации;
- Положением о безналичных расчетах в Российской Федерации.

Чтобы проводить операции с наличными денежными средствами согласно п.3 Порядка ведения кассовых операций в Российской Федерации

утвержденный Решением Совета директоров Банка России от 22.09.1993 № 40 Администрация Ниновского сельского поселения имеет кассу и ведет кассовую книгу по унифицированной форме № КО-4 утвержденной Постановлением Госкомстата России от 18.08.1998 № 88. На основании п.1 ст.2 Федерального закона от 22.05.2003 №54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт».

Согласно п.5 Порядка администрация Ниновского сельского поселения может иметь в своей кассе наличные денежные средства только в пределах лимита, установленного ей обслуживающим банком ОАО «Сбербанк».

Вся сверхлимитная наличность на основании п.6 Порядка подлежит сдаче в банк для последующего зачисления на расчетный счет организации в порядке и сроки согласованные с обслуживающим банком. Лимит кассы утверждается в конце года на следующий календарный год.

Осуществляет кассовые операции главный бухгалтер. Он является материально-ответственным лицом и несет ответственность за сохранность денежных средств, находящихся в кассе администрации.

Организация имеет только одну кассовую книгу, в которой учитываются все поступления и выдачи наличных денег. Для обеспечения полной сохранности кассовых документов администрация Ниновского сельского поселения кассовую книгу формирует в программе 1С: Предприятие, листы книги формируются в виде компьютерного документа «Вкладной лист кассовой книги». Одновременно создается компьютерный документ «Отчет кассира». Оба документа составляются к началу следующего рабочего дня, имеют одинаковое содержание и включают все реквизиты, предусмотренные формой кассовой книги. Нумерация листов кассовой книги осуществляется автоматически в порядке возрастания с начала года. Во вкладном листе кассовой книги, последнем за каждый месяц, автоматически печатается общее количество листов кассовой книги за

каждый месяц, а в последней за календарный год – общее количество листов кассовой книги за год.

2.2 Анализ системы управления персоналом в организации

Эффективное управление персоналом невозможно без анализа адекватной информации, характеризующей различные аспекты состояния персонала, структуру и динамику персонала. Администрация Ниновского сельского поселения использует собственные показатели, отражающие специфику его деятельности и традиции – производительность труда, издержки на персонал, фонд зарплаты, квалификационный состав и другие.

В администрации Ниновского сельского поселения работники знают друг друга, так как работают вместе не один год и, кроме того, существует жесткая система отбора при приеме на работу, поэтому люди, устраивающиеся в администрацию, либо увольняются сразу, либо остаются. Как правило, это происходит в период испытательного срока.

Рассмотрим основные количественные и качественные характеристики численности и структуры администрации Ниновского сельского поселения.

Администрацию Ниновского сельского поселения возглавляет глава сельского поселения – Богачева Светлана Николаевна.

Структура управления в администрации Ниновского сельского поселения – линейно–функциональная, это означает то, что подготовка и обсуждение решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первым руководителем.

Проведем анализ персонала администрации Ниновского сельского поселения по состоянию на декабрь 2017 года численность составила 8 человек, В таблице 2.2 представим динамику средней численности работников в администрации Ниновского сельского поселения за 2015-17 гг.

Таблица 2.2

Динамика средней численности работников в администрации Ниновского
сельского поселения за 2015-2017 гг.

Категории персонала	2015		2016		2017	
	Количество	%	Количество	%	Количество	%
Персонал:	10		9		8	
1. Руководители	3	30%	3	33,3%	3	37,5%
2. Специалисты	4	40%	4	44,4%	4	50%
3. Вспомогательный персонал	3	30%	2	22,2%	1	12,5%

По данным таблицы 2.2 видно, что в администрации Ниновского сельского поселения на период 2015-2017 год каждый год происходит сокращение штатных единиц, каждый год происходит сокращение одной штатной единицы вспомогательного персонала. В 2015 году был сокращен один водитель, в 2016 году была сокращена одна ставка уборщицы.

Далее рассмотрим структуру персонала администрации Ниновского сельского поселения по возрастному признаку.

Таблица 2.3

Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители			Специалисты			Вспомогательный персонал		
	Кол-во			Кол-во			Кол –во		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
До 20	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20 – 30	-	-	-	-	-	1	-	-	-
30 – 40	-	-	-	-	1	1	-	1	-
40 – 50	3	3	3	4	3	2	3	1	1
50 – 60	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Свыше 60	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого:	3	3	3	4	4	4	3	2	1

Из таблицы 2.3 видно, что в администрации Ниновского сельского поселения в основном работают люди старше 40 лет, но также в 2017 году было принято в администрацию два новых молодых специалиста.

Рассмотрим структуру персонала администрации Ниновского сельского поселения по половому признаку в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Распределение персонала по полу за 2015-2017гг.

Пол	Численность, чел.			% от общей численности		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Женщины	7	7	6	70%	77,7%	75%
Мужчины	3	2	2	30%	22,2%	25%
Всего	10	9	8	10	9	8

Проанализировав данные таблицы 2.4 видно, в администрации Ниновского сельского поселения работает больше женщин, чем мужчин.

В организации всего трудятся два мужчины, это помощник заместителя главы администрации и водитель, в 2015 году один водитель мужчина был сокращен. Анализ персонала по общему трудовому стажу работы представим в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Стаж работы персонала в администрации Ниновского сельского поселения

Стаж работы в администрации	Период времени, лет			Абсолютное отклонение (чел)		Относительное отклонение (%)	
	2015 год	2016 год	2017 год	2016\2015 гг.	2017\2016 гг.	2016\2015 гг.	2017\2016 гг.
до 6 мес.	-	-	-	-	-	-	-
От 6 мес. до 1 г.	-	-	-	-	-	-	-
От 1 г. до 3 лет	-	-	2	-	2	-	25%
свыше 3 лет	10	9	6	1	3	11,1%	37,5%
Всего	10	9	8				

Важным показателем стабильности организации и квалификации специалистов является показатель общего стажа у сотрудников, показатель продолжительности работы в администрации более 3-х лет (Таблица 2.4).

Образовательную структуру персонала в администрации Ниновского сельского поселения представим в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Распределение персонала по образованию

Образование	Количество человек			% от общей численности		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015г.	2016г.	2017г.
Среднее общее	-	-	-	-	-	-
Среднее специальное	2	1	1	20	11,1	12,5
Среднее техническое	-	-	-	-	-	-
Высшее	8	8	7	80	88,9	87,5
Всего	10	9	8			

Из данных таблицы 2.6 видно, что в администрации преобладают работники с высшим образованием, в 2017 один работник с средне-специальным образованием – водитель.

Рассмотрим анализ основных кадровых процессов в администрации Ниновского сельского поселения в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Анализ основных кадровых процессов

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Среднесписочное число работников, чел.	10	9	8
На начало отчетного периода	10	9	8
Принято всего, чел.	2	2	1
Выбыло всего, чел.	2	2	1
- по сокращению штатов:	1	1	1
- по собственному желанию:	0	0	0
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
Коэффициент оборота по приему	20,0	22,2	12,5
Коэффициент оборота по выбытию	20,0	22,2	12,5
Коэффициент постоянства кадров	80,0	77,7	87,5
Коэффициент текучести кадров	0	0	0

Из таблицы 2.6 видно, что с каждым годом общее количество персонала уменьшается по причине сокращения штатов. Текучка кадров в администрации Ниновского сельского поселения отсутствует.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что в администрации Ниновского сельского поселения работает высококвалифицированный персонал, в большинстве женщины, стаж работы которых в администрации более трех лет.

Также в структуру управления администрации Ниновского сельского поселения входит Совет депутатов. Органы местного самоуправления Ниновского сельского поселения обладают собственными полномочиями по решению вопросов местного значения. Финансирование расходов на содержание органов местного самоуправления поселения осуществляется за счет собственных доходов бюджета поселения.

Совет депутатов состоит из 7 депутатов, избираемых населением поселения на муниципальных выборах на основе всеобщего, равного и прямого избирательного права при тайном голосовании по мажоритарной избирательной системе относительного большинства по многомандатным избирательным округам сроком на 5 лет. На рисунке 2.2 представим структуру Совета депутатов Ниновского сельского поселения.

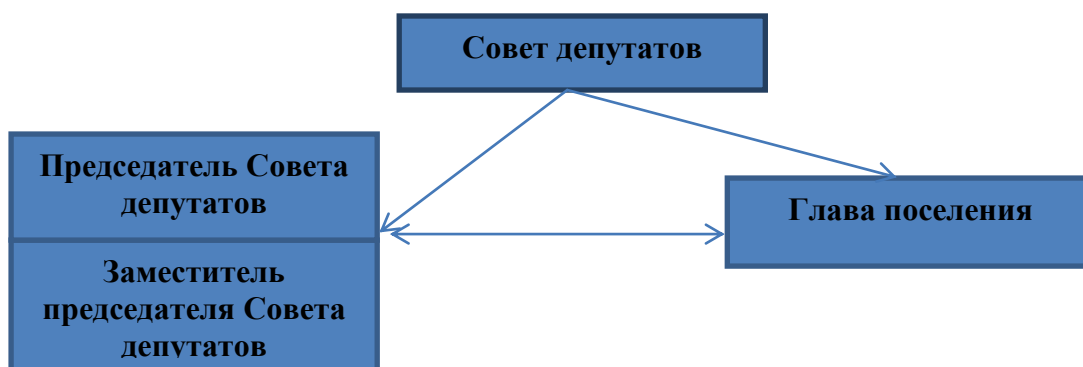


Рис. 2.2 Структура Совета депутатов Ниновского сельского поселения

Совет депутатов обладает правами юридического лица в соответствии с федеральным законодательством и приступает к исполнению своих полномочий после избрания не менее 2/3 от установленного численного состава Совета депутатов.

Совет депутатов по вопросам, отнесенным к его компетенции федеральными законами, законами Белгородской области, Уставом, принимает решения, устанавливающие правила, обязательные для исполнения всеми расположенными на территории поселения государственными органами, органами местного самоуправления, общественными организациями, предприятиями и учреждениями независимо от их подчиненности и форм собственности, должностными лицами и гражданами.

Совет депутатов возглавляет глава поселения. Глава поселения исполняет полномочия председателя Совета депутатов. Председатель Совета депутатов руководит работой Совета, организует процесс подготовки и принятия решений Совета, подписывает решения Совета и распоряжения по вопросам организации работы Совета.

Заместитель председателя Совета депутатов исполняет обязанности председателя Совета в полном объеме в его отсутствие либо по его поручению.

Совет депутатов в целях осуществления контроля вправе создавать временные комиссии, которые могут быть образованы по предложению группы депутатов, численностью не менее одной трети от установленной численности депутатов Совета депутатов.

В компетенции Совета депутатов находится:

- принятие устава поселения и внесение в него изменений и дополнений;
- утверждение местного бюджета и отчета об его исполнении;

- установление, изменение и отмена местных налогов и сборов в соответствии с законодательством Российской Федерации о налогах и сборах;

- утверждение структуры администрации поселения и Положения об администрации поселения, по представлению главы администрации поселения;

- принятие планов и программ развития поселения, утверждение отчетов об их исполнении;

- установление порядка управления и распоряжения имуществом, находящимся в муниципальной собственности;

- контроль за исполнением органами местного самоуправления и должностными лицами местного самоуправления полномочий по решению вопросов местного значения;

- установление, с учетом требований законодательства Российской Федерации, правил землепользования и застройки территории поселения;

- принятие решения о привлечении жителей поселения к социально значимым для поселения работам и т.д.

Рассмотрим должностные обязанности Главы администрации Ниновского сельского поселения. Глава администрации Ниновского сельского поселения является высшим должностным лицом поселения и избирается гражданами, проживающими на территории поселения и обладающими избирательным правом по единому избирательному округу, составляющему всю территорию поселения, сроком на 5 лет.

Глава поселения возглавляет администрацию поселения, осуществляет полномочия председателя Совета депутатов, издает постановления и распоряжения по вопросам местного значения и вопросам, связанным с осуществлением отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами Белгородской области.

Глава администрации Ниновского сельского поселения обладает следующими полномочиями:

- представляет Ниновское сельское поселение в отношениях с органами местного самоуправления других муниципальных образований, органами государственной власти, гражданами и организациями, без доверенности действует от имени поселения;

- подписывает и обнародует в порядке установленном настоящим Уставом, нормативные правовые акты, принятые Советом депутатов;

- издает в пределах своих полномочий правовые акты;

- вправе требовать созыва внеочередного заседания Совета депутатов;

- организует выполнение нормативных правовых актов представительного органа в рамках своих полномочий;

- обладает правом внесения в Совет депутатов поселения проектов муниципальных правовых актов;

- представляет на утверждение Совета депутатов проект бюджета поселения и отчет об его исполнении;

- представляет на рассмотрение Совета депутатов проекты нормативных актов о введении или отмене местных налогов и сборов, а также другие правовые акты, предусматривающие расходы, покрываемые за счет бюджета поселения.

- формирует администрацию поселения и руководит ее деятельностью в соответствии с настоящим Уставом и Положением об администрации;

- назначает и освобождает от должности заместителя главы администрации, руководителей органов администрации, а также руководителей муниципальных предприятий и учреждений;

- принимает меры поощрения и дисциплинарной ответственности к назначенным им должностным лицам;

- представляет на утверждение представительного органа планы и программы социально - экономического развития поселения, отчеты об их исполнении;

- рассматривает отчеты и доклады руководителей органов администрации поселения;

- принимает меры по обеспечению и защите интересов поселения, в суде, арбитражном суде, а также соответствующих органах государственной власти и управления;

- от имени администрации Ниновского сельского поселения подписывает иски в суды;

- осуществляет личный прием граждан не реже одного раза в месяц, рассматривает предложения, заявления и жалобы граждан, принимает по ним решения и т.д.

Таким образом, рассматривая систему управления персоналом в администрации Ниновского сельского поселения мы выявили, что:

- структура исполнительных и представительных органов Ниновского сельского поселения удовлетворяет условиям реализации поставленных задач;

- кадровый состав укомплектован полностью, средний возраст служащих составляет 40-50 лет, что является положительной тенденцией для эффективной работы органов власти. В администрации трудятся в основном женщины. Все сотрудники с высшим образованием и стаж работы в администрации Ниновского сельского поселения у всех более трех лет.

2.3 Актуальное состояние кадровой политики в администрации Ниновского сельского поселения

Кадровая политика – это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Разберем, с помощью каких принципов, методов, форм организуется поиск и подбор персонала в администрацию Ниновского сельского поселения.

Подбором квалифицированного персонала для работы в администрации ни занимается никто.

Если освобождается рабочее место и появляется вакансия, на освободившееся место приглашаются, обычно, выпускники вузов, которые проходили практику в администрации.

Если на освободившееся место два или больше претендента, то с каждым кандидатом Заместитель главы администрации проводит подробное собеседование.

В итоге выясняется пригодность кандидата для соответствующей должности и отбирается наиболее подходящий.

При отборе кандидатов на вакантную должность для работы в администрации Заместитель главы администрации использует специальные методы (представим методы отбора в таблице 2.8).

Таблица 2.8

Методы отбора персонала для работы в администрации Ниновского
сельского поселения

Наименование оцениваемых качеств	Анализ анкетных данных	Психологическое тестирование	Квалификационное тестирование	Собеседование
1. Интеллект	+	+	+	+
2. Эрудиция (общая, экономическая и правовая)	+	+	+	+
3. Профессиональные знания законодательства РФ и управленческие навыки	+	+	+	+
4. Организаторские способности и навыки	+	+	+	+
5. Коммуникативные способности и навыки	+	+	+	+
6. Личностные способности (психологический портрет)	+	+	+	+
7. Здоровье и работоспособность	+	+		+
8. Внешний вид и манеры		+		+
9. Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации)				+

Критериями подбора персонала в администрацию Ниновского сельского поселения являются:

- физические данные (здоровье, возраст, внешность);
- образование и опыт (уровень образования, стаж работы, опыт работы в администрации, специальные навыки);
- личные черты (трудолюбие, инициативность, умение слушать, умение руководить, коммуникабельность).

Работа по подбору и расстановке кадров ведется в администрации в соответствии Регламентом, федеральным и областным законодательством о труде и о муниципальной службе.

Кадровая работа включает в себя:

- формирование кадрового состава для замещения должностей муниципальной службы;
- подготовку предложений о реализации положений федеральных законов и иных нормативных правовых актов о муниципальной службе и внесение указанных предложений главе администрации;
- организацию подготовки проектов актов местного самоуправления сельского поселения, связанных с поступлением на муниципальную службу, ее прохождением, заключением служебного контракта, назначением на должность муниципальной службы, освобождением от замещаемой должности муниципальной службы, увольнением муниципального служащего с муниципальной службы и выходом его на пенсию за выслугу лет, и оформление соответствующих решений администрации;
- ведение трудовых книжек муниципальных служащих;
- ведение личных дел муниципальных служащих;
- ведение реестра муниципальных служащих в администрации Ниновского сельского поселения;
- организацию и обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей муниципальной службы и включение муниципальных служащих в кадровый резерв;
- организацию и обеспечение проведения аттестации муниципальных служащих;
- организацию и обеспечение проведения квалификационных экзаменов муниципальных служащих;
- организацию профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки муниципальных служащих;
- формирование кадрового резерва, организацию работы с кадровым резервом и его эффективное использование (в администрации Ниновского сельского поселения отсутствует метод формирования кадрового резерва,

который необходим для выявления потенциальных кандидатов, соответствующих основным требованиям работы в администрации);

- обеспечение должностного роста муниципальных служащих;
- организацию проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на муниципальную службу;
- организацию проведения служебных проверок;
- организацию проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также соблюдения муниципальными служащими ограничений, установленных федеральными законами.

Основные направления кадровой работы в администрации Ниновского сельского поселения (планы переподготовки и повышения квалификации кадров, проведение аттестации, формирование и обучение резерва кадров и т.п.) определяет глава администрации сельского поселения.

Организационную работу с кадрами осуществляет специалист, закрепленный за этим направлением, который:

- осуществляет оформление документов о приеме на работу, перемещении и увольнении сотрудников администрации сельского поселения;
- формирует банк данных о руководящих работниках и специалистах для замещения вакансий и включения в резерв на продвижение по службе;
- организует подготовку и переподготовку муниципальных служащих;
- ведет личные дела муниципальных служащих.

Контроль за надлежащей организацией кадровой работы осуществляется главой администрации Ниновского сельского поселения. Прием на работу и увольнение муниципальных служащих осуществляет глава администрации сельского поселения на условия трудового договора.

Прием на работу служащих, перемещение на другую должность и увольнение оформляется распоряжением главы администрации Ниновского

сельского поселения. Прием и увольнение технических работников производится в соответствии с трудовым законодательством. Распоряжения о приеме, перемещении, увольнении каждого служащего объявляются ему под роспись.

В администрации Ниновского сельского поселения аттестация муниципального служащего проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности муниципальной службы. Аттестация муниципального служащего проводится один раз в три года. Внеочередная аттестация муниципального служащего может проводиться после принятия в установленном порядке решения:

- о сокращении должностей муниципальной службы в администрации;
- об изменении условий оплаты труда муниципальных служащих.

По соглашению сторон служебного контракта с учетом результатов годового отчета о профессиональной служебной деятельности муниципального служащего также может проводиться внеочередная аттестация муниципального служащего. При проведении аттестации учитываются соблюдение муниципальным служащим ограничений, отсутствие нарушений запретов, выполнение требований к служебному поведению и обязательств, установленных Положением и федеральным законом.

По результатам аттестации муниципального служащего аттестационной комиссией принимается одно из следующих решений:

- соответствует замещаемой должности муниципальной службы;
- соответствует замещаемой должности муниципальной службы и рекомендуется к включению в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной должности муниципальной службы в порядке должностного роста;
- соответствует замещаемой должности муниципальной службы при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации;

– не соответствует замещаемой должности муниципальной службы.

В течение одного месяца после проведения аттестации по ее результатам издается распоряжение главы администрации Ниновского сельского поселения о том, что муниципальный служащий:

– подлежит включению в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной должности муниципальной службы в порядке должностного роста;

– направляется на профессиональную переподготовку или повышение квалификации;

– понижается в должности муниципальной службы.

При отказе муниципального служащего от профессиональной переподготовки, повышения квалификации или перевода на другую должность муниципальной службы глава администрации сельского поселения вправе освободить муниципального служащего от замещаемой должности и уволить его с муниципальной службы в соответствии с федеральным законом.

Муниципальный служащий вправе обжаловать результаты аттестации в соответствии с Федеральным законом. Положение о проведении аттестации муниципальных служащих утверждается распоряжением главы администрации.

В администрации Ниновского сельского поселения персонал состоит из 8 человек, это: глава муниципального образования, занимающий выборную муниципальную должность; муниципальных служащих; вспомогательного и технического персонала, причем технический персонал не состоит в структуре администрации, а приглашается со стороны и принимается на работу по договору ГПХ (выполняют свои обязанности два раза в неделю).

Наименование должности и размер оклада, доплаты за стажевые, надбавки за ОУМС, сложность и напряженность, за секретность, стимулирующего характера, дополнительные поощрения и премия устанавливаются штатным расписанием.

Штатное расписание для каждой организации подведомственной администрации Ниновского сельского поселения составляется отдельно (администрация, культурно-досуговый центр, детские сады и т.д.).

Штатное расписание администрации Ниновского сельского поселения, фонд оплаты труда утверждается главой администрации поселения в пределах средств, определенных в бюджете поселения на обеспечение функционирования органов местного самоуправления.

Работа муниципальных служащих строится на основании Регламента администрации поселения, инструкции по делопроизводству в администрации Ниновского сельского поселения, правил внутреннего трудового распорядка, положений о структурных подразделениях администрации сельского поселения и (или) должностных инструкций (должностные обязанности) муниципальных служащих, иных положений, определяющих порядок работы по отдельным сферам деятельности.

Регламент администрации Ниновского сельского поселения, Инструкция по делопроизводству в администрации сельского поселения, правила внутреннего трудового распорядка, положения о самостоятельных структурных подразделениях и (или) должностные инструкции (должностные обязанности) утверждаются главой администрации Ниновского сельского поселения.

Предельные нормативы оплаты труда персонала администрации Ниновского сельского поселения устанавливаются в соответствии с законом Белгородской области «О предельных нормативах оплаты труда депутатов, членов выборных и иных органов местного самоуправления, выборных должностных лиц местного самоуправления, осуществляющих свои полномочия на постоянной основе, муниципальных служащих, работников муниципальных предприятий и учреждений» в процентном отношении и составляет для:

- ведущего специалиста – 30%,
- специалиста 1 категории – 27%,

– специалиста 2 категории – 24,5%,

– специалиста – 23,3%.

Предельные нормативы определяют уровень, выше которого должностные оклады не могут быть установлены.

Квалификационные разряды присваиваются муниципальным служащим по результатам квалификационного экзамена или аттестации и указывают на соответствие уровня профессиональной подготовки муниципальных служащих квалификационным требованиям, предъявляемым к должностям муниципальной службы в соответствии с классификацией должностей муниципальной службы. Муниципальным служащим Ниновского сельского поселения является гражданин Российской Федерации, достигший возраста 18 лет исполняющий в порядке, определенном Уставом поселения и Положением в соответствии с федеральными законами и законами Белгородской области, обязанности по муниципальной должности муниципальной службы на постоянной профессиональной основе за денежное вознаграждение, выплачиваемое за счет средств местного бюджета.

Каждый муниципальный служащий несет ответственность за выполнение обязанностей по замещаемой должности в соответствии с действующим законодательством и положением о структурном подразделении и (или) должностной инструкцией (должностными обязанностями), трудовым договором.

В администрации Ниновского сельского поселения устанавливается пятидневная рабочая неделя с восьмичасовым рабочим днем. Начало рабочего дня с 8,30 часов, перерыв на обед с 12 часов по 13 часов, окончание 17,30 часов. Накануне предпраздничных общевыходных дней рабочий день сокращается на один час.

В соответствии с законодательством о муниципальной службе, распоряжением главы администрации сельского поселения муниципальному

служащему может быть установлен ненормированный рабочий день или индивидуальный график работы.

Ведение табеля учета рабочего времени осуществляет специалист администрации.

Муниципальному служащему предоставляется ежегодный отпуск с сохранением замещаемой должности муниципальной службы и денежного содержания. Ежегодный оплачиваемый отпуск муниципального служащего состоит из основного оплачиваемого отпуска и дополнительных оплачиваемых отпусков. Муниципальным служащим устанавливается ежегодный оплачиваемый отпуск следующей продолжительности:

- младшие муниципальные должности – 30 календарных дней;
- старшие муниципальные должности – 31 календарный день;
- ведущие муниципальные должности – 32 календарных дня;
- главные муниципальные должности – 33 календарных дня;
- высшие муниципальные должности – 34 календарных дня.

Сверх ежегодного оплачиваемого отпуска муниципальному служащему за выслугу лет предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск в зависимости от стажа муниципальной службы:

- от 3 до 5 лет – 3 календарных дня;
- от 5 до 10 лет – 5 календарных дней;
- от 10 до 15 лет – 7 календарных дней;
- свыше 15 лет – 10 календарных дней.

Таким образом, проанализировав современное состояние кадровой политики в Администрации Ниновского сельского поселения кадровый виден, что в администрации трудятся всего 8 человек, штатный состав укомплектован полностью, средний возраст служащих составляет 40-50 лет, что является положительной тенденцией для эффективной работы органов власти. В администрации трудятся в основном женщины. Все сотрудники с высшим образованием и стаж работы в администрации Ниновского сельского поселения у всех более трех лет.

Но также имеются и недостатки:

– в администрации Ниновского сельского поселения нет специалиста, который должен заниматься подбором квалифицированного персонала для работы в администрации. Если освобождается рабочее место и появляется вакансия, на освободившееся место приглашаются, обычно, выпускники вузов, которые проходили практику в администрации.

– в администрации Ниновского сельского поселения отсутствует метод формирования кадрового резерва, который необходим для выявления потенциальных кандидатов, соответствующих основным требованиям работы в администрации, в связи с этим:

– отсутствует возможность должностного роста муниципальных служащих.

На все недостатки имеется логический ответ – в штатное расписание администрации Ниновского сельского поселения заложено всего 8 ставок.

3. Организационно-экономическое обоснование совершенствования кадровой политики в администрации Ниновского сельского поселения

3.1 Разработка проекта по оптимизации кадровой политики организации

Анализируя актуальное состояние кадровой политики в администрации Ниновского сельского поселения, мы выявили некоторые недостатки в работе администрации:

– в администрации Ниновского сельского поселения нет специалиста, который должен заниматься подбором квалифицированного персонала для работы в администрации. Если освобождается рабочее место и появляется вакансия, на освободившееся место приглашаются, обычно, выпускники вузов, которые проходили практику в администрации;

– в администрации Ниновского сельского поселения отсутствует метод формирования кадрового резерва, который необходим для выявления потенциальных кандидатов, соответствующих основным требованиям работы в администрации, в связи с этим отсутствует возможность должностного роста муниципальных служащих.

При формировании кадрового резерва используется три основных метода: диагностика, планирование и развитие.

Цель диагностики – изучить отдельные элементы системы кадрового резерва или всю систему в целом, получить объективные и целостные данные о степени выраженности тех или иных качеств, характеристик, параметров.

Диагностика включает себя такие методы, как:

– анализ текущего состояния кадрового состава, определение актуальной потребности в кадровом резерве;

– изучение моделей компетенции и требований к должности, которым должны удовлетворять резервисты;

- оценка кандидатов в кадровый резерв, выявление соответствия требованиям к должности;

- контроль реализации программы формирования кадрового резерва, отслеживание процесса и анализ промежуточных и итоговых результатов.

Планирование предполагает составление определенной последовательности действий, направленных на решение конкретных организационных задач.

Методы развития основаны на улучшении качественных и количественных показателей объекта управления, в данном случае – кадрового резерва. Для этого используются различные виды и формы обучения, стажировка, практика.

Для оптимизации кадровой политики в администрации Ниновского сельского поселения, мы предлагаем внести изменения в структуру организации и ввести должность специалиста по кадрам.

В обязанности специалиста по кадрам будет входить отбор, подбор и прием новых сотрудников для администрации, заключение трудовых договоров с муниципальными служащими, аттестация работников, повышение квалификации персонала, увольнение и т.д.

Также, для более эффективной деятельности администрации, для развития муниципальных служащих, для повышения квалификации персонала предлагаем сформировать кадровый резерв среди сотрудников администрации.

Кадровый резерв в администрации Ниновского сельского поселения предполагает как развитие сотрудника, так и повышение квалификации.

Подготовка кадрового резерва должна вестись по специально разработанным программам, включающим теоретическую и индивидуальную подготовку.

Кадровый резерв – группа лиц, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми, личностными компетенциями, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга,

подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку и отобранных на основании требований, установленных в администрации Ниновского сельского поселения.

Формирование кадрового резерва в администрации Ниновского сельского поселения должно осуществляться в целях:

- эффективного управления кадровым потенциалом;
- оптимизации количественного и качественного состава муниципальных служащих;
- обновления, как административно-управленческого персонала, так и повышения служащих в должности;
- мотивации муниципальных служащих и повышению корпоративной культуры в администрации Ниновского сельского поселения.

Задачи формирования и развития кадрового резерва среди муниципальных служащих администрации:

- совершенствование деловых и профессиональных компетенций у муниципальных служащих в администрации;
- оперативное замещение вакантных управленческих должностей и административно-управленческого персонала;
- сокращение периода профессиональной адаптации служащих;
- планирование и развитие карьеры муниципальных служащих.

Основные принципы формирования кадрового резерва:

- законность;
- гласность;
- добровольность участия в конкурсе для включения в кадровый резерв для замещения вакантной должности;
- объективность оценки профессиональных компетенций муниципальных служащих и результатов их профессиональной деятельности;
- соблюдение равенства прав граждан при включении в кадровый резерв и их профессиональной реализации.

Резерв управленческих кадров и специалистов среднего звена в администрации Ниновского сельского поселения является источником для подбора и отбора кандидатов для назначения на вакантную должности.

Предлагаемый порядок формирования кадрового резерва в администрации Ниновского сельского поселения.

Так как в администрации Ниновского сельского поселения в штатном расписании на 2017 и 2018 год утверждено всего 8 человек. Главу сельского поселения выбирает Совет депутатов из своего состава открытым голосованием на своем первом заседании. Таким образом, Глава сельского поселения является выборной фигурой, и подотчетен Совету депутатов и избирателям.

Соответственно, при формировании кадрового резерва, на вакантную должность Главы администрации Ниновского сельского поселения мы можем предложить включить в кадровый резерв заместителя главы администрации Ниновского сельского поселения.

На вакантную должность Заместителя главы администрации Ниновского сельского поселения можем предложить включить в кадровый резерв Помощника заместителя главы администрации Ниновского сельского поселения.

Что касается специалистов администрации Ниновского сельского поселения (3 человека). Одного специалиста рекомендуем включить в кадровый резерв на вакантную должность Помощника заместителя главы администрации Ниновского сельского поселения.

Также, для продвижения по карьерной лестнице муниципальных служащих и для мотивации труда персонала Ниновского сельского поселения, после трех лет стажа работы в администрации (администрации сельского поселения), по согласованию с администрацией Новооскольского района, включить в кадровый управленческий резерв в администрацию Новооскольского района специалистов из администрации Ниновского сельского поселения.

Предлагаемые управленческие должности, на которые можно сформировать кадровый резерв в администрацию Новооскольского района:

- начальник отдела муниципальной службы и кадров;
- начальник отдела организационно-контрольной работы и делопроизводства;
- начальник информационно-аналитического отдела;
- начальник управления социальной защиты населения;
- начальник управления культуры администрации муниципального района;
- начальник управления экономического развития и предпринимательства;
- начальник отдела экономического развития и предпринимательства;
- начальник отдела инновационного развития и проектов;
- начальник отдела трудовых отношений и мониторинга показателей эффективности деятельности органов местного самоуправления;
- начальник управления имущественных и земельных отношений.

Также предлагаем для продвижения по карьерной лестнице муниципальных служащих и для мотивации труда персонала сформировать список специалистов администрации Ниновского сельского поселения проработавших в администрации более трех лет на освободившиеся вакантные должности ведущих специалистов в администрацию Новооскольского района.

Предлагаемые вакантные должности, на которые можно предложить специалистов из администрации Ниновского сельского поселения для работы в администрацию Новооскольского района:

- ведущий специалист отдела муниципальной службы и кадров;
- ведущий специалист отдела организационно-контрольной работы и делопроизводства;
- ведущий специалист отдела финансирования социальных инфраструктур района, бухгалтерского учета и отчетности;

- ведущий специалист в архивный отдел;
- ведущий специалист управления социальной защиты населения;
- ведущий специалист отдела трудовых отношений и мониторинга показателей эффективности деятельности органов местного самоуправления;
- ведущий специалист управления имущественных и земельных отношений.

Выдвижение кандидатов в кадровый резерв должно осуществляться на основе личного заявления работника. Претендентами на включение в состав кадрового резерва могут быть работники администрации Ниновского сельского поселения, проработавшие в администрации не менее одного года, например: кандидат может претендовать на включение в резерв не более чем на одну должность. Кандидаты для включения в кадровый резерв должны представлять в отдел кадров (в администрации Ниновского сельского поселения такого отдела нет, кадрами занимается рядовой специалист):

- заявление на включение в кадровый резерв;
- характеристику-рекомендацию руководителя структурного подразделения;
- личную карту кандидата;
- анкету кандидата и анкету руководителя структурного подразделения;
- портфолио кандидата;
- копии документов о профессиональном образовании;
- копии документов, подтверждающие стаж работы и квалификацию;
- копии документов о профессиональных наградах, достижениях и др.
- иные документы (по желанию кандидата).

Сотрудник отдела кадров должен организовать психодиагностику личностных и профессионально-деловых качеств кандидата для отбора в кадровый резерв; организовать собеседования с кандидатом по компетенциям. Затем собрать и изучить материалы, характеризующие

кандидата, подготовить заключение по соответствию кандидата требованиям к претендуемой должности.

Заключение по кандидату в кадровый резерв формируется на основании системы критериев отбора кандидатов в кадровый резерв, показателей, индикаторов и инструментов измерения личностных, деловых и профессиональных качеств кандидата для отбора в кадровый резерв, а также:

- анализа объективных данных о работнике (образование, опыт работы, повышение квалификации и др.);
- результатов психодиагностического тестирования личностных и профессиональных качеств;
- данных анкетного опроса;
- характеристики-рекомендации руководителя структурного подразделения;
- результатов собеседования по компетенциям;
- иные данные.

Решение по отбору кандидатов принимается с учетом рекомендаций аттестационно-кадровой комиссии администрации Ниновского сельского поселения на внутренних совещаниях, открытым голосованием, простым большинством голосов на основе анализа данных о кандидатах в кадровый резерв, представленных отделом кадров. Отказ кандидата от участия в оценочных мероприятиях может быть основанием для отказа в рассмотрении его кандидатуры при формировании резерва.

Кандидат, не прошедший отбор в кадровый резерв, может повторно в следующем году претендовать на включение в кадровый резерв в администрацию Ниновского сельского поселения. Решение о включении в состав кадрового резерва, выраженное в форме утвержденного списка резерва и закрепленное приказом по администрации Ниновского сельского поселения.

Единый список кандидатов в кадровый резерв пересматривается и утверждается приказом Главы администрации Ниновского сельского поселения.

Личные дела резервистов со всеми отчетными материалами формируются и хранятся в отделе кадров на время пребывания работника в кадровом резерве. Исключение из списка кадрового резерва производится приказом Главы администрации Ниновского сельского поселения в связи с неудовлетворительными показателями работы соответствующего работника, по результатам аттестации, по состоянию здоровья, с учетом возраста, в случае нарушения трудовой дисциплины.

Рассмотрим порядок работы с кадровым резервом в администрации Ниновского сельского поселения.

Работа с кадровым резервом должна включать в себя:

- выявление личностных, деловых и профессиональных качеств, необходимых для замещения должностей;
- формирование и утверждение плана мероприятий по подготовке кадрового резерва;
- разработку индивидуальных планов подготовки лиц, включенных в резерв управленческих кадров;
- координацию профессионального обучения и повышения квалификации лиц, состоящих в кадровом резерве;
- планирование и мониторинг служебно-профессионального продвижения лиц, состоящих в кадровом резерве;
- замещение вакантных управленческих должностей лицами, состоящими в кадровом резерве.

Работа с лицами, включенными в резерв, должна осуществляться в соответствии с планом мероприятий по развитию кадрового резерва администрации Ниновского сельского поселения и индивидуальными планами подготовки резервистов, в которых предусматриваются

мероприятия по приобретению и развитию необходимых для будущей работы компетенций:

- обучение в рамках принятой в администрации Ниновского сельского поселения системы обучения, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих;

- обучение по программам, ориентированным на подготовку кадрового резерва;

- обучение в учебных заведениях Российской Федерации и за рубежом;

- участие в профильных семинарах, конференциях, стажировках;

- изучение передового положительного опыта по направлениям деятельности;

- участие в мероприятиях администрации Ниновского сельского поселения по вопросам стратегии и тактики управления в администрации, нормативно-правовой базы, научной, инновационной и образовательной деятельности;

- участие в разработке проектов, локальных нормативных актов;

- стажировка на резервной должности;

- временное замещение отсутствующих руководителей и специалистов на период их командировок, отпусков и т.п.;

- реализация проектной программы развития участника кадрового резерва;

- прочие мероприятия.

Индивидуальный план подготовки резервиста должен предусматривать:

- самообразование (изучение нормативно-правовой базы, должностных обязанностей, необходимых для эффективного исполнения обязанностей на претендуемую должность);

- участие в реализации программ администрации Ниновского сельского поселения;

- временное исполнение обязанностей претендуемой должности;
- участие в подготовке и проведении различных мероприятий;
- участие в проектной деятельности администрации и др.

Индивидуальный план подготовки резервиста должен формироваться самостоятельно резервистом и утверждаться руководителем структурного подразделения и отделом кадров. Лица, состоящие в кадровом резерве и подходящие для замещения образовавшейся вакантной должности, обладают преимущественным правом на замещение вакантной управленческой должности при прочих равных условиях с другими претендентами.

Цели проекта по совершенствованию кадровой политики в администрации Ниновского сельского поселения в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Цели проекта по совершенствованию кадровой политики
в администрации Ниновского сельского поселения

Проблемы	Цели
1.Отсутствие чёткой системы управления в администрации. 2.Отсутствие чёткой кадровой политики в администрации. В структуре администрации отсутствует отдел кадров. 3.Отсутствие экономических и организационных принципов, обеспечивающих систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности муниципальных служащих в администрации. 4.Необходимо совершенствование системы кадровых процессов в администрации.	1. Разработать и утвердить проект по совершенствованию кадровой политики в администрации путем введения в структуру администрации должность специалиста по кадрам и формирование кадрового резерва внутри администрации. 2. Обеспечение администрации системой мотивации и стимулирования муниципальных служащих. 3. Укрепление имиджа администрации. 4. Сокращение текучки кадров в администрации в связи с возможностью карьерного роста. 5. Выбор приоритетных направлений, позволяющих в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение психологического климата в администрации.

В состав личного дела (портфолио) резервиста должны быть включены: заявление о включении в кадровый резерв; личная карта кандидата; документы, послужившие основанием для включения в кадровый резерв; копии сертификатов, дипломов, удостоверений; характеристика-рекомендация руководителя структурного подразделения; анкета кандидата и руководителя структурного подразделения; индивидуальные планы подготовки; отчеты о выполнении личного плана подготовки; результаты выполнения проектов; внутренние и внешние рекомендации, отзывы о результатах работы; иные документы.

Основными задачами проекта являются:

- «выращивать» собственных специалистов, знающих специфику работы именно в администрации от и до и на разных уровнях должностей;
- средство непрерывного обучения ключевых специалистов и передачи опыта напрямую от опытного наставника;
- построение правильной политики подготовки резервистов, в том числе сокращается время на поиск и адаптацию сотрудника «со стороны»;
- сильное средство мотивации для перспективных сотрудников, в том числе для тех, для которых в данный момент нет свободной вакансии, как способ удержать перспективного специалиста в администрации.

Сотрудников мотивирует возможность профессионального развития и карьерного роста, администрация получает большую отдачу от таких специалистов.

Непрерывность процесса управления, уменьшает риск, связанный с ошибочным назначением на вакантную должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных служащих более подготовленными.

Основные составляющие данного проекта, представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Логическая структура

Описание проекта	Объективно-проверяемые показатели	Источники поверки
Общие цели: Совершенствование кадровой политики в администрации	Улучшение деятельности администрации от проведения проектных мероприятий в результате повышения удовлетворения муниципальных служащих	Беседа помощника заместителя главы администрации с служащими. Учет поступления денежных средств.
Цель проекта: Непрерывность процесса управления, уменьшение риска, связанного с ошибочным назначением на вакантную должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными. Средство мотивации.	Анализ результатов деятельности	Беседа с руководителями и специалистами администрации
Результаты: Непрерывность процесса управления, уменьшение риска, связанного с ошибочным назначением на вакантную должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными. Средство мотивации для перспективных сотрудников	Повышение согласованности и взаимопонимания в целях и действиях сотрудников, укрепление горизонтальных, вертикальных и диагональных связей в администрации. Улучшение работы персонала.	Статистика удовлетворенности персонала работой. Статистика показателей деятельности администрации.
Действия: 1. Разработать и утвердить проект по совершенствованию кадровой политики в администрации Ниновского сельского поселения 2. Увеличение численности персонала на 1 штатную единицу	Средства: Финансовые средства, Человеческие ресурсы, Информационные средства	Затраты: Единовременные затраты Возмещаемые затраты

Из таблицы 3.2 видно, что основными задачами при разработке проекта является: Разработать и утвердить проект по совершенствованию кадровой политики в администрации.

Представим проект по совершенствованию кадровой политики в администрации Ниновского сельского поселения в таблице 3.3.

Таблица 3.3

**Проект по совершенствованию кадровой политики в администрации
Ниновского сельского поселения**

Наименование проекта	Проект по совершенствованию кадровой политики в администрации Ниновского сельского поселения на 2018 год.
Основание для разработки проекта	Запрос заместителя главы администрации Ниновского сельского поселения
Государственный заказчик	Администрации Ниновского сельского поселения
Основные разработчики проекта	Помощник заместителя главы администрации Ниновского сельского поселения и студентка института управления НИУ «БелГУ»
Цели проекта	1. Непрерывность процесса управления, уменьшение риска, связанного с ошибочным назначением на вакантную должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными. 2. Средство мотивации для перспективных сотрудников
Задачи проекта	1. Разработать и утвердить проект по совершенствованию кадровой системы в администрации Ниновского сельского поселения. 2. Увеличить численности персонала на 1 штатную единицу. 3. Сформировать в администрации кадровый резерв. 4. Улучшить в администрации систему мотивации. 5. Обеспечить карьерный рост для сотрудников администрации.
Сроки реализации проекта	2018 год
Перечень основных мероприятий проекта	1. Введение должности специалиста по кадрам; 2. Формирование кадрового резерва внутри предприятия.
Ответственный исполнитель проекта	Заместитель главы администрации Ниновского сельского поселения.
Исполнители основных мероприятий программы	Помощник заместителя главы администрации Ниновского сельского поселения и студентка института управления НИУ «БелГУ».
Источники финансирования	Собственные средства и местный бюджет. (Необходимо заранее заложить в бюджет администрации).
Ожидаемые конечные результаты реализации проекта	Непрерывность процесса управления, уменьшение риска, связанного с ошибочным назначением на вакантную должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными. Средство мотивации для перспективных сотрудников. Снижение текучести кадров. Укрепления имиджа администрации.
Контроль за исполнением	Заместитель главы администрации Ниновского сельского поселения.

Мероприятия проекта определены на основе материала анализа состояния кадровой системы в администрации Ниновского сельского поселения.

Предложим план-график работ по совершенствованию кадровой политики в администрации Ниновского сельского поселения в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Календарный план-график работ по проекту

Название задачи	Длительность, дни	Состав участников (должности ответственных лиц)
1. Разработать и утвердить проект по совершенствованию кадровой политики в администрации Ниновского сельского поселения	1 неделя	Помощник заместителя главы администрации Ниновского сельского поселения и студентка института управления НИУ «БелГУ»
2. Увеличение численности персонала на 1 штатную единицу	2 недели	Помощник заместителя главы администрации Ниновского сельского поселения
3. Сформировать кадровый резерв внутри администрации	1 месяц	Помощник заместителя главы администрации Ниновского сельского поселения и студентка института управления НИУ «БелГУ»
4. Проанализировать риски	1 неделя	Помощник заместителя главы администрации Ниновского сельского поселения и студентка института управления НИУ «БелГУ»
5. Внедрить проект по совершенствованию кадровой политики в администрации Ниновского сельского поселения	6 месяцев	Заместитель главы администрации Ниновского сельского поселения
5. Проанализировать улучшение деятельности администрации после внедрения проекта	1 неделя	Помощник заместителя главы администрации Ниновского сельского поселения и студентка института управления НИУ «БелГУ»

Данный график отражает основные этапы внедрения мероприятий по совершенствованию кадровой политики в администрации Ниновского сельского поселения.

Основная роль в разработке документации отводится помощнику заместителя главы администрации Ниновского сельского поселения и студентке-практикантке института управления НИУ «БелГУ».

Заместитель главы администрации Ниновского сельского поселения должен контролировать весь процесс и утверждать разработанные документы. Кроме того, задача помощника заместителя главы администрации Ниновского сельского поселения донести важность проводимых мероприятий и необходимость серьезного отношения к ним до сотрудников администрации. Этап разработки и утверждения внутренней документации рассчитан на срок 6 месяцев.

Проведем идентификацию рисков проекта. Документирование рисков осуществляется в Реестре рисков (таблица 3.5).

Таблица 3.5

Риски предлагаемого проекта по совершенствованию кадровой политики в администрации Ниновского сельского поселения

№ п/п	Риск (возможное событие с отрицательными последствиями для проекта)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1.	Риск отказа от участия в мероприятиях	негативное отношение к мероприятиям, конфликты в администрации	заблаговременное информирование работников организации о внедрении мероприятий	моральное и материальное стимулирование за участие в процессе
2.	Риск отторжения предложенных процедур сотрудников	Отказ сотрудников в участии в мероприятиях	введение контролеза кадровым резервом	
3.	Риск быстрого ухода из администрации	Сотрудник покидает администрацию	введение системы обратной связи с сотрудником - его анкетирование, позволяющее выявить и устранить недостатки	

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Кадровый резерв необходим администрации Ниновского сельского поселения:

– как действенный способ «выращивать» собственных специалистов (муниципальных служащих), знающих специфику работы в администрации от и до и на разных уровнях должностей;

– как средство сохранения знаний о работе администрации и средство непрерывного обучения ключевых специалистов и передачи опыта напрямую от опытного наставника;

– кадровый резерв выгоден с экономической точки зрения при условии построения правильной политики подготовки резервистов, в том числе сокращается время на поиск и адаптацию сотрудника «со стороны»;

– кадровый резерв необходим администрации Ниновского сельского поселения как сильное средство мотивации для перспективных сотрудников, в том числе для тех, для которых в данный момент нет свободной вакансии, как способ удержать перспективного сотрудника в администрации. Сотрудников мотивирует возможность профессионального развития и карьерного роста, администрация получает большую отдачу от таких специалистов;

– наличие кадрового резерва обеспечивает непрерывность процесса управления, уменьшает риск, связанный с ошибочным назначением на вакантную должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных специалистов более подготовленными.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Совершенствуя кадровую систему в администрации Ниновского сельского поселения, необходимо помнить, что в настоящее время все сложнее становится найти настоящего профессионала, который сможет эффективно справляться с задачами, стоящими перед администрацией сельского поселения, введение должности специалиста по кадрам, а также формирование кадрового резерва помогает существенно облегчить данную задачу. Исходя из планов развития администрации Ниновского сельского поселения необходимо поставить конкретные цели, которые должны быть четко сформулированы и расставлены по приоритетам.

Основные цели проведения мероприятий по формированию и использованию кадрового резерва представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Основные цели формирования и использования кадрового резерва в администрации Ниновского сельского поселения

Цели	Критерии оценки	Запланированные результаты
Постоянное пополнение управленческих кадров	Процент сотрудников, включенных в управленческий кадровый резерв	Количество сотрудников, включенных в кадровый резерв, должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом
Карьерный рост муниципальных служащих Мотивация муниципальных служащих	Количество сотрудников, включенных в кадровый резерв	100% участников кадрового резерва должны быть повышены в должности
Своевременное замещение вакансий по должностям руководителей	Процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва	Не ниже 80%
Повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации наиболее перспективных сотрудников	Процент охвата резервистов программой развития	100% участников кадрового резерва
	Частота обучения резервистов	Не менее 1 мероприятия в месяц
	Количество стажировок на одного сотрудника, вошедшего в кадровый резерв	Не менее 1 стажировки в течение 6 месяцев

Для нас важно, чтобы в кадровом резерве на замещение управленческих должностей были самые перспективные и успешные в своей работе сотрудники.

Формирование кадрового резерва – это сложный и многосторонний процесс, требующий активного включения в работу и самого сотрудника, и его непосредственного руководителя (таблица 3.7).

Таблица 3.7

Процесс включения в работу сотрудника и руководителя

Сотрудник (резервист)	Руководитель	Администрация Ниновского сельского поселения
Проявляет себя: – активно участвует в работе всей администрации; – принимает участие в мероприятиях администрации.	– оценивает деятельность сотрудника (резервиста); – предоставляет информацию о возможностях для развития; – контролирует развитие; – повышает в должности; – мотивирует сотрудников.	– создает прозрачную карьерную лестницу для молодых специалистов, в том числе – возможность претендовать на управленческие должности на административно-управленческие должности.

Для участников программы управленческого кадрового резерва в администрации Ниновского сельского поселения нужно проводить:

- профконсультирование и психологическое тестирование;
- психологические тренинги на развития необходимых для успешного карьерного роста навыков (целеполагание, коммуникативные навыки, умение работать в команде и т.п.);
- консультации по составлению и следованию индивидуальному плану развития для скорейшего достижения поставленных целей.

Для того, чтобы развитие было эффективным, необходимо сделать его системным. Учитывая это, целесообразно отметить ряд специальных мероприятий по работе с кадровым резервом, которые могли бы улучшить функционирование системы подготовки муниципальных служащих для руководящих кадров и работу администрации в целом.

В частности, представляется полезным следующее.

Привлечение в кадровый резерв молодых талантливых сотрудников.

Поскольку администрация Ниновского сельского поселения переживает серьезные кадровые перестановки, работа с резервом является не только актуальной, но и просто необходимой. И, как было отмечено в предыдущей главе, одна из ключевых проблем в работе с кадровым резервом – это нехватка молодого компетентного поколения, а администрация сельского поселения видит свое будущее именно в молодых, энергичных, инициативных сотрудниках, готовых принимать решения и брать на себя ответственность, поэтому основной задачей, поставленной руководством администрации Ниновского сельского поселения, является подбор молодых кандидатов из числа сотрудников, которые смогли бы претендовать на освободившиеся вакансии.

Процесс подготовки кадрового резерва строится, как и большинства процессов в системе управления персоналом, прежде всего на затратах. Поэтому целесообразно рассматривать возможные пути их снижения.

Формирование и поддержание кадрового резерва помогает экономить финансы администрации за счет снижения затрат на подбор персонала, потому что в случае замещения вакантной должности сотрудником из кадрового резерва, администрация сельского поселения получает следующие преимущества:

- сотрудник уже проработал в администрации Ниновского сельского поселения и является носителем культуры и корпоративных принципов;
- сотрудник уже «показал себя в деле», поэтому в данном случае минимизированы риски по введению такого сотрудника в должность.

В ситуации же, когда сотрудник приходит в администрацию из вне, всегда есть риск, что кандидат просто удачно показал себя на собеседовании, и в этом случае администрация сельского поселения будет нести большие финансовые потери.

Считается, что потери администрации при неверном подборе нового сотрудника равны сумме его годового дохода. Поэтому далее мы определим

экономии затрат от формирования в администрации Ниновского сельского поселения управленческого кадрового резерва.

Итак, примерный объем затрат на рекрутинг одного руководителя высшего звена представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Предварительная оценка затрат на подбор персонала через рекрутинговую службу (кадровое агентство по подбору персонала)

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб.
Комиссионное вознаграждение рекрутинговой службе (кадровому агентству по подбору персонала)	4500,0
Затраты на размещение объявления в газетах	3000,0
Затраты, связанные с организацией процедуры конкурсного отбора	20000,0
Затраты, связанные с обучением принятых сотрудников и адаптацией	30000,0
Всего	57500

Бюджет затрат на формирование и содержание кадрового резерва одного руководителя высшего звена в администрации сельского поселения представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Затраты на формирование кадрового резерва в администрации

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб.
Затраты, связанные с организацией формирования кадрового резерва (проводится работниками кадровой службы в соответствии с их должностными обязанностями и не требует дополнительных затрат)	0,0
Результаты ежегодной аттестации (проводится своими силами и не требует существенных затрат)	0,0
Обучение резервистов, путем наставничества или обучение на курсах повышения квалификации (1 раз в три года)	2,500 (из средств резервиста)
Администрирование проекта осуществляется также работниками кадровой службы в соответствии с их должностными обязанностями	0,0
Всего	0,0

Как видим их таблицы затраты от формирования кадрового резерва, в расчете на одного резервиста, составляют 0,0 рублей, а экономия затрат равна 57 500 рублей.

Следовательно, наличие кадрового резерва позволяет администрации Ниновского сельского поселения значительно снизить затраты на подбор персонала через кадровые агентства, а также на адаптацию новых сотрудников.

Далее, произведем расчет затрат на мероприятия, предложенные нами в целях совершенствования кадровой политики путем введения в структуру администрации Ниновского сельского поселения должность специалиста по кадрам и формирования кадрового резерва в администрации сельского поселения (Таблица 3.10).

Таблица 3.10

Расходы на предложенные мероприятия

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб. в год
Заработная плата специалиста по кадрам	216 000
Предоставление личного кабинета	0,0
Предоставление рабочего места с компьютером	0,0
Информирование сотрудников о проведении конкурса и условиях участия в нем по формированию кадрового резерва в администрации	0,0
Проведение тестирования участников специалистом по кадрам	0,0
Оплата за обучение (повышение квалификации)	2 500 (из средств резервиста)
Всего	216 000

В таблице 3.10 видно, что администрация Ниновского сельского поселения затратит всего 216 000 рублей в год при введении в структуру администрации должность специалиста по кадрам (з/п составит 18 000 в

месяц), тем самым, экономия администрации составит 57 500 рублей при формировании кадрового резерва внутри администрации сельского поселения, а не поиском сотрудников через кадровые агентства, так как это будет входит в обязанности специалиста по кадрам.

Формированием кадрового резерва внутри администрации, а не поиск новых сотрудников на вакантные места через кадровые агентства, будет заниматься специалист по кадрам. Администрация также сэкономит средства не закупая вновь принятому сотруднику мебель, компьютер и т.д. Администрация Ниновского сельского поселения оснащена помещениями и оборудованием для предоставления специалисту по кадрам оборудованного рабочего места.

При расчете ожидаемой экономии от предварительной подготовки нами был проведен анализ системы управления кадровым составом, который позволил выявить разницу между средней заработной платой сотрудника среднего, либо низового уровня и средней заработной платой руководителя, на должность которого резервист претендует (табл. 3.11).

Таблица 3.11

Заработная плата руководителей и резервистов, руб.

Уровень управления	Средняя з/п резервиста	Средняя з/п руководителя	Отношение ср. з/п руководителя ср. з/п резервиста
1	18000	30000	1,9
2	14000	25000	1,7
3	11000	22000	2,0
среднее значение	13600	25500	1,8

Из таблицы видно, что заработная плата руководителей выше заработной платы резервистов в 1,9 – 1,7 раза, в среднем 1,8, что позволяет предположить высокий процент мотивации труда персонала при вступлении в кадровый резерв на руководящую должность. Также стимулом для остальных сотрудников администрации, которые также могут повысить свой

статус, не только вырасти по карьерной лестнице, но и значительно повысить заработную плату.

Для оценки эффективности формирования кадрового резерва в администрации Ниновского сельского поселения можем пронаблюдать, изменилось ли поведение работников после зачисления их в кадровый резерв на руководящие должности, повлияли ли предложенные нами мероприятия на показатели деятельности подразделений и т.д. (табл. 3.12).

Таблица 3.12

Влияние работников на вступления в кадровый резерв на руководящие
должности

Влияние на работу резервистов (позитивные изменения отмеченные резервистом)	Влияние на работу всей администрации
Расширился кругозор, изменились взгляды на управление в администрации; Появился осознанный подход к решению производственных проблем;	Повышение мотивации за счет понимания важности выполняемой работы; Улучшение координации как внутрифирменной, так и между подразделениями;
Более качественная и эффективная организация работы (рабочее время планируется, улучшилась самоорганизация на рабочем месте);	Повышение эффективности работы на прежнем месте работы сотрудника, входящего в резерв;
Добавились инструменты к мотивации персонала (приобретены навыки по управлению конфликтами, мотивации к групповой работе), стало легче работать в коллективе; Улучшилась работа в команде;	Повышение эффективности работы в качестве руководителя сотрудника, входящего в резерв;
Повысилось умение общаться и взаимодействовать с людьми; Улучшилась работа в команде - расширились связи;	Улучшение взаимодействия между подразделениями; Уменьшение конфликтов между подразделениями;

В качестве позитивных изменений мы отметили следующее:

- расширение кругозора, изменение взглядов на управление в администрации;
- появление осознанного подхода к решению проблем;
- улучшение планирования рабочего времени;
- улучшение самоорганизации на рабочем месте;
- улучшения в управлении командой;
- расширение «сети связей»;
- улучшение общения с подчиненными.

Отмеченные нами позитивные изменения были сгруппированы по критерию влияния изменений в работе резервистов на работу подразделения, в котором он работает.

Кроме того, следует обратить внимание и на возможные издержки при отсутствии специалиста, готового в любой момент занять ключевую должность, т.к. для поиска нового сотрудника через кадровое агентство и введение его в профессию, ознакомление со спецификой работы, адаптация и т.д., требуется немало времени. А без специалиста, занимающего ключевую должность, работа администрации существенно затруднена.

На наш взгляд, предлагаемые нами подходы к расчету экономии от формирования и подготовки кадрового резерва является простым инструментом, и в то же время позволяющим обосновать целесообразность как и саму идеологию подготовки кадрового резерва руководящих должностей, так и обучения работников перед назначением на вышестоящую должность.

Таким образом, годовые затраты на реализацию проекта по совершенствованию кадровой политики в администрации Ниновского сельского поселения, согласно таблице 3.8, составляют 57 500 руб. Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Годовой экономический эффект от осуществления мероприятий по совершенствованию кадровой политики в администрации Ниновского сельского поселения вычисляется по формуле 3.1:

$$\text{Эг} = \text{P} - (\text{C} + \text{ЕнК}), \quad (3.1)$$

где P - полученный хозрасчетный экономический результат, руб.;

C - годовые эксплуатационные расходы на мероприятия по совершенствованию кадровой политики, руб.;

$\text{Ен} = 0,08$ - нормативный коэффициент экономической эффективности для капитальных вложений на осуществление мероприятий по совершенствованию кадровой политики;

K - капитальные вложения в мероприятия, направленные на совершенствование кадровой политики.

Хозрасчетный экономический результат, обусловленный осуществлением мероприятий по совершенствованию кадровой политики:

$$\text{P} = \text{Эз} + \text{Эу.п.} + \text{Эл.к.} + \text{Эс}, \quad (3.2)$$

где Эз - экономия затрат на привлечение внешних структур для поиска и подбора персонала, тыс. руб.;

Эу.п - относительная экономия условно-постоянных расходов за счет увеличения оказываемых услуг, тыс. руб.;

Эл.к - сокращение расходов на работу своего персонала, тыс. руб.;

Эс - сокращение потерь и непроизводительных расходов, вызванное улучшением социальных показателей, тыс. руб.

Годовой экономический эффект составит 41 800 руб.

Общая экономическая эффективность капитальных вложений в мероприятия по совершенствованию кадровой политики при необходимости определяется по выражению (3.3)

$$\text{Эк} = (\text{P} - \text{C}) / \text{K}, \quad (3.3)$$

Показатель эффективности капитальных вложений следует сопоставлять с нормативным. Если $\text{Эк} > \text{Ен}$, то капитальные вложения можно считать эффективными.

По данным задачи: $\text{Эк} = 0,3 > 0,08$, значит, капитальные вложения эффективны.

Величина, обратная коэффициенту эффективности и характеризующая срок окупаемости капитальных вложений вычисляется по формуле (3.4):

$$T = K / (P-C) = 1 / \text{Эк}, \quad (3.4)$$

Полученный срок окупаемости капитальных вложений следует сопоставить с нормативным ($T_n=1,5$ лет), если он меньше нормативного, то капитальные вложения следует считать эффективными.

По данным задачи: $T = 1 / 0,3 = 3,3 < 1,5$. Капитальные вложения эффективны.

Таким образом, социальный эффект от реализации программных мероприятий выражается в изменение взглядов на управление в администрации среди специалистов, появления осознанного подхода к решению насущных административно-управленческих проблем среди муниципальных служащих, улучшение планирования рабочего времени сотрудников состоящих в управленческом кадровом резерве, улучшение самоорганизации на рабочем месте, улучшения в управлении командой и улучшения общения административно-управленческого персонала с подчиненными, а также возможность карьерного роста и мотивации сотрудников. Проект признан эффективным.

Заключение

В последнее время в практике управления персоналом все чаще приходится сталкиваться с ситуацией, когда в числе основных мотивов трудовой деятельности работников (особенно находящихся на позициях менеджеров различного уровня и специалистов) выступает самореализация работника, его желание и возможность сделать деловую карьеру.

Актуальность данной темы обусловлена осознанием перспективности и высокой отдачи данного направления в кадровой системе. Система работы с кадровым резервом в нашей стране только формируется. Ее главной отличительной чертой является построение законченной цепочки работы с кадровым резервом – от поиска и отбора кандидатов для зачисления в резерв до их назначения на вакантные должности. В этой связи итогом данного исследования является разработка рекомендаций по вопросам, связанным с формированием кадрового резерва.

Кадровый резерв – группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Для специалистов кадровой службы наибольший интерес представляет именно внутриорганизационный аспект карьеры работника, так как он позволяет максимально учесть интересы конкретного работника (следовательно, наиболее эффективно использовать его потенциал) в реализации целей и задач организации.

Формирование и использование кадрового резерва в администрации Ниновского сельского поселения должно максимально удовлетворять потребности администрации в замещении должностных позиций специалистов различного уровня и профиля.

Эта работа заключается в выборе с помощью специально разработанных форм и методов отбора кандидатов. Как и многие другие

кадровые технологии, она является комплексной и включает в себя определенные стадии:

- анализ потребности в резерве;
- прогноз изменения структуры аппарата;
- совершенствование продвижения работников по службе;
- определение степени обеспечения резервом номенклатурных должностей;
- определение степени насыщенности резерва по каждой должности.
- формирование и составление списка резерва.

К методам, используемым для формирования списка резерва относят:

- интервью (беседа) по специально составленному плану или вопроснику для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения);
- анализ документальных данных – отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов;
- наблюдение за поведением специалистов в различных ситуациях;
- оценка результатов трудовой деятельности – производительности труда, качества работы и т.д.

Таким образом, кадровый резерв как инструмент управления карьерой должен быть важным стратегическим элементом кадровой политики в администрации Ниновского сельского поселения.

Особенности формирования и развития кадрового резерва были исследованы в администрации Ниновского сельского поселения.

Проведен подробный анализ количественных и качественных показателей движения персонала: проблемы текучести, прибытия и убытия специалистов, обучения.

Выявлено, что в настоящее время проходит процесс реструктуризации и поэтому в концепцию управления персоналом внесены существенные изменения. Возникла необходимость в формировании молодого компетентного поколения. Наличие правильно сформированного и

подготовленного коллектива делает работу администрации более эффективным.

Кадровый резерв – важная составляющая кадровой политики администрации Ниновского сельского поселения. Систематический отбор в резерв наиболее перспективных работников, которые после специального обучения смогут занять ключевые позиции, позволяет решать проблемы кадровой политики в администрации.

Кроме того, это реальная забота о карьерном росте и профессиональном развитии персонала, мотивирующая их на эффективную работу и способствующая росту их лояльности. Система подготовки кадрового резерва в администрации Ниновского сельского поселения предполагает решение задач:

- выявление сотрудников, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;
- обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

При формировании списка резерва решаются 2 главные задачи:

- оценить кандидатов в резерв;
- сравнить качества кандидатов с требованиями должностей в зависимости от участков работы, на которые кандидаты предлагаются.

Факторы, которые учитываются при формировании списка в резерв:

- требования к должности, к рабочему месту, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика специалиста;
- перечень должностей, на которые работник может претендовать;
- предельные ограничения критериев подбора кандидатов на должность;
- результаты оценки требования и индивидуальных особенностей кандидата;

- выводы и рекомендации последней аттестации;
- мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, трудового коллектива;
- результаты оценки потенциала кандидата.

Таким образом, имеющийся управленческий и трудовой потенциал в администрации Ниновского сельского поселения позволяет сохранить целенаправленное развитие коллектива.

Тем не менее, надо постоянно совершенствовать кадровую систему в администрации. В соответствии с поставленной в работе целью, нами были предложены мероприятия по совершенствованию кадровой политики путем формирования кадрового резерва внутри администрации.

По результатам исследования мы выявили, что управленческая квалификация оперативного резерва приведена в соответствие квалификационным требованиям предполагаемой должности, а управленческая квалификация перспективного резерва существенно повысилась.

Проведя анализ возможной экономии затрат от формирования кадрового резерва в администрации Ниновского сельского поселения доказана его целесообразность, а реализация рассматриваемого проекта является эффективной и может быть рекомендована для применения на практике.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Кадровый резерв администрации Ниновского сельского поселения необходим:

- как действенный способ «выращивать» собственных специалистов, знающих специфику административной работы от и до и на разных уровнях должностей;
- как средство сохранения знаний об администрации и средство непрерывного обучения ключевых специалистов и передачи опыта напрямую от опытного наставника;

– кадровый резерв выгоден с экономической точки зрения при условии построения правильной политики подготовки резервистов, в том числе сокращается время на поиск и адаптацию сотрудника «со стороны»;

– кадровый резерв необходим администрации Ниновского сельского поселения как сильное средство мотивации для перспективных сотрудников, в том числе для тех, для которых в данный момент нет свободной вакансии, как способ удержать перспективного сотрудника в администрации. Сотрудников мотивирует возможность профессионального развития и карьерного роста, администрация получает большую отдачу от таких специалистов;

– наличие кадрового резерва обеспечивает непрерывность процесса управления, уменьшает риск, связанный с ошибочным назначением на вакантную должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными.

Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации [Текст]. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.-Ростов н/Д : Издательский дом «Владис», 2004. – 48с.
2. Трудовой кодекс РФ 2-е изд. Переработанное и дополненное [Текст]/под ред. О.В. Смирнова. – М.: ТК Велби, Кнорус, 2003. – 784 с.
3. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: практическое пособие кадровика[Текст]/ В.М.Анисимов. – М.: Экономика, 2013. – 703с.
4. Армстронг-Смит, Майкл. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]/ Армстронг-Смит, Майкл. – СПб: Питер, 2014. – 831с.
5. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом: модели управления: учебное пособие для студентов вузов [Текст]/ Ю.Н. Арсеньев. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 286с.
6. Артемов, О.Ю. Кадровый менеджмент: практическое руководство для руководителей и специалистов кадровых служб[Текст]/О.Ю. Артемов, Н.И. Артемова, И.Н. Ермакова, Н.В. Овчиникова. – М.: «Издательство ПРИОР», 2011. – 448с.
7. Андриюшина, Е.В. Местное самоуправление в современной России: драматизм становления[Текст]// Власть. 2017. № 1. – С. 19-25.
8. Акимкин, Е. Качество управления в программе современной реформы местного самоуправления[Текст]// Муниципальное право. – 2008. – № 4. – С. 70-86.
9. Баганова, О.А. Местное самоуправление в современной России [Текст]// Реформирование государственной службы как стабилизирующий фактор становления гражданского общества в России: Сб. научных трудов/ Поволж. акад. гос. Службы (ПАГС). – Саратов, 2005. – С. 53-54.
10. Барабашев, Г.В. Местное самоуправление[Текст]/Г.В. Барабашев. – М.: МГУ, – 2017. – 754 с.

11. Бардаков, А. И. Муниципальный менеджмент: особенности реализации в Нижнем Поволжье [Текст]/А.И.Бардаков. - Волгоград, 1998. 125 с.
12. Бардаков, А.И. Местное самоуправление в сельских и городских поселениях [Текст]// А.И. Бардаков. Государственная служба. –2016. – №5. – С. 95-99.
13. Бардаков, А.И. Муниципальная власть России: современный опыт, предпосылки развития [Текст]// Государственное и муниципальное управление в России: реформы и перспективы развития, Всероссийская конф. (2005, Волгоград) – Волгоград: ГОУ ВПО ВАГС, 2005. – 184 с.
14. Билукова, Е. Реформа местного самоуправления при Екатерине II [Текст]// Е. Билукова. Законность. – 2009. – № 4. – С. 52-55.
15. Борисов, А.С. Ответственность местного самоуправления и ее виды [Текст]// Государственная власть и местное самоуправление. – 2017. – №2. – С. 12-17.
16. Бондарь, Н.С. Муниципальное право Российской Федерации [Текст]/Н.С. Бондарь. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 541 с.
17. Бухвальд, Е. Местное самоуправление: этап обновления и укрепления [Текст] // Экономист. – 2017. – № 4. – С. 66-75.
18. Веснин, В.Р. Менеджмент персонала [Текст]/ В.Р. Веснин. – М.: Элит-2013. – 304с.
19. Галенко, В.П. Как эффективно управлять организацией [Текст]/ В.П. Галенко. – М.: Бератор-Пресс, – 2013. – 160с.
20. Герасимов, Ю.Н. Менеджмент персонала[Текст]/ Ю.Н. Герасимов, В. Г. Чумак, Н.Г. Яковлева. – Ростов н/Д: «Феникс», 2013. – 448 с.
21. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 501с.
22. Гительман, Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению [Текст]/ Л.Д.Гительман. – М.: Дело, 2013. – 260с.

23. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом [Текст]/ Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 325с.
24. Грэхем, Х.Т. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Пер с англ. под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 598с.
25. Демин, Ю.М. Управление кадрами в кризисных ситуациях [Текст]/ Ю.М. Демин.- СПб и др.: Питер: Питер принт, 2014. – 219с.
26. Документы по персоналу предприятия[Текст]/ М.И. Басаков. – Ростов н/Д.: издательский центр «МарТ», 2011. – 272 с.
27. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]. – 5-е изд., доп. и перераб./ А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 720 с.
28. Жариков, Е.С. Риски в кадровой работе [Текст]/ Е.С. Жариков. – М.: МЦФЭР, 2013. – 286с.
22. Кадровая служба: Ежегодный сборник нормативных актов для кадровых служб[Текст]/ сост.: О.П.Фролов, А.А.Новиков. – М.: Охрана труда и социальное страхование, 2011. – 408с.
23. Кадры предприятия: сборник основных нормативно-правовых документов с комментарием[Текст]. – М.: Дело и Сервис, 2010. – 655с.
24. Кадры предприятия:140 общеотраслевых профессий: практич. Пособие[Текст]. – М.: Дело и Сервис, 2010. – 126с.
25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Регламентация труда [Текст]/ Под редакцией д.э.н. профессора А.Я. Кибанова. – М.: «Экзамен», 1999. – 576с.
26. Котляр, А.Э. Движение рабочей силы в крупном городе [Текст]/ А.Э. Котляр. – М.: «Финансы и статистика», 1982. – 214с.
27. Кравченко, К.А. Как повысить эффективность службы управления персоналом в организации [Текст]/ К.А. Кравченко // Управление персоналом. – №6, – 2014. – С.17-20.
28. Круглов, А.В. Управление креативным потенциалом компании и его значение в рыночной экономике [Текст]/ А.В. Круглов // Проблемы современной экономики. – №4, – 2014. – С.52-58.

29. Коваль, А. Человеческий капитал в страховании важнее финансового. [Текст]/ А. Коваль // Управление персоналом. – №3, – 2014. – С.22-
- 30.2 Коул, Джеральд. Управление персоналом в современной организации [Текст]. /Пер. с англ. Джеральд Коул. – М.: Вершина, – 2014. – 350с.
31. Кочеткова, А.И. Основы управления персоналом [Текст]/ А.И. Кочеткова. – М.: ТЕИС, – 2010. – 88 с.
32. Кохно, П.А. Менеджмент./ П.А. Кохно, В.А. Микрюков.– М.: Финансы и статистика, 1993.-160с.
33. Кричевский, Р.Л. Если вы руководитель....Элементы психологии менеджмента в повседневной работе [Текст]/ Р.Л. Кричевский. – М.: Изд-во «Дело», 2013.-400с.
34. Кротова, Н.В. Управление персоналом [Текст]/ Н.В. Кротова. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 318с.
35. Кулапов, М.Н. Управление кадрами [Текст]/ М.Н. Кулапов. – М.: Дашков и К, 2012. – 153с.
36. Ладанов, И.Д. Менеджер и менеджмент [Текст]/ И.Д. Ладанов. – М.: «Ника», 2012. – 253с.
37. Ладанов, И.Д. Управление персоналом [Текст]/ И.Д. Ладанов. – М.: «Ника», 2012. – 157с.
38. Липатов, В.С. Методы исследования трудовых процессов[Текст]/ В.С. Липатов.– М.: МКУ, 2003. – 280с.
39. Малуев, П.А. Управление персоналом [Текст]/ П.А. Малуев. – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 182с.
40. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры [Текст]/ В.И. Маслов. – М.: Финпресс, 2014. – 286с.
41. Маслов, Е.В. Управление персоналом организации [Текст]/ Под ред. П.В. Шеметова, Е.В. Маслова.– М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2010. – 312 с.

42. Мате, Э. Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия [Текст] / Э. Мате, Д. Тиксье. – М.: Прогресс, 2014. – 240с.
43. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст]/ Пер. с англ. М.Мескон. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 501с.
44. Молл, Е.Г. Управление карьерой менеджера [Текст]/ Е.Г. Молл. – СПб.: Питер: Питер принт, 2013. – 351с.
45. Мордавин, С.К. Управление персоналом: современная Российская практика [Текст]/ С.К. Мордавин. – М.: Питер, 2012. – 302с.
46. Музыченко, В.В. Управление персоналом [Текст]/ В.В.Музыченко. – М.: «Академия», 2013. – 528 с.
47. Николенко, Н. Организация стратегического управления человеческими ресурсами [Текст]/ Н.Николенко // Управление персоналом. №18, 2014. С.44-47.
48. Новые технологии управления персоналом [Текст]/ Г.А. Сарган, А.Ю. Смирнов, В.В. Гудинов и др. – СПб.: Речь, 2012. – 236с.
49. Петрунова, В. //Управление персоналом[Текст]. №5, 2014.С.9-16.
50. Поляков, А.А. Стратегическое управление персоналом и корпоративная культура в администрации [Текст]/ А.А. Поляков, 2012. С.51-63.
51. Саакян, А.К. Управление персоналом в организации [Текст]/ А.К. Саакян, Г.Г. Зайцев, Н.В. Лашманова, Н.В. Дягилева. – СПб: Питер, 2011 – 176с.
52. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации [Текст]/ И.А. Оганесян.– М.: Амалфея, 2010. – 256 с.
53. Пригожин, А.Н. Современная социология организации [Текст]/ А.Н. Пригожин. – М.: Интерпрокс,2014. – 296с.
54. Социальная и корпоративная политика: проблемы, опыт, перспективы[Текст]/ Под общ. ред. Н.А. Волгика, В.К. Егорова.– М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. – 108 с.
55. Старобинский, Э.Е. Менеджмент на практике: Управление персоналом. Управление производством. Управление качеством [Текст]/ Э.Е.Старобинский. – М.: Книжный мир, 2012. – 152с.

56. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом? [Текст]/ Э.Е. Старобинский. – М.: АО «Бизнес-Школа», 2012. – 240с.
57. Теория управления [Текст]/ Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 2014. – 558 с.
58. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента: Практическое пособие [Текст]/ В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2011. – 336с.
59. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики [Текст]/ Под научной ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 2010. – 350с.
60. Управление персоналом [Текст]/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 560с.
61. Управление персоналом на производстве [Текст]/ Под ред. проф. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 381с.
62. Управление персоналом организации [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М. 2014. – 638 с.
63. Управление – это искусство [Текст]/ А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд.- М.: Республика, 2014. – 192с.
64. Уткин, Э.А. Управление компанией [Текст]/ Э.А. Уткин.- М.: ЭКМОС, 2000.-258с.
65. Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент [Текст]/ В.М. Цветаев. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. – 160 с.
66. Чижов, Н.А. Управление корпоративными кадрами [Текст]/ Н.А. Чижов. – СПб: Питер, 2014. – 334с.
67. Шейл, Питер. Руководство по развитию персонала [Текст]/ Пер. с англ. Питер, Шейл.- СПб: Питер: Питер принт, 2014. – 239с.