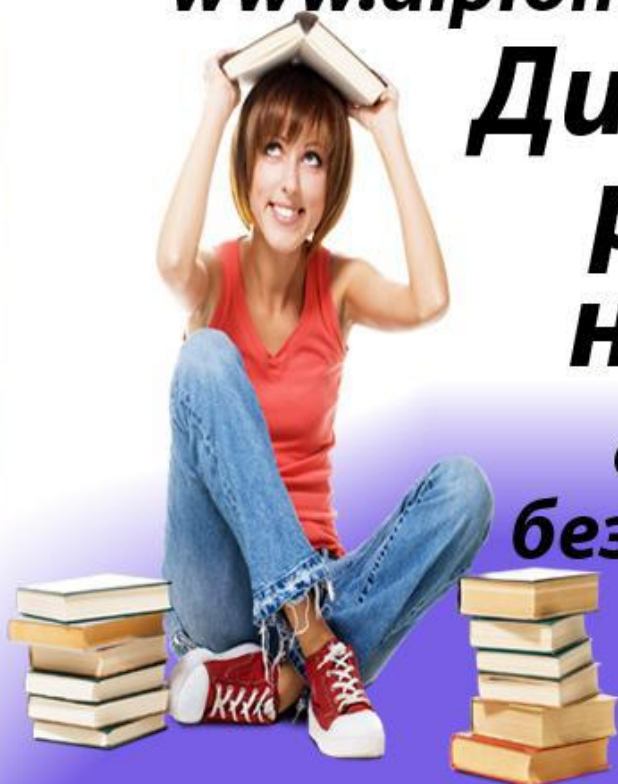


[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)

# **Дипломные работы на заказ**

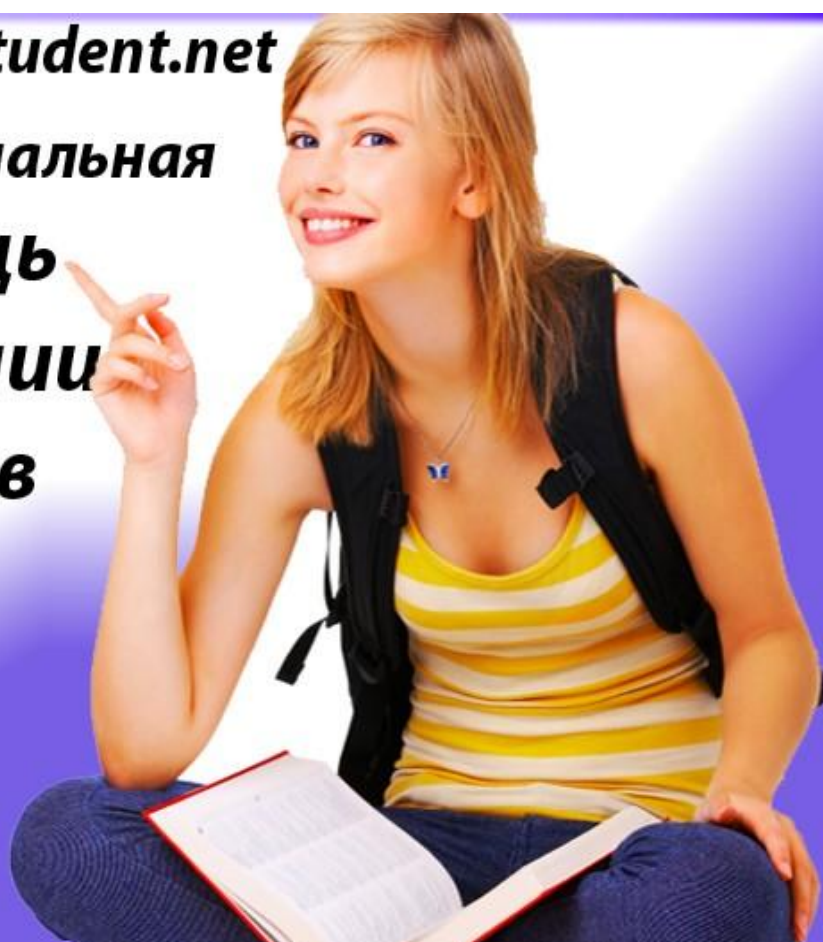
**от автора  
без предоплаты**



[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)

**Профессиональная  
помощь  
в написании  
всех видов  
работ**

**для  
студентов  
вузов**



## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОТБОРА И ПРИЕМА НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ СЛУЖБУ В РФ .....	8
1.1. Понятие государственной службы и классификация служащих в РФ .....	8
1.2. Нормативно-правовое регулирование приема работников на государственную службу в РФ .....	17
1.3. Порядок приема и отбора на государственную службу в РФ .....	26
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ОТБОРА И ПРИЕМА НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ СЛУЖБУ В КАЛИНИНСКУЮ АДМИНИСТРАЦИЮ ГОРОДА САНКТ- ПЕТЕРБУРГ .....	37
2.1. Характеристика деятельности администрации Калининского района Санкт-Петербурга .....	37
2.2. Качественная и количественная оценка государственных служащих администрации Калининского района Санкт-Петербурга .....	43
2.3. Анализ системы отбора и приема на государственную службу в администрацию Калининского района Санкт-Петербурга .....	48
2.4. Анализ информационного обеспечения организации процессов управления персоналом .....	61
2.5. Основные недостатки кадровой политики Калининской администрации г. Санкт-Петербург .....	63
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОТБОРА И ПРИЕМА НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ СЛУЖБУ В КАЛИНИНСКУЮ АДМИНИСТРАЦИЮ ГОРОДА САНКТ-ПЕТЕРБУРГ .....	67
3.1. Мероприятия, направленные на совершенствование отбора и приема на государственную службу в Калининскую администрацию г. Санкт-Петербург .....	67
3.2. Эффективность от внедрения мероприятий, направленных на совершенствование отбора и приема на государственную службу в Калининскую администрацию г. Санкт-Петербург .....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	86
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	94
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	101

## ВВЕДЕНИЕ

Одной из важнейших движущих сил многочисленных реформ государственной службы, проводившихся в последние десятилетия, стали возросшие требования со стороны общества к эффективности работы государственных органов и качеству предоставляемых ими услуг. Растущее недоверие населения к власти, сомнения в необходимости государственного управления отдельными областями экономики вынуждали, с одной стороны, к использованию в государственном управлении принципов и методов коммерческого менеджмента, а с другой - к внедрению мер, направленных на улучшение имиджа государственных служащих в глазах граждан.

Развитие России по направлению к демократическому правовому государству, регулирование всех ее социальных структур, невозможно без качественного кадрового потенциала государственных и муниципальных служащих. Это открывает возможности для выработки научных подходов к анализу состояния кадров государственных служб: критериев, методов процедур оценки качеств работников, требований, предъявляемых государственному служащему. Однако в государственных органах власти и управления до сих пор отсутствуют технологии оценки кадров, на основе которых можно было бы определить профессиональный уровень чиновника.

Важная роль в становлении нового типа российской государственной службы, принадлежит так называемому мотивационному ресурсу государственного служащего - нравственных убеждений и принципов поведения, которые будут способствовать воспитанию и формированию этических ценностных ориентаций и высокой нравственности. Вопросы набора и отбора кадров в системе государственного и муниципального управления продолжают постоянно возникать. Это означает, что эта проблема еще не исследована, что существуют различные, частично конфликтующие точки зрения о её задачах, что терминология не ясна и лишена единства.

Актуальность темы исследования определяется потребностью в изучении отбора и набора государственного служащего как одного из важнейших факторов, влияющих на эффективность работы государственной службы. Профессионализм государственного служащего помогает конкретизировать, реализовать моральные ценности в условиях, подчас весьма сложных, необычных.

Объект исследования- Калининская администрация г. Санкт-Петербург. Предметом исследования является система отбора и приема на государственную службу в Калининскую администрацию г. Санкт-Петербург.

Целью дипломной работы является рассмотреть основные мероприятия, направленные на совершенствование отбора и приема на государственную службу в Калининскую администрацию г. Санкт-Петербург и оценить эффективность предложенных мероприятий.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты государственной службы и классификацию служащих в РФ;
- дать характеристику нормативно-правового регулирования приема работников на государственную службу в РФ;
- описать порядок приема и отбора на государственную службу в РФ;
- провести анализ отбора и приема на государственную службу в Калининскую администрацию г. Санкт-Петербург;
- выделить основные недостатки в системе отбора и приема на государственную службу в Калининскую администрацию г. Санкт-Петербург;
- рассмотреть мероприятия, направленные на совершенствование отбора и приема на государственную службу в Калининскую администрацию г. Санкт-Петербург и оценить эффективность.

Структура работы обусловлена целями и задачами, определенными для

работы, а также логикой проведенного исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Первая глава рассматривает сущность государственной службы и государственного служащего в РФ; нормативно-правовое регулирование приема работников на государственную службу и порядок приема и отбора на государственную службу. Во второй главе дана оценка отбора и приема на государственную службу в Калининскую администрацию г. Санкт-Петербург, а в частности: приведена общая характеристика деятельности администрации Калининского района Санкт-Петербурга; проведен анализ качественной и количественной характеристики государственных служащих; рассмотрена система отбора и приема на государственную службу в администрацию Калининского района Санкт-Петербурга; дана оценка информационного обеспечения организации процессов управления персоналом и выделены недостатки кадровой политики Калининской администрации г. Санкт-Петербург. Третья глава направлена на изучение мероприятий в системе отбора и приема на государственную службу в Калининскую администрацию г. Санкт-Петербург и оценена экономическая эффективность.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОТБОРА И ПРИЕМА НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ СЛУЖБУ В РФ**

### **1.1. Понятие государственной службы и классификация служащих в РФ**

Государственная служба – это специфический вид деятельности, связанный с осуществлением политики государства и реализацией от имени государства основных экономических, социальных и политических программ среди населения. Государственная служба предполагает наличие у каждого работающего того или иного объёма властных распорядительных полномочий, поэтому этика государственной службы включает в себя все основные элементы этики и культуры управления (принятие решения, его подготовка, реализация, предвидение последствий принятых решений и т.д.).

Государственный служащий в РФ – это гражданин России, исполняющий в порядке, установленном федеральным законом, обязанности по государственной должности государственной службы за денежное вознаграждение, выплачиваемое за счет средств федерального бюджета или средств бюджета субъекта РФ. В настоящее время при множестве действующих нормативных правовых актов о государственной службе целесообразно классифицировать государственных служащих по тем же критериям, по которым классифицируется сама государственная служба. В зависимости от органа государственной власти государственные служащие могут быть разделены на федеральных государственных гражданских служащих и государственных гражданских служащих субъектов РФ. Правовой статус федеральных государственных служащих регламентируется Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации»<sup>1</sup>, Федеральным законом «О системе государственной службы Российской Федерации»<sup>2</sup>, а также иными федеральными нормативными правовыми актами. Правовое положение государственных гражданских

---

<sup>1</sup> ФЗ от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ . с изм. и доп. от 30 декабря 2012 г.

<sup>2</sup>ФЗ от 27 мая 2003 г. N 58-ФЗ. С изм. и доп. 6 декабря 2011 г.

служащих субъектов РФ устанавливается законодательными актами, принимаемыми в субъектах Федерации.

В зависимости от групп занимаемых должностей государственной службы можно выделить государственных служащих, занимающих высшие, главные, ведущие, старшие и младшие должности государственной службы, рис.1.1.

Если в качестве критерия классификации государственных служащих взять способ поступления на государственную службу, то можно выделить избираемых государственных служащих; назначаемых государственных служащих; служащих, замещающих государственную должность государственной службы по конкурсу.

Все государственные служащие могут быть разделены на две группы: лица, принимающие присягу (военнослужащие, сотрудники таможенных органов, прокурорские работники и др.); служащие, не принимающие присягу (например, служащие отделов и управлений областной администрации).

Если положить в основу деления государственных служащих такой критерий, как специальные профессиональные обязанности и характер государственной службы, то выделяются гражданские государственные служащие и государственные служащие, находящиеся на военной и правоохранительной службе (военнослужащие, сотрудники милиции, должностные лица таможенных органов и пр.).

В соответствии с принципом разделения государственной власти различаются государственные служащие, замещающие государственные должности в органах представительной (законодательной), исполнительной и судебной власти. Здесь же уместно выделить и государственных служащих, занимающих должности в органах прокуратуры, таможенных органах, Счетной палате, Центральной избирательной комиссии и т. д.

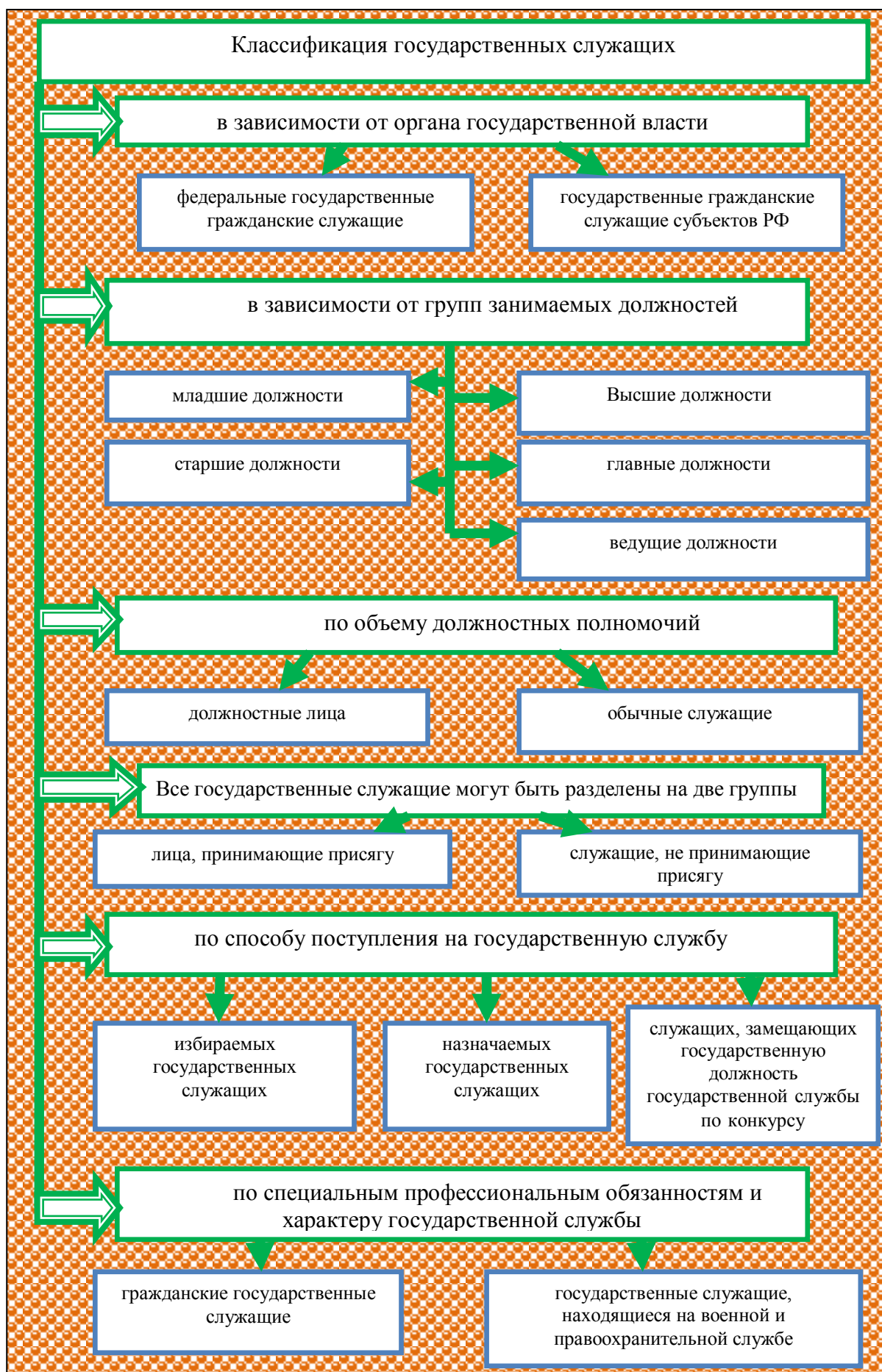


Рис.1.1. Классификация государственных служащих в РФ.



По объему должностных полномочий государственные служащие подразделяются на должностных лиц (иногда их называют также сотрудниками государственных органов) и служащих, не являющихся должностными лицами (обычных служащих). Среди государственных служащих, являющихся должностными лицами, следует выделить руководителей и представителей власти. Руководящие служащие (начальники) являются носителями линейной власти по отношению к подчиненным им лицам. Представители власти, как известно, реализуют свои властные полномочия вне зависимости от подчиненности субъектов и применяют меры принуждения к не подчиненным по службе субъектам права (физическим и юридическим лицам). Руководящие служащие часто выполняют функции представителей власти (начальники и заместители начальников органов внутренних дел, государственных инспекций, других контрольно-надзорных органов)<sup>3</sup>.

Правовое положение (статус) гражданского служащего определены третьей главой ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»<sup>4</sup>. Так, в частности государственный служащий имеет свои права и обязанности, табл.1.1. Основные обязанности гражданского служащего определены ст.15 выше упомянутого закона( прил.1).

Гражданские служащие подлежат обязательной государственной дактилоскопической регистрации в случаях и порядке, установленных федеральным законом "О государственной гражданской службе Российской Федерации"<sup>5</sup>.

Исследования института государственной службы позволяют сформулировать основные правила этического поведения государственных служащих, которыми они должны руководствоваться в своей повседневной

<sup>3</sup> Иванов, В.В. Государственное управление: Справочное пособие / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. – 2-е изд., доп. – М.: Инфра – М, 2012 г. с.344.

<sup>4</sup> ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ ( изм. и доп. от 30 декабря 2012 г.).

<sup>5</sup>ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ ( изм. и доп. от 30 декабря 2012 г.).

Таблица 1.1

## Основные права гражданского служащего

№	Гражданский служащий имеет право на:
1	обеспечение надлежащих организационно-технических условий, необходимых для исполнения должностных обязанностей
2	ознакомление с должностным регламентом и иными документами, определяющими его права и обязанности по замещаемой должности гражданской службы, критериями оценки эффективности исполнения должностных обязанностей, показателями результативности профессиональной служебной деятельности и условиями должностного роста;
3	отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности служебного времени, предоставлением выходных дней и нерабочих праздничных дней, а также ежегодных оплачиваемых основного и дополнительных отпусков;
4	оплату труда и другие выплаты в соответствии с настоящим Федеральным законом, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и со служебным контрактом;
5	получение в установленном порядке информации и материалов, необходимых для исполнения должностных обязанностей, а также на внесение предложений о совершенствовании деятельности государственного органа;
6	доступ в установленном порядке к сведениям, составляющим государственную тайну, если исполнение должностных обязанностей связано с использованием таких сведений;
7	доступ в установленном порядке в связи с исполнением должностных обязанностей в государственные органы, органы местного самоуправления, общественные объединения и иные организации;
8	ознакомление с отзывами о его профессиональной служебной деятельности и другими документами до внесения их в его личное дело, материалами личного дела, а также на приобщение к личному делу его письменных объяснений и других документов и материалов;
9	защиту сведений о гражданском служащем;
10	должностной рост на конкурсной основе;
11	профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку в порядке, установленном федеральными законами;
12	членство в профессиональном союзе;
13	рассмотрение индивидуальных служебных споров в соответствии с законодательством Российской Федерации .
14	проведение по его заявлению служебной проверки;
15	защиту своих прав и законных интересов на гражданской службе, включая обжалование в суд их нарушения;
16	государственную защиту своих жизни и здоровья, жизни и здоровья членов своей семьи, а также принадлежащего ему имущества.
17	государственное пенсионное обеспечение в соответствии с законодательством Российской Федерации.
18	медицинское страхование в соответствии с законодательством Российской Федерации.

профессиональной деятельности. В этических правилах служащих выражаются одновременно и общечеловеческие, и специфические качества, составляющие нравственный облик современного чиновника<sup>6</sup>(прил.2).

Наука и практика показывают, что общими нравственными принципами служебной деятельности государственных служащих являются следующие принципы: принцип служения государству и обществу, принцип законности, гуманизма, ответственности, справедливости, лояльности, политической нейтральности, честности и неподкупности и др.<sup>7</sup>, табл.1.2.

Принципы законности, справедливости, гуманизма, неподкупности и ответственности составляют основу нравственной оценки деятельности государственных служащих. Они включены в этические кодексы государственных служащих многих стран, выражая существо требований к нравственному содержанию деятельности как всего института государственной службы, так и каждого чиновника, определяя жизнеспособность и характер реального функционирования этого института. Нарушение этих принципов влечет за собой проявления бюрократизма, произвола, несправедливости и безнравственности.

Чиновнику должны быть присущи такие качества как коммуникативность, открытость, уважение к чужой точке зрения, приверженность высшим нравственным принципам, соблюдение принципов государственной службы и др., табл.1.3(прил.3).

Проступком, позорящим честь и достоинство государственного служащего, может признаваться такое действие или бездействие, которое, хотя и не является преступным, но по своему характеру несовместимо с высоким званием государственного служащего и делает невозможным дальнейшее выполнение им своих служебных полномочий: грубое нарушение норм и правил поведения, умышленные нарушения закона и др.

---

<sup>6</sup> Овсянко Д.М. Государственная служба Российской Федерации: учеб.пос. – М.: Юрист, 2011 г. с.237.

<sup>7</sup> Ионова А. И. Этика и культура государственного управления: Учеб. пособ. М.: 2010 г.с.298.

Таблица 1.2

Общие нравственные принципы служебной деятельности государственных служащих

№ п/п	Классификация принципов	характеристика
1	Принцип служения государству и обществу	требующий бескорыстной и безупречной службы на благо государства и гражданского общества.
2	Принцип законности	это важнейший этический принцип, обязывающий должностных лиц, всех государственных служащих неукоснительно соблюдать букву и дух законов, в том числе о государственной службе и кадровой деятельности
3	Принцип гуманизма	предписывающий признавать, соблюдать и защищать права и свободы человека и гражданина. Этот принцип требует от чиновника уважать каждого человека, признавать суверенитет личности и ее достоинство, быть вежливым, тактичным, толерантным.
4	Принцип ответственности	обязывающий государственных служащих нести не только юридическую, но и нравственную ответственность за принимаемые управленческие и кадровые решения.
5	Принцип справедливости	требующий разумного использования властных полномочий, защиты прав и законных интересов граждан.
6	Принцип лояльности	означающий осознанное, добровольное соблюдение служащими установленных государством, отдельными его структурами правил, норм, предписаний своего служебного поведения. Он предполагает верность государственной службе, уважение и корректность по отношению к государственным и общественным институтам. Он требует, чтобы государственный служащий не наносил вред имиджу государства, всячески способствовал укреплению его авторитета.
7	Принцип политической нейтральности	который требует, чтобы государственная служба и кадровая деятельность были вне политики, вне непосредственной борьбы за власть.
8	Принцип честности и неподкупности	требующий категорического неприятия таких явлений, как коррупция и бюрократизм.

Одним из самых серьёзных факторов, определяющих критическое отношение населения к руководству и аппарату управления всех ветвей и уровней власти, является отсутствие в работе властных структур подлинного внимания к человеку, уважения его личного достоинства, чуткости, тактичности, профессиональной этики. Культура государственной службы представляет определенную систему, состоящая из

профессиональных качеств и свойств, убеждений, знаний и навыков, управленческих технологий, знание и понимание права и осознанное исполнение его предписаний государственными служащими, культуры поведения граждан и их объединений в сфере государственной службы, культуры общества<sup>8</sup>. Основу культуры составляют ценности, имеющие долговременное значение, они не сводятся к количественным показателям, а характеризуют в большей степени качественно, задают смысл деятельности госслужащих. В своей деятельности государственный служащий должен руководствоваться общими принципами служебного поведения, табл.1.4.(прил.4).

К этическим навыкам государственного служащего можно отнести:

Знания государственного служащего – результат мыслительной деятельности, включенной в процесс управления и означающий усвоение фактов, понятий, законов и т.д. Уровень знаний, их неустанное пополнение – один из критериев эффективности управленческого труда. Принято различать знания научные и обыденные, полные и неполные, системные и бессистемные. Особая роль в приобретении, закреплении и пополнении знаний, в выработке на их основе необходимых умений и навыков принадлежит системе непрерывного образования служащих, стимулирующей творческий подход к делу.

Умения государственного служащего – относительно устойчивые характеристики, зависящие от способностей, знаний и самого характера управленческой деятельности. По сути своей умения служащего – это знания, воплощенные в решении конкретных управленческих проблем, т.е. освоенная и реализованная на практике модель деятельности. К ним относятся умение служащего быстро вникнуть в суть дела, всесторонне проанализировать ситуацию, выделить ключевую проблему, найти ее конструктивное решение и т.д.

---

<sup>8</sup> Налбадян Ж.. Роль права в формировании этики государственной службы. -М. 2009г.с.181.

Навыки государственного служащего – это умения, доведенные до автоматизма, зачастую осуществляемые без продумывания. Они приобретаются в условиях, когда в практической деятельности служащий постоянно имеет дело с типичными управленческими ситуациями. Навыки позволяют экономить время, действовать с минимумом ошибок и просчетов.

Опыт государственного служащего – это свойство, сформированное путем обучения и практики в широком смысле – единство знаний, умений и навыков. Опыт растет, как правило, со стажем работы. В качестве результата практической деятельности служащего он отражает уровень овладения «секретами» управленческого труда, достигнутый им на данный момент. Прежде всего, служащий знакомится со структурой организации, со своей конкретной работой. Овладевает деятельностью, регламентированной конституцией, уставом государственного образования, положением об отделе, должностной инструкцией и всеми нюансами, связанными с ситуацией, как в организации, так и во внешнем окружении<sup>9</sup>.

Таким образом, чтобы государственные органы власти могли не только оптимально работать в ситуации столь быстрых перемен, но и эффективно влиять на эти перемены, необходимо большее внимание уделять такому важному внутреннему ресурсу организации, как кадровый потенциал. Руководитель администрации или те учреждения, которые занимаются подготовкой государственных служащих, должны иметь некоторый макет деятельности служащего нового поколения, модель его формирования, а также оценочную карту, которые включали бы в себя не голый перечень функциональных обязанностей и прав, но реально помогли бы оценивать и формировать качества, необходимые государственному служащему.

---

<sup>9</sup> Байтов Г. Н. Этика и нормы службы. С-Пб. «Питер», 2012г. с.291.

## 1.2.Нормативно-правовое регулирование приема работников на государственную службу в РФ

Регулирование приема работников на государственную службу в РФ и иных отношений, связанных с трудовой деятельностью регулируются Конституцией РФ, ФЗ от 19 апреля 1991 г. N 1032-1 «О занятости населения в РФ» (с измен. 23 февраля 2013 г.), ФЗ от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" (с изм. от 30.12.2012 г.); ФЗ от 27.05. 2003 г. N 58-ФЗ "О системе государственной службы Российской Федерации"(с изм. от 6.12. 2011 г.); ФЗ от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»( с изм. от 3.12. 2012 г.); ТК РФ от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (с изм. от 29.12. 2012 г.) и другими нормативно-правовыми актами, и осуществляется на федеральном, региональном, муниципальном и локальном уровнях, табл.1.5.

Таблица 1.5

### Нормативно-правовое регулирование приема на работу и трудовых отношений в государственной службе РФ

№ п/п	уровни	виды	Действие трудового законодательства
1	Федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации	Конституция РФ, Закон РФ "О занятости населения в РФ", ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации"; ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»; ТК РФ, Указы Президента РФ; Постановления Правительства РФ и нормативно- правовые акты федеральных органов исполнительной власти РФ	действуют на всей территории Российской Федерации, если в этих законах и иных нормативных правовых актах не предусмотрено иное
2	Законы и иные нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации	Нормативно- правовые акты органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации;	действуют в пределах территории соответствующего субъекта Российской Федерации.
3	Нормативные правовые акты органов местного самоуправления	Нормативно- правовые акты органов местного самоуправления	действуют в пределах территории соответствующего субъекта Российской Федерации.
4	Локальные нормативные акты	Коллективные договора, соглашения и локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, принимаемые работодателями.	действуют в отношении работников данного работодателя независимо от места выполнения ими работы.

Рассмотрим кратко основную суть нормативно-правового регулирования приема работников РФ иных трудовых отношений.

Конституция РФ (с изм. от 30 декабря 2008 г.) предусматривает права и свободы человека и гражданина и его право на труд. Так, в частности ст.37 Конституции РФ гласит:

1) Труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию.

2) Принудительный труд запрещен.

3) Каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, а также право на защиту от безработицы.

ФЗ от 19 апреля 1991 г. N 1032-1 «О занятости населения в РФ» (с измен. 23 февраля 2013 г.), определяет правовые, экономические и организационные основы государственной политики содействия занятости населения, в т.ч. гарантии государства по реализации конституционных прав граждан РФ на труд и социальную защиту от безработицы. В частности ст. 5 ФЗ «О занятости населения в РФ» предусматривается государственная политика в области содействия занятости населения, которая заключается в следующих основных положениях, табл.1.6.

В ФЗ от 27.05. 2003 г. N 58-ФЗ "О системе государственной службы Российской Федерации"(с изм. и доп. от 6.12. 2011 г.) определяются правовые и организационные основы системы государственной службы РФ, в том числе системы управления государственной службой РФ. Данным законом предусмотрены должности и реестры должностей государственной службы, общие условия государственной службы, в том числе и Формирование кадрового состава государственной службы (ст.11 закона); поступление на государственную службу, ее прохождение и прекращение



(ст.12 закона); стаж (общая продолжительность) государственной службы(ст.14 закона) и др.

Таблица 1.6

Государственная политика в области содействия занятости населения  
согласно ФЗ «О занятости населения в РФ<sup>10</sup>»

№ п/п	Государственная политика
1	Государство проводит политику содействия реализации прав граждан на полную, продуктивную и свободно избранную занятость.
2	Государственная политика в области содействия занятости населения направлена на:
2.1	развитие трудовых ресурсов, повышение их мобильности, защиту национального рынка труда;
2.2.	обеспечение равных возможностей всем гражданам Российской Федерации независимо от национальности, пола, возраста, социального положения, политических убеждений и отношения к религии в реализации права на добровольный труд и свободный выбор занятости;
2.3	создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека;
2.4	поддержку трудовой и предпринимательской инициативы граждан, осуществляемой в рамках законности, содействие развитию их способностей к производительному, творческому труду;
2.5	осуществление мероприятий, способствующих занятости граждан, испытывающих трудности в поиске работы (инвалиды; лица, освобожденные из учреждений, исполняющих наказание в виде лишения свободы; несовершеннолетние в возрасте от 14 до 18 лет; лица предпенсионного возраста (за два года до наступления возраста, дающего право выхода на трудовую пенсию по старости, в том числе досрочно назначаемую трудовую пенсию по старости); беженцы и вынужденные переселенцы; граждане, уволенные с военной службы, и члены их семей; одинокие и многодетные родители, воспитывающие несовершеннолетних детей, детей-инвалидов; граждане, подвергшиеся воздействию радиации вследствие чернобыльской и других радиационных аварий и катастроф; граждане в возрасте от 18 до 20 лет из числа выпускников учреждений начального и среднего профессионального образования, ищущие работу впервые);
2.6	предупреждение массовой и сокращение длительной (более одного года) безработицы;
2.7	поощрение работодателей, сохраняющих действующие и создающих новые рабочие места прежде всего для граждан, испытывающих трудности в поиске работы;
2.8	объединение усилий участников рынка труда и согласованность их действий при реализации мероприятий по содействию занятости населения;
2.9.	координацию деятельности в области занятости населения с деятельностью по другим направлениям экономической и социальной политики, включая инвестиционно-структурную политику, регулирование роста и распределение доходов, предупреждение инфляции;
2.10	координацию деятельности государственных органов, профессиональных союзов, иных представительных органов работников и работодателей в разработке и реализации мер по обеспечению занятости населения;
2.11	международное сотрудничество в решении проблем занятости населения, включая вопросы, связанные с трудовой деятельностью граждан Российской Федерации за пределами территории Российской Федерации и иностранных граждан на территории Российской Федерации, соблюдение международных трудовых норм.

<sup>10</sup> ФЗ от 19 апреля 1991 г. N 1032-1«О занятости населения в РФ» (с измен. 23 февраля 2013 г.)

Так в частности, ст.11 п.1 закона<sup>11</sup> гласит: Формирование кадрового состава государственной службы обеспечивается: созданием федерального кадрового резерва, кадрового резерва в федеральном государственном органе, кадрового резерва субъекта РФ, кадрового резерва в государственном органе субъекта РФ для замещения должностей государственной службы, а также эффективным использованием указанных кадровых резервов; развитием профессиональных качеств государственных служащих; оценкой результатов профессиональной служебной деятельности государственных служащих в ходе проведения аттестации или сдачи квалификационного экзамена; созданием возможностей для должностного (служебного) роста государственных служащих; использованием современных кадровых технологий; применением образовательных программ, федеральных государственных образовательных стандартов и федеральных государственных требований; ротацией государственных служащих.

Поступление на государственную службу, ее прохождение и прекращение предусмотрено ст.12 закона<sup>12</sup>, а в частности в ней указано, что на государственную службу по контракту вправе поступать граждане, владеющие государственным языком РФ и достигшие возраста, установленного федеральным законом о виде государственной службы для прохождения государственной службы данного вида.

Федеральным законом о виде государственной службы или законом субъекта Российской Федерации могут быть установлены дополнительные требования к гражданам при поступлении на государственную службу по контракту.

Прохождение государственной службы включает в себя назначение на должность, присвоение классного чина, дипломатического ранга, воинского и специального звания, аттестацию или квалификационный экзамен, а также

---

<sup>11</sup> ФЗ от 27.05. 2003 г. N 58-ФЗ "О системе государственной службы Российской Федерации"(с изм. и доп. от 6.12. 2011 г.)

<sup>12</sup> Там же

другие обстоятельства (события) в соответствии с настоящим Федеральным законом, федеральными законами о видах государственной службы и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации.

Основания прекращения государственной службы, в том числе основания увольнения в запас или в отставку государственного служащего, устанавливаются федеральными законами о видах государственной службы.

ФЗ от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" (с изм. от 30.12.2012 г.) устанавливаются правовые, организационные и финансово-экономические основы государственной гражданской службы Российской Федерации. Предметом регулирования настоящего Федерального закона являются отношения, связанные с поступлением на государственную гражданскую службу Российской Федерации, ее прохождением и прекращением, а также с определением правового положения (статуса) федерального государственного гражданского служащего и государственного гражданского служащего субъекта РФ (гражданский служащий). Данным законом предусмотрены право поступления на гражданскую службу, принципы и приоритетные направления формирования кадрового состава гражданской службы, формирование кадрового резерва на гражданской службе и др.

Согласно ст. 4 ФЗ от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе РФ" на гражданскую службу вправе поступать граждане РФ, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком РФ и соответствующие квалификационным требованиям, установленным ФЗ "О государственной гражданской службе РФ".

Особенности Поступления на гражданскую службу и замещение должности гражданской службы по конкурсу рассмотрены в ст.22 указанного выше закона<sup>13</sup>. Согласно данной статьи: поступление гражданина на

---

<sup>13</sup> ФЗ от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" (с изм. от 30.12.2012 г.)

гражданскую службу для замещения должности гражданской службы или замещение гражданским служащим другой должности гражданской службы осуществляется по результатам конкурса. Конкурс заключается в оценке профессионального уровня претендентов на замещение должности гражданской службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности гражданской службы.

Конкурс не проводится: 1) при назначении на замещаемые на определенный срок полномочий должности гражданской службы категорий "руководители" и "помощники (советники)"; 2) при назначении на должности гражданской службы категории "руководители", назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом РФ или Правительством РФ; 3) при заключении срочного служебного контракта; 4) при назначении гражданского служащего на иную должность гражданской службы в случаях, предусмотренных частью 2 статьи 28 и частями 1, 2 и 3 статьи 31 и частью 9 статьи 60.1 ФЗ "О государственной гражданской службе РФ"; 5) при назначении на должность гражданской службы гражданского служащего (гражданина), состоящего в кадровом резерве, сформированном на конкурсной основе. Конкурс может не проводиться при назначении на отдельные должности гражданской службы, исполнение должностных обязанностей по которым связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну, по перечню должностей, утверждаемому нормативным актом государственного органа. По решению представителя нанимателя конкурс может не проводиться при назначении на должности гражданской службы, относящиеся к группе младших должностей гражданской службы. Претенденту на замещение должности гражданской службы может быть отказано в допуске к участию в конкурсе в связи с несоответствием квалификационным требованиям к вакантной должности гражданской службы, а также в связи с ограничениями, установленными

Федеральным законом<sup>14</sup> для поступления на гражданскую службу и ее прохождения. Претендент на замещение должности гражданской службы, не допущенный к участию в конкурсе, вправе обжаловать это решение в соответствии с Федеральным законом<sup>15</sup>. Для проведения конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы правовым актом соответствующего государственного органа образуется конкурсная комиссия.

Формирование кадрового состава гражданской службы в государственном органе обеспечивается на основе следующих принципов (ст.60 ФЗ "О государственной гражданской службе РФ"): 1) назначение на должность гражданской службы гражданских служащих с учетом их заслуг в профессиональной служебной деятельности и деловых качеств; 2) совершенствование профессионального мастерства гражданских служащих.

Приоритетными направлениями формирования кадрового состава гражданской службы являются: 1) профессиональная подготовка гражданских служащих, их переподготовка, повышение квалификации и стажировка в соответствии с программами профессионального развития гражданских служащих; 2) содействие должностному росту гражданских служащих на конкурсной основе; 3) ротация гражданских служащих; 4) формирование кадрового резерва на конкурсной основе и его эффективное использование; 5) оценка результатов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих посредством проведения аттестации или квалификационного экзамена; 6) применение современных кадровых технологий при поступлении на гражданскую службу и ее прохождении.

Кадровый резерв на гражданской службе осуществляется с учетом поступивших заявлений гражданских служащих (граждан) формируются на конкурсной основе для замещения должностей гражданской

---

<sup>14</sup> ФЗ от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" (с изм. от 30.12.2012 г.)

<sup>15</sup> ФЗ от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" (с изм. и доп. от 30.12.2012 г.)

службы федеральный кадровый резерв, кадровый резерв федерального государственного органа, кадровый резерв субъекта РФ и кадровый резерв государственного органа субъекта РФ (кадровый резерв).

Кадровый резерв формируется для замещения: 1) вакантной должности гражданской службы в государственном органе в порядке должностного роста гражданского служащего; 2) вакантной должности гражданской службы в другом государственном органе в порядке должностного роста гражданского служащего; 3) должности гражданской службы, назначение на которую и освобождение от которой гражданского служащего осуществляются Президентом РФ или Правительством РФ. Включение гражданского служащего (гражданина) в кадровый резерв государственного органа для замещения должности гражданской службы осуществляется по результатам конкурса в порядке, предусмотренном статьей 22 ФЗ "О государственной гражданской службе РФ").

Включение гражданского служащего (гражданина) в федеральный кадровый резерв оформляется правовым актом федерального государственного органа по управлению государственной службой, в кадровый резерв субъекта РФ - правовым актом государственного органа по управлению государственной службой субъекта РФ, а в кадровый резерв государственного органа - правовым актом государственного органа с внесением соответствующей записи в личное дело гражданского служащего и иные документы, подтверждающие служебную деятельность гражданского служащего.

На основе федерального кадрового резерва, кадрового резерва субъектов РФ, кадрового резерва федеральных государственных органов и кадрового резерва государственных органов субъектов РФ федеральным государственным органом по управлению государственной службой формируется Сводный кадровый резерв РФ для замещения вакантных должностей государственной гражданской службы РФ.

Вакантная должность гражданской службы замещается по решению представителя нанимателя гражданским служащим (гражданином), состоящим в кадровом резерве, сформированном на конкурсной основе. При отказе гражданского служащего (гражданина), состоящего в кадровом резерве, от предложенной должности вакантная должность замещается по конкурсу в соответствии со статьей 22 ФЗ "О государственной гражданской службе РФ"<sup>16</sup>.

Предметом регулирования ФЗ от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в РФ» (с изм. от 3.12. 2012 г.) являются отношения, связанные с поступлением на муниципальную службу граждан РФ, граждан иностранных государств - участников международных договоров РФ, в соответствии с которыми иностранные граждане имеют право находиться на муниципальной службе (граждане), прохождением и прекращением муниципальной службы, а также с определением правового положения (статуса) муниципальных служащих.

Целями ТК РФ от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (с изменениями от 5 апреля 2013 г.) являются установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей. Основными принципами правового регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений признаются: свобода труда, защита от безработицы и содействие в трудоустройстве, равенство прав и возможностей работников, обеспечение права работников и работодателей на объединение для защиты своих прав и интересов и др., табл.1.7.(прил.5).

Основными задачами трудового законодательства являются: создание необходимых правовых условий для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, а также правовое регулирование трудовых отношений и иных непосредственно

---

<sup>16</sup> ФЗ от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" (с изм. и доп. от 30.12.2012 г.)

связанных с ними отношений по: организации труда и управлению трудом; трудоустройству у данного работодателя; профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников непосредственно у данного работодателя; социальному партнерству, ведению коллективных переговоров, заключению коллективных договоров и соглашений; участию работников и профессиональных союзов в установлении условий труда и применении трудового законодательства в предусмотренных законом случаях; материальной ответственности работодателей и работников в сфере труда; государственному контролю (надзору), профсоюзному контролю за соблюдением трудового законодательства (включая законодательство об охране труда) и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права; разрешению трудовых споров; обязательному социальному страхованию в случаях, предусмотренных федеральными законами.

### **1.3. Порядок приема и отбора на государственную службу в РФ**

Прием и отбор персонала на государственную службу является важнейшими составляющими кадровой политики предприятия (учреждения).

Кадровая политика предприятия (учреждения) - генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом и сформулированы. Цель кадровой политики- обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда, рис.1.2. Кадровая политика не всегда четко обозначена и представлена в виде документа, однако, независимо от степени выраженности, она существует в каждой организации(учреждении).

Формирование кадровой политики начинается с выявления



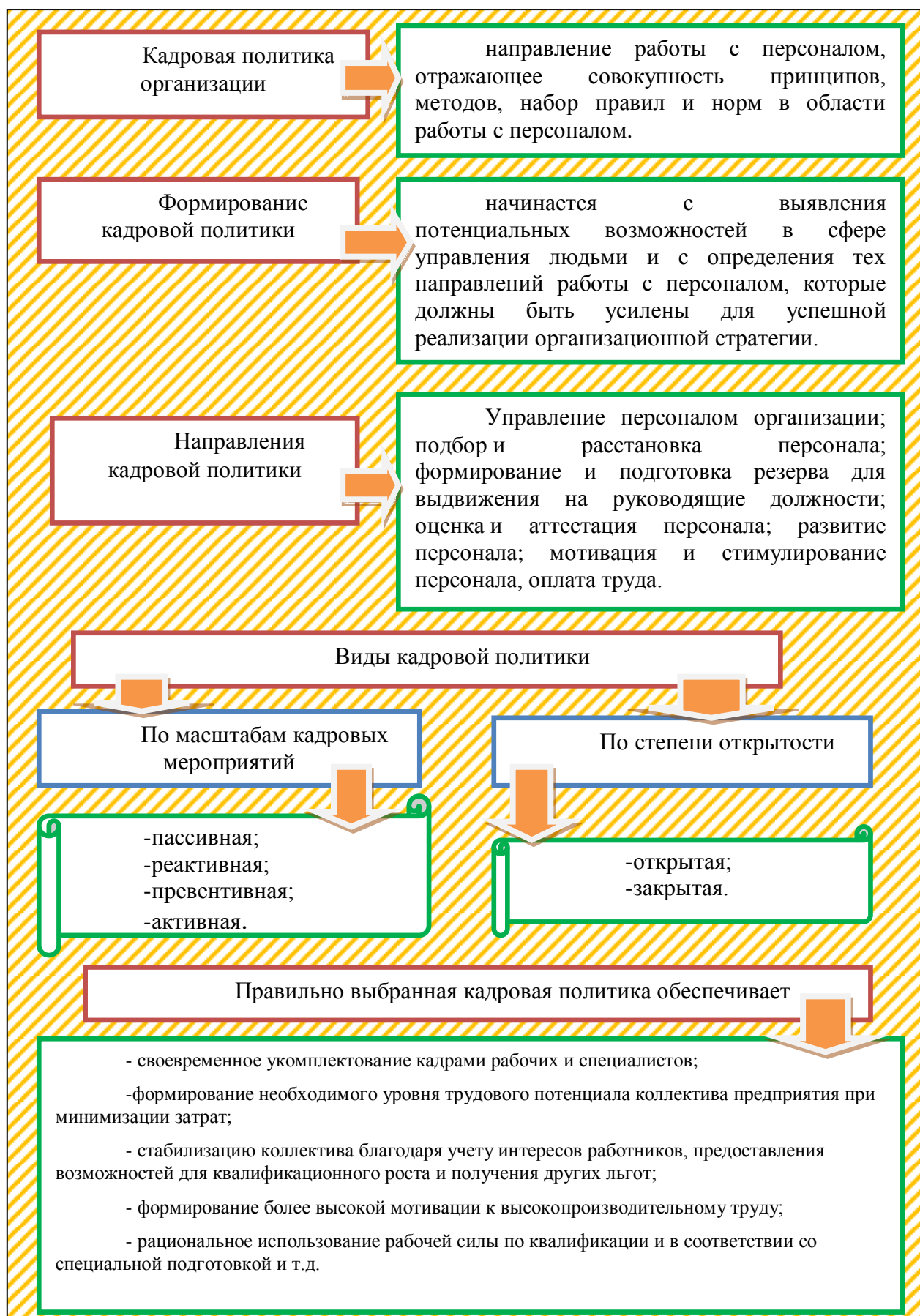


Рис.1.2. Сущность кадровой политики предприятия(учреждения) и ее виды.

потенциальных возможностей в сфере управления людьми и с определения тех направлений работы с персоналом, которые должны быть усилены для успешной реализации организационной стратегии. На формирование и развитие кадровой политики влияют внешние и внутренние факторы. Факторы внешней среды - те, которые организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. К ним относятся: ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами); тенденции экономического развития; научно-технический прогресс (характер и содержание труда, который оказывает влияние на потребности в тех или иных специалистах, возможности переподготовки персонала); нормативно-правовая среда (т.е. те «правила игры», которые установлены государством; трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии и т.д.). Факторы внутренней среды - это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации. К ним можно отнести: цели организации (на их основе формируется кадровая политика); стиль управления (жестко централизована или предпочитающая принцип децентрализации - в зависимости от этого требуются разные специалисты); финансовые ресурсы (от этого зависит возможность организации финансировать мероприятия по управлению персоналом); кадровый потенциал организации (связан с оценкой возможностей работников организации, с правильным распределением обязанностей между ними, что является источником эффективной и стабильной работы); стиль руководства (все они не в одинаковой мере влияют на проведение определенной кадровой политики).

Направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы в конкретной организации. Другими словами, направления кадровой политики конкретной организации соответствуют функциям системы

управления персоналом, действующей в этой организации, табл. 1.8. (прил.6).

Инструментами реализации кадровой политики являются: кадровое планирование; текущая кадровая работа; руководство персоналом; мероприятия по его развитию, повышению квалификации; мероприятия по решению социальных проблем; вознаграждение и мотивация. В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива.

Основные этапы выработки кадровой политики: проведение анализа ситуации, разработка общих принципов кадровой политики, утверждение кадровой политики организации, разработка плана оперативных мероприятий, реализация кадровых мероприятий, оценка результатов деятельности, табл.1.9. (прил.7).

Виды кадровой политики, можно сгруппировать по двум направлениям:1) по масштабам кадровых мероприятий; 2)по степени открытости. Более подробная характеристика представлена в прил.8. Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики представлена в табл.1.10.

Правильно выбранная кадровая политика позволит обеспечить: своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции; формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат (экономия в разумных пределах издержек, связанных с наймом работников, подготовкой кадров с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации и т.д.); стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот; формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду; рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т.д.

Таблица 1.10

Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой  
политики

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда.	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук.
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками.	Эффективная адаптация за счет института наставников ("опекунов"), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы.
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового.	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации.
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала.	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры.
Мотивация	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации).	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии).
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций-контракт, определение ответственности сотрудника и организации.	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия.

Рассмотрим подробнее сущность набора и отбора государственных служащих. Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого предприятие (учреждение) в дальнейшем отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа производится буквально по всем специальностям.

Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть,

увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности предприятия (учреждения)<sup>17</sup>.

Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

1) Внутренние источники. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить предприятию обойтись без нового набора.

Если недостаток ощущается в работниках достаточно высокого уровня и администрация организации не против, следует искать кандидатов на вакансии путем продвижения старых работников по служебной лестнице, то в учреждении объявляется набор о вакантных должностях. При этом можно использовать следующие принципы<sup>18</sup>: обнародуйте все вакансии, открытые для повышения или перевода, примерно за неделю до начала набора со стороны; опубликуйте основные подходы и критерии, по которым будет проводиться отбор на должность; распространите достаточное количество бланков заявлений. Проинформируйте всех заявителей о дальнейших действиях в случае принятия их на предлагаемую должность.

2) Внешние источники. Существует множество внешних источников набора персонала, но работодатели обычно используют лишь небольшое их количество при наборе работников определенного профиля.

Рассмотрим методы набора. При наборе персонала извне могут использоваться: публикация объявлений, организация ярмарки вакансий, услуги различных агентств по найму и т.д., табл.1.11.

Рассмотрим процесс отбора персонала.

К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки:

1) Испытания:

---

<sup>17</sup> Богданова Е.А., Маркетинговая концепция организации персонал менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. – СПб, 2009г.

<sup>18</sup> Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 2007г.

Таблица 1.11

## Внешние источники набора персонала

№ п/п	источники	характеристика
1	Размещение объявлений в СМИ	Объявления о вакансиях публикуются для привлечения ищущих работу. Наиболее распространенной является публикация в газетах объявлений типа «Требуется...». Для публикации подобных объявлений можно использовать также специальные издания, доски для объявлений, передачи по радио и ТВ и т.д.
2	Кадровые агентства	В последнее время очень активно действуют Государственная служба занятости, но наряду с ней создаются и частные агентства по найму. Это достаточно эффективный способ набора персонала, так как сразу же идет отбор по профессиональным качествам.
3	Набор в учебных заведениях	Используя этот метод, организация посылает в учебные заведения работника, называемого «вербовщик», который проводит беседы с кандидатами, одновременно описывая им жизнь своей организации. После предварительных бесед вербовщик предлагает выбранным кандидатам нанести визит на фирмы в более позднее время. Далее со студентом идет такая же работа, как и с обычными кандидатами.

Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Для того, чтобы такие испытания были полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытания, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более

эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

Бланки заявлений, анкет и т.д., хотя они и не относятся к истинным средствам определения способностей или психологических характеристик, тоже успешно применяются для сравнительной оценки уровня квалификации. Так, например, конкретные сведения, которые надо указать в анкете о стаже предыдущей работы, зарплате, характере образования и оконченом учебном заведении, хобби и т.д., тоже можно использовать для отбора кандидатов, если такие биографические данные помогают отличить более эффективных от менее эффективных служащих, уже работающих в данной организации.

## 2) Центры оценки:

В Центрах оценивают способность к выполнению связанных с работой задач методами моделирования. Один из методов, так называемое упражнение «в корзине для бумаг», ставит кандидата в роль управляющего гипотетической компанией. В течение трех часов он должен принимать решения – как отвечать на письма, памятные записки, как реагировать на различную информацию. Он должен принимать решения, общаться в письменной форме с подчиненными, наделять полномочиями, проводить совещания, устанавливать приоритеты и т.д. Другим методом является имитация собрания организации без председательствующего. Кандидатов оценивают по таким характеристикам, как умение выступать, настойчивость, навыки межличностных отношений. К прочим методам отборочных центров относятся: устные доклады группе слушателей, исполнение заданной роли, психологические тесты, тесты по определению уровня интеллекта, официальные интервью.

Исследования показали, что центры оценки являются отличным средством для прогнозирования рабочих качеств кандидатов. Однако они весьма дороги и поэтому обычно используются только крупными преуспевающими компаниями.

### 3)Собеседования:

Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев. Прежде чем приступить к собеседованию, следует составить программу, которая зависит главным образом от числа кандидатов и от того, какие виды собеседования (по отдельности или в комбинациях) будут использованы. Программа зависит также от места проведения собеседования. Если проводится поиск большого числа сотрудников по всей стране, то управляющий может провести собеседование в региональном отделении компании или в гостинице, а также поручить проведение предварительных собеседований региональным менеджерам. Если собеседование проводится централизованно, то следует использовать для этих целей офис фирмы или ее подразделения, что даст значительный эффект для создания благоприятного образа компании.

После того как составлена программа, получены личные рекомендации и рекомендации от прежних работодателей, а также приглашены кандидаты, можно приступать к процессу собеседования. После того как будет произведена оценка всех кандидатов, можно приступать ко второй стадии, предусмотренной системой объективных оценок претендентов: к составлению аналитической таблицы, в которой записываются имена всех кандидатов и ключевые требования к ним, против имени каждого кандидата проставляется оценка по соответствующему признаку. Такой подход позволяет внести элемент объективности в этот исключительно субъективный процесс.

Однако исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров. Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Та, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого



впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как оценка более благоприятно тех кандидатов, внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные. Исследования показывают, что структурированные интервью со стандартизированными и записанными вопросами и ответами повышают точность этого метода. Вместе с тем, собеседование следует сконцентрировать на тех вопросах, которые конкретно относятся к данной работе.

При отборе персонала применяются также критерии отбора и ступени отбора.

1) Критерии отбора- чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, медицинские характеристики, личные качества. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями, занимавших ранее вакантное место.

2) Ступени процесса отбора. Решение при отборе обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти заявителям. На каждой ступени отсеивается часть заявителей или же они сами отказываются от процедуры. Естественно, что большинство предприятий используют не все ступени – все зависит от характера вакансии, табл.1.12.

Таблица 1.12

## Ступени отбора кандидатов

№ п/п	Ступени отбора	характеристика
1	Ступень 1. Предварительная отборочная беседа.	Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Чаще всего с кандидатом беседует специалист отдела кадров. При этом на предприятиях применяются некоторые общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личных качеств.
2	Ступень 2. Заявление бланка анкеты и автобиографической анкеты.	Количество пунктов анкеты должно быть минимальным и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность будущей работы претендента. Чтобы использовать анкету как метод отбора, специалист по кадрам должен сравнить каждый пункт анкеты с установленными критериями результативного отбора. Анкета должна составляться отдельно для каждого типа работы и организации.
3	Ступень 3. Беседа по найму.	Цель беседы по найму – рассмотрение заявителя на предмет принятия на работу. Происходит обмен информацией в форме вопросов и ответов. Лучше всего заранее подготовить список вопросов, в дальнейшем можно от списка отклоняться, а можно идти строго по списку.
4	Ступень 4. Тесты по найму.	Это один из тех методов, которые облегчают принятие решения по отбору. Тест – средство, которое измеряет какой-либо показатель человека. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают эти тесты на предмет оценки наличия способностей или склада ума, необходимых для результативного выполнения заданий на предлагаемом месте. Примерами таких тестов могут быть тест на вождения (для водителя), стандартные тесты по машинописии и стенографии (для секретаря), тест на психомоторные способности, тесты личных качеств и т.д.
5	Ступень 5. Проверка отзывов и рекомендаций.	При подаче заявлений о приеме на работу кандидаты могут предоставить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Их желательно проверить. Это может стать одним из наиболее объективных типов информации для предсказания будущего поведения заявителя на рабочем месте.
6	Ступень 6. Медицинский осмотр.	Причины для проведения медицинского обследования следующие <sup>19</sup> : в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсаций необходимо знание физического состояния заявителя, на момент найма необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней, необходимо определить, может ли заявитель физически выполнять предлагаемую работу.

Набор и отбор кадров – один из ключевых моментов работы на предприятии(в учреждении), т.к. от качества отобранных кадров зависит эффективность работы учреждения и использование всех остальных ресурсов. При наборе и отборе государственных служащих необходимо руководствоваться федеральными законами, указами, приказами, нормативно-правовыми актами регионального и муниципального уровня.

<sup>19</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 2007г.

## **ГЛАВА 2.ОЦЕНКА ОТБОРА И ПРИЕМА НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ СЛУЖБУ В КАЛИНИНСКУЮ АДМИНИСТРАЦИЮ ГОРОДА САНКТ-ПЕТЕРБУРГ**

### **2.1.Характеристика деятельности администрации Калининского района Санкт-Петербурга**

Калининский район Санкт-Петербурга является одним из крупнейших по численности административным районом города. На территории района проживает свыше 512 тыс. чел, площадь района - 4012 гектаров, протяженность территории в направлении с севера на юг - свыше 10 км. На сегодняшний день этот район является крупным промышленным центром, в него входит 290 крупных и средних промышленных предприятий, около 30 из них входит в число ведущих предприятий Санкт-Петербурга и страны в целом: МЗ «Арсенал», ОАО «ЛОМО», ОАО «Авангард», ЗАО «Игристые вина», ОАО «ПТМЗ», ОАО «НПО «Импульс», ОАО «Петрохолод», ОАО «Силовые машины», ОАО «Красный Октябрь», ЗАО «Диаконт» и др.

Администрация Калининского района Санкт-Петербурга является исполнительным органом государственной власти Санкт-Петербурга, проводящим государственную политику Санкт-Петербурга и осуществляющим государственное управление на территории района Санкт-Петербурга. Формируется и возглавляется Правительством Санкт-Петербурга, а саму деятельность Администрации непосредственно координирует и контролирует вице-губернатор Санкт-Петербурга - руководитель Администрации Губернатора Санкт-Петербурга. В своей деятельности Администрация Калининского района Санкт-Петербурга руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, Уставом Санкт-Петербурга, законами Санкт-Петербурга, постановлениями и распоряжениями Губернатора Санкт-Петербурга, постановлениями и распоряжениями Правительства Санкт-Петербурга, а также Положением об

администрации района Санкт-Петербурга(с изменениями на 13 марта 2013 года<sup>20</sup>), прил.9.

Администрация является юридическим лицом, имеет счета в банках, печать, штампы и бланки с изображением герба Санкт-Петербурга и со своим наименованием. Деятельность Администрации прекращается в порядке, установленном действующим законодательством. Администрация Калининского района Санкт-Петербурга расположена по адресу: Санкт-Петербург, Арсенальная наб., 13/1.

Организационная структура Администрации представлена на рис.2.1.

В структуру Администрации Калининского района Санкт-Петербурга входят подразделения, осуществляющие государственное управление в отдельных сферах на территории района, а также осуществляющие в пределах своей компетенции обеспечение деятельности Администрации. В ведении Администрации могут находиться государственные унитарные предприятия и государственные учреждения Санкт-Петербурга. Все подразделения Администрации подчинены непосредственно главе Администрации. А руководство Администрацией осуществляет глава Администрации, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Правительством Санкт-Петербурга.

Согласно положениям Администрации, в её структуру входят подразделения, осуществляющие государственное управление в отдельных сферах на территории района. Все подразделения подчинены непосредственно главе Администрации, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Правительством Санкт-Петербурга.

Основными направлениями деятельности администрации Калининского района Санкт-Петербурга являются: проведение активной социально-экономической политики, направленной на улучшение уровня жизни населения района.

---

<sup>20</sup> Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 26 августа 2008 года N 1078 « Положение об администрации района Санкт-Петербурга» (с изменениями на 13 марта 2013 года).

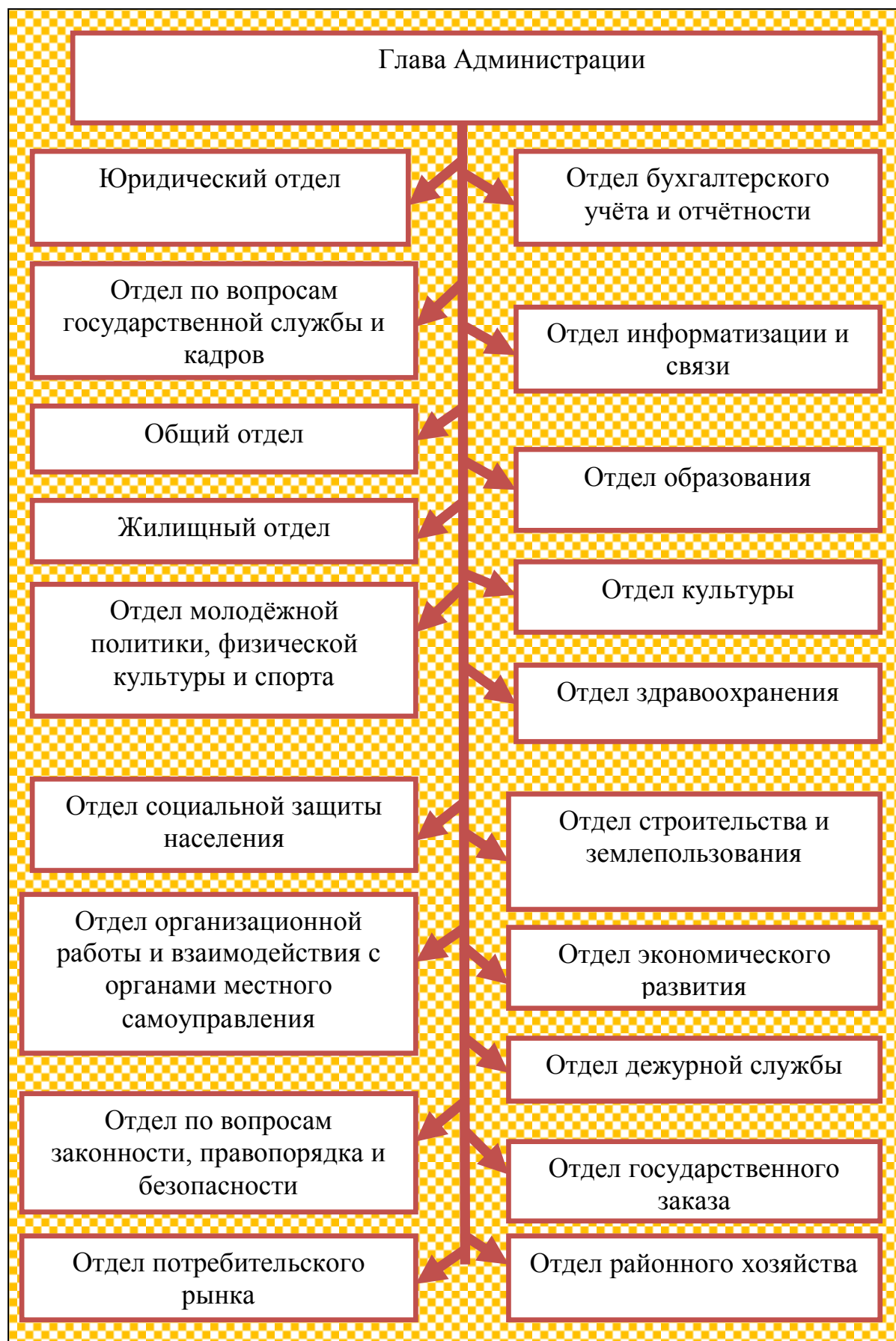


Рис.2.1.Организационная структура Администрации Калининского района Санкт-Петербурга.

Рассмотрим основные показатели и результаты социально-экономической политики администрации Калининского района Санкт-Петербурга. Экономика района сохраняет темпы роста за счет увеличения объемов производства, увеличения прибыли крупных и средних предприятий, повышения заработной платы в экономическом секторе. Значительный вклад в экономику Калининского района внесли крупнейшие промышленные и научно-технические предприятия, занимающие лидирующие позиции по производству высокотехнологичной продукции не только в России, но и в мире, такие как ОАО «Авангард», ОАО «Красный Октябрь», ОАО «Силовые машины», ОАО «ЛОМО», ЗАО «РАМЭК-ВС» и др.

Ежегодно ситуация в сфере занятости населения Калининского района Санкт-Петербурга характеризуется снижением числа безработных граждан, состоящих на учете в Санкт-Петербургском государственном учреждении «Центр занятости населения Калининского района».

В 2011 году Коллегией администрации была одобрена Концепция развития системы образования Калининского района Санкт-Петербурга на 2011-2015 годы и на период до 2020 года. В общем объеме расходов бюджета Калининского района доля отрасли образования составляет 54,3%. По сравнению с 2010 годом бюджет по отрасли образования вырос на 528,4 млн. рублей. В образовательных учреждениях района трудится 5704 педагога. 85% учителей и 49% воспитателей имеют высшее образование, 84% – квалификационные категории. В прошлом учебном году 1583 педагога прошли курсы повышения квалификации. Доля молодых специалистов и молодых педагогов со стажем работы до 5 лет составляет 10,7 %.

В прошлом 2011 году правительством впервые были выделены средства из бюджета на отдых и оздоровление педагогов в размере 24,8 млн. руб., что позволило 1144 учителям получить единовременное пособие в размере 16 157 рублей. Правительством города сформирован социальный пакет для молодых специалистов (в 2010-2011 учебный год – 74 человека),

включающий единовременное пособие в размере 36 930 рублей, 50% компенсацию стоимости проезда в городском транспорте. В бюджете района выделено 4,5 млн. рублей на выплаты молодым педагогам. В 2010 году образовательными учреждениями района выполнены мероприятия по укреплению материально-технической базы в размере 528,4 млн. руб., что на 1,4% больше суммы выделенной из бюджета города в 2011 году. Но на организацию летнего отдыха детей была выделено в 2011 году на 23% больше, чем в 2010г.

Политика в сфере культуры Калининского района Санкт-Петербурга осуществляется исходя из признания культуры приоритетной и социально значимой отраслью, определяющей уровень социально-экономического развития района. В соответствии с адресной программой ремонта библиотек-филиалов Санкт-Петербургского государственного бюджетного учреждения культуры «Централизованная библиотечная система Калининского района» в 2011 году текущий и капитальный ремонт был осуществлен в 3-х библиотеках-филиалах: № 12 (пр. Культуры, д.21/1), № 6 (пр. Культуры, д.21/1), № 9 (Гражданский пр., д.104/1).

Население района обслуживает 10 взрослых поликлиник, 7 детских поликлиник, 4 женских консультации, 6 отделений скорой помощи, 4 травматологических отделения, Противотуберкулезный диспансер, Кожно-венерологический диспансер, взрослая и детская стоматологические поликлиники, Специализированный дом ребенка, Центр восстановительной медицины «Биосвязь», Хоспис № 4.

В рамках своих полномочий, Администрация осуществляет комплекс мероприятий по представлению жителей района, работников предприятий и организаций, расположенных на территории района, к государственным наградам Российской Федерации, премиям, стипендиям и наградам в соответствии с законодательством Санкт-Петербурга. Рассматривает обращения граждан и организаций и принимать по ним необходимые меры, вести прием граждан и представителей организаций по вопросам,

отнесенным к компетенции Администрации.

В Калининском районе в 2011 году проведена большая работа по эффективной реализации жилищной политики. По состоянию на 01.01.2012 на учете нуждающихся в улучшении жилищных условий состоит 13 064 семей (33 078 чел.), из них: в качестве нуждающихся в жилых помещениях 11848 семей (30 193 чел.); нуждающихся в содействии Санкт-Петербурга в улучшении жилищных условий 1 216 семей (2 885 чел.). В 2011 году очередь нуждающихся в улучшении жилищных условий граждан, проживающих в Калининском районе, сократилась на 1 893 семьи (4 898 чел.): в связи с предоставлением жилой площади – на 495 семей (1 198 чел.), в связи с оказанием содействия – на 446 семей (2 975 чел.), в связи с актуализацией учетных дел – на 952 семьи (2 447 чел.)

Анализ преступности в Калининском районе Санкт-Петербурга показывает снижение числа преступлений, совершенных на территории района. В целях борьбы с административными правонарушениями, предусмотренными законом Санкт-Петербурга «Об административных правонарушениях в Санкт-Петербурге», проведено 49 заседаний административной комиссии, в которую поступило 3100 протоколов об административных правонарушениях, из них 672 протокола составлены сотрудниками администрации Калининского района, сотрудниками муниципальных образований 760 протоколов об административных правонарушениях.

Таким образом, Администрация формирует, утверждает районные программы мероприятий в сферах благоустройства, жилищно-коммунального хозяйства, здравоохранения, образования, социальной защиты населения, культуры, физической культуры и спорта, молодежной и семейной политики, экологии и охраны окружающей среды, а также контролирует исполнение указанных районных программ.

Коллегия администрации Калининского района определила основные направления социально-экономического развития района на 2012-2015 годы.



В основу Программы социально-экономического развития района легли Концепция социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2020 года, Программа социально-экономического развития на 2012-2014 годы, а также результаты рейтинга первоочередных задач района, полученные в ходе опроса населения. Таким образом, определены три приоритетных направления: повышение качества жизни населения, создание комфортной городской среды и консолидация общественных ресурсов.

## **2.2. Качественная и количественная оценка государственных служащих администрации Калининского района Санкт-Петербурга**

Согласно штатного расписания администрации Калининского района Санкт-Петербурга, табл.2.1 (прил.10), среднесписочная численность учреждения составляет 222 человека, тогда как в 2010-2011 г.г. показатель численности составлял 219 и 220 человек соответственно, рис.2.2.

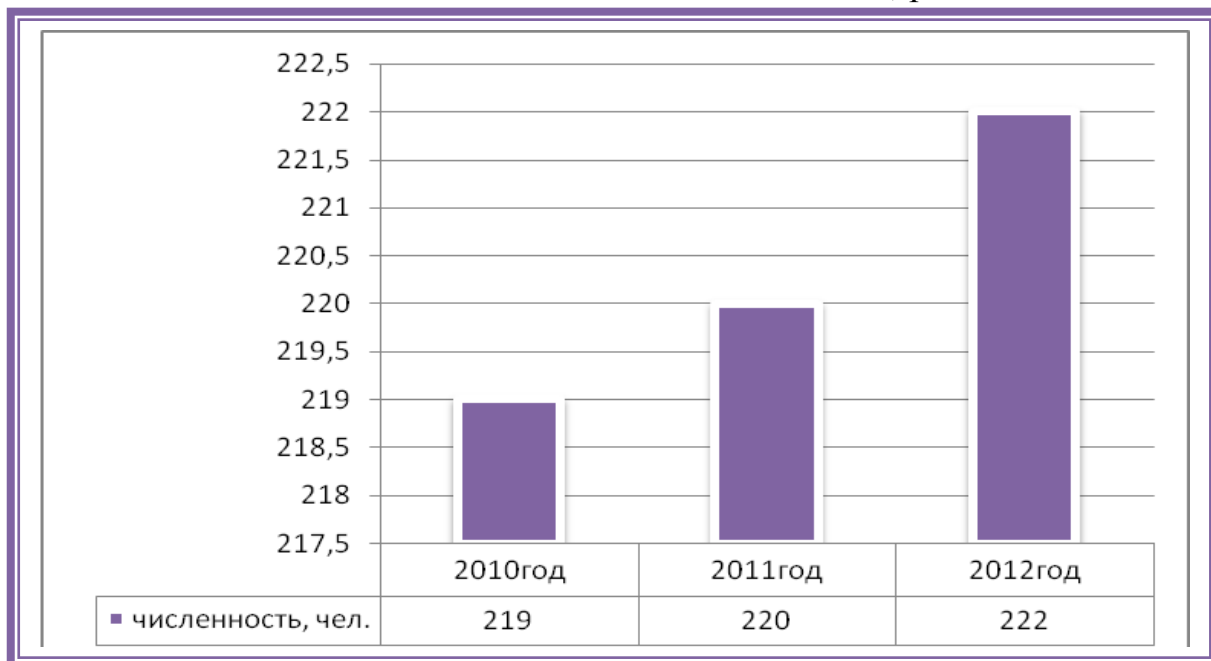


Рис.2.2. Динамика численности работников администрации Калининского района Санкт-Петербурга с 2010-2012 г.г.

Таким образом, штат работников Администрации достаточно большой, при этом наблюдается, что доля руководителей составляет 22,5%, в

количестве 50 человек, главных специалистов 60 человек (27%), ведущих 54 человека (22,3%), а специалистов 1-й категории 39 человек, что составляет 17,6%, рис. 2.3.

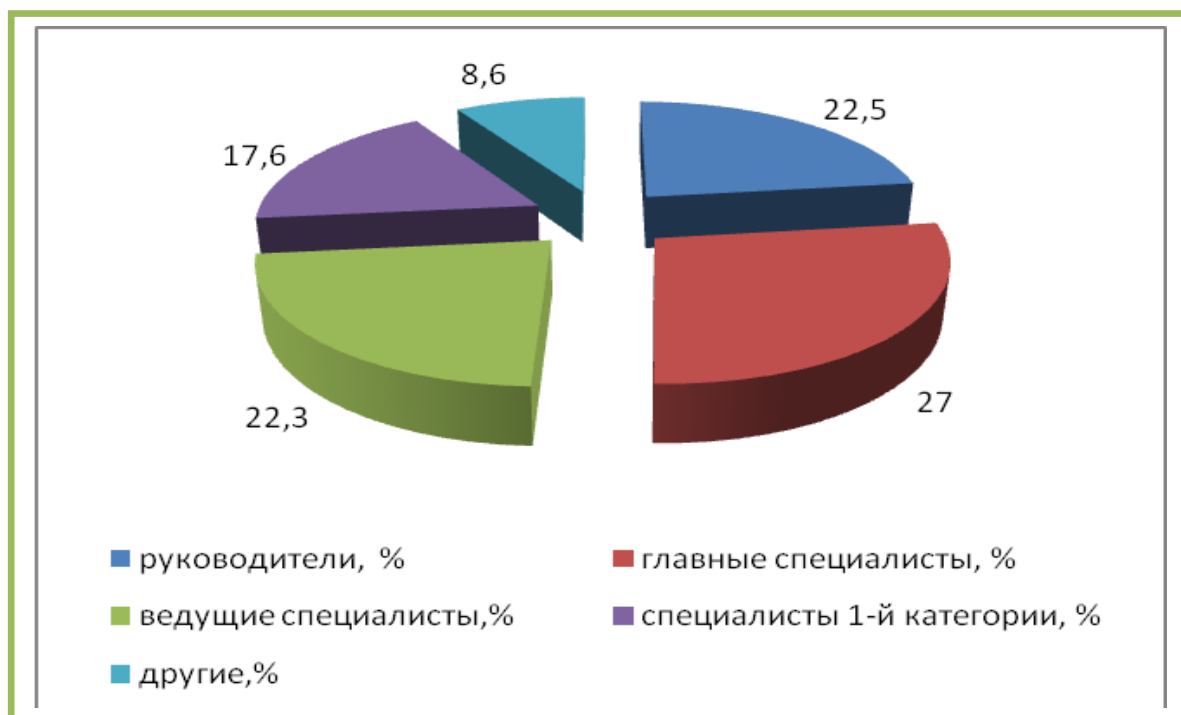


Рис.2.3. Структура работников администрации Калининского района Санкт-Петербурга в 2012 г.

При этом заметим, что наибольший удельный вес среди работников администрации Калининского района Санкт-Петербурга, а именно 60% - это мужчины, на долю женщин приходится оставшиеся 40%, рис.2.4.

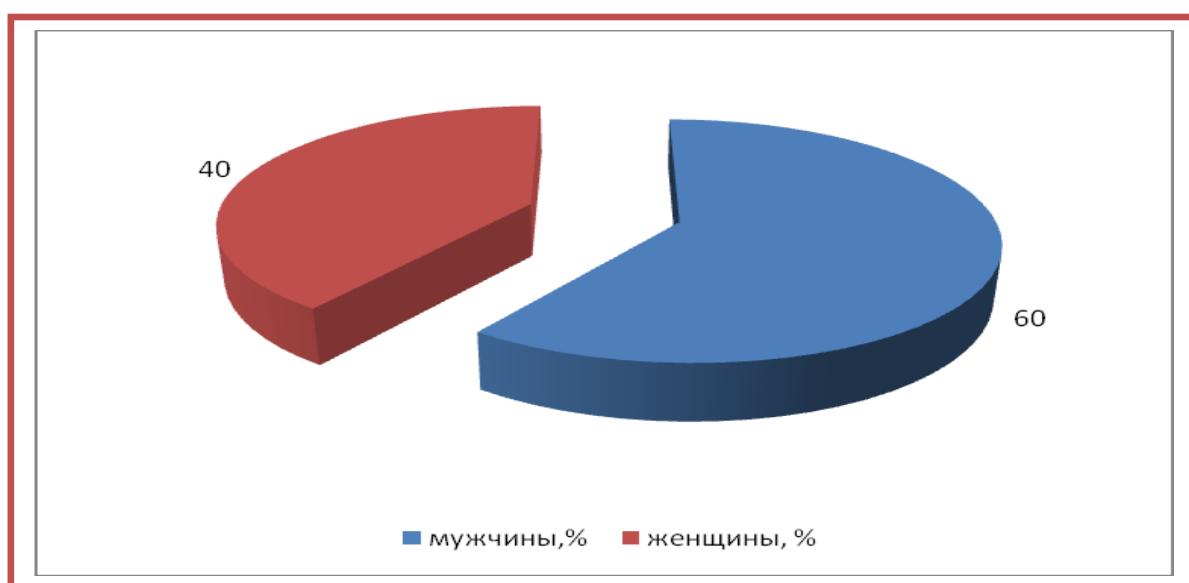


Рис.2.4. Структура работников администрации Калининского района Санкт-Петербурга по полу.

Большинство служащих администрации Калининского района Санкт-Петербурга имеют большой опыт работы на занимаемой должности, в основном большая часть работников работают на занимаемой должности от 5 лет и более лет, их число составляет 96 человек; 19,36% служащих с опытом работы более 10 лет. Небольшая доля приходится на служащих с опытом работы от 3 до 5 лет, их удельный вес составляет 16,21% и 21,17% приходится на работников имеющих небольшой опыт работы (до 3 лет), рис.2.5.

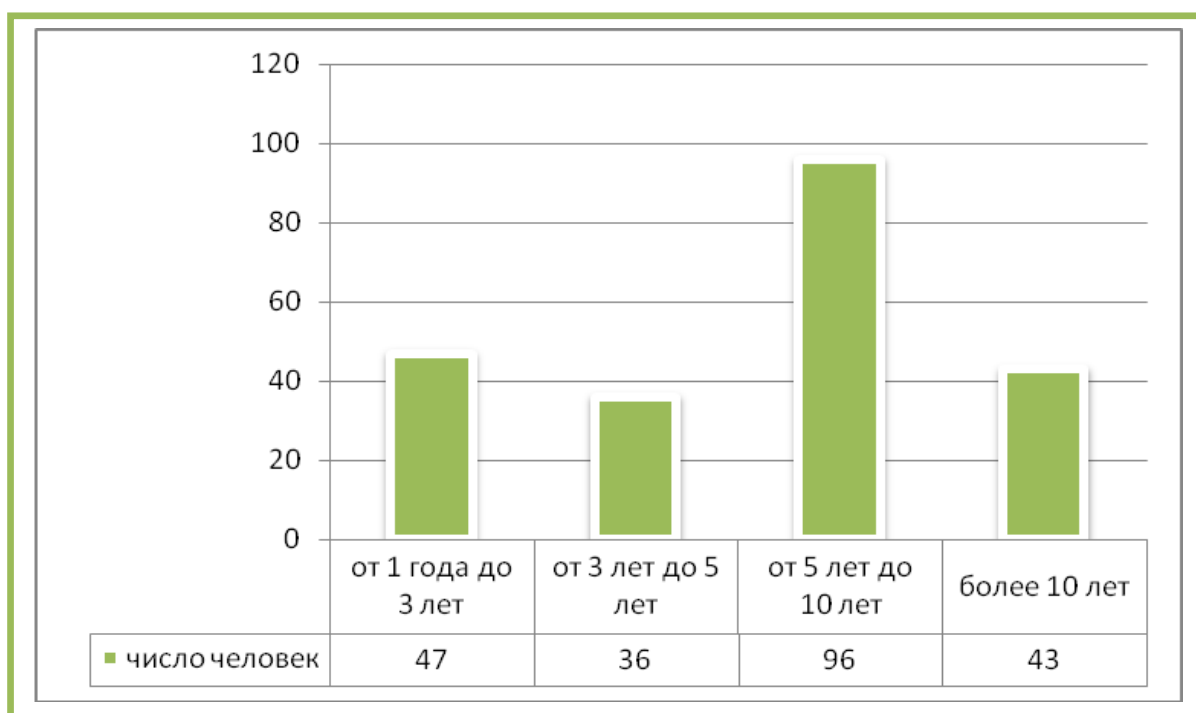


Рис.2.5.Распределение служащих администрации Калининского района Санкт-Петербурга по стажу работы.

Все служащие администрации Калининского района Санкт-Петербурга имеют достаточно высокий образовательный уровень. Большинство имеют высшее образование, их число составляет 177 человек, а это 80% от общего количества, незаконченное высшее имеют 13,33%, со средним специальным доля работников составляет 6,66%, рис.2.6.

Несмотря на то, что большинство служащих с высшим образованием, не все работники имеют специализацию «Государственное и муниципальное управление», лишь 56,30% окончили высшие учебные заведения по указанной специальности. 16,21% и 10,36% служащих имеет экономическое

и юридическое образование, рис.2.7.

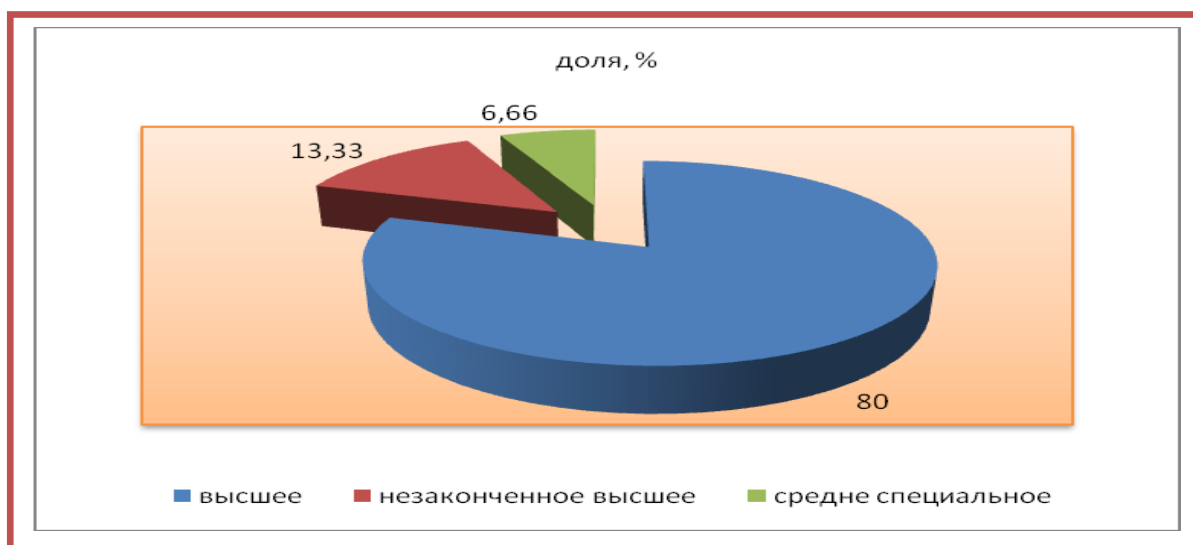


Рис.2.6. Структура служащих администрации Калининского района Санкт-Петербурга по уровню образования.

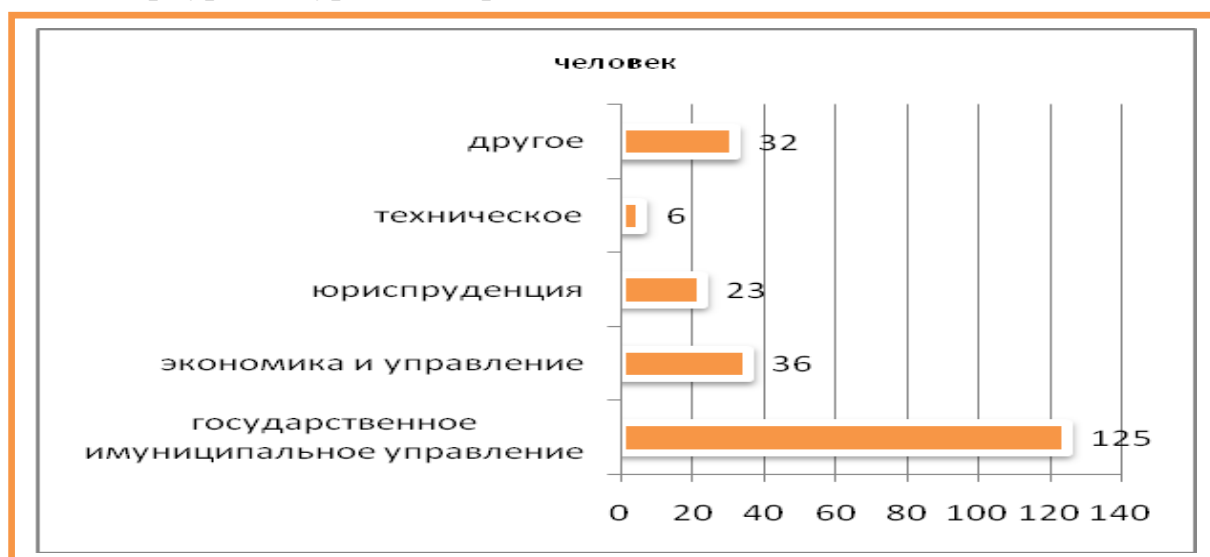


Рис.2.7. Распределение служащих администрации Калининского района Санкт-Петербурга по специализации.

Для более глубокого качественного анализа персонала администрации Калининского района Санкт-Петербурга было проведено дополнительное исследование с помощью опроса. Опрос проводился выборочно по работникам учреждения. В целом было опрошено 30 человек служащих. Основные вопросы которые были заданы анкетировемым- это: 1) как давно они получили образование; 2) на сколько хорошо они знакомы с правовой базой учреждения. В результате были получены следующие результаты.

Большинство служащих администрации Калининского района Санкт-Петербурга окончили высшие учебные заведения достаточно давно. Так, 60% работников закончили учиться более 10 лет назад. Меньшая доля служащих приходится на тех, кто получил образование сравнительно недавно, на долю таких служащих приходится не более 10% от общего числа опрошенных, рис.2.8.

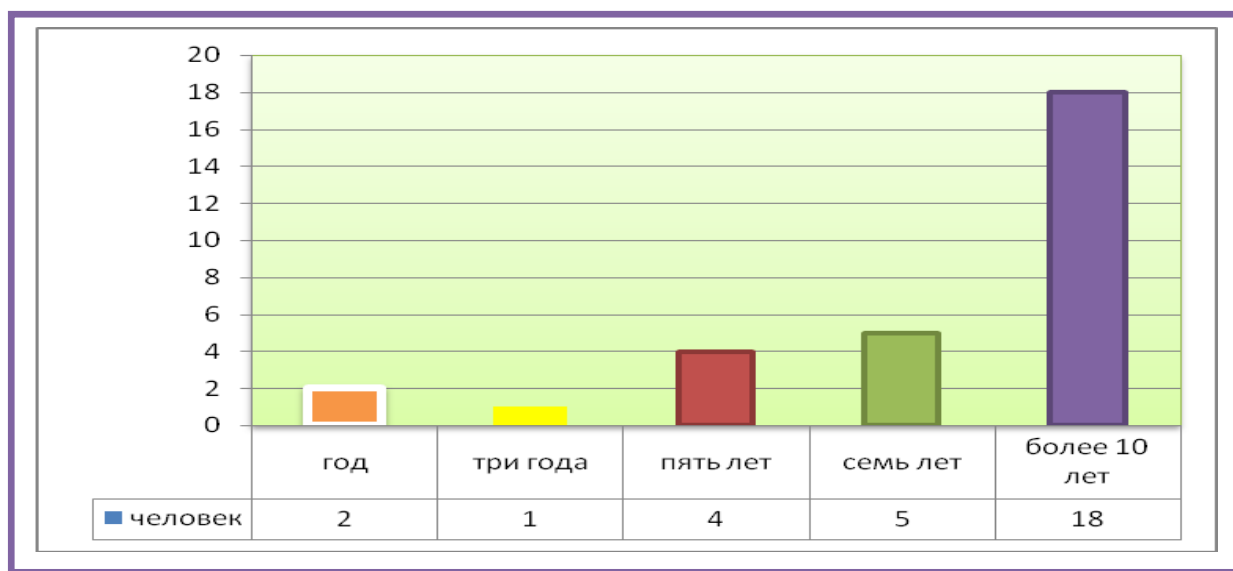


Рис.2.8.Результаты анкетирования на вопрос: сколько лет прошло с момента как Вы получили образование.

Примерно половина из опрошенных считают, что они хорошо знакомы с правовой базой профессиональной деятельности. 23,33% служащих –знают ее на отлично, но есть и те, которые оценивают свои способности –на удовлетворительно, а это 30% от общего числа опрошенных, рис.2.9.

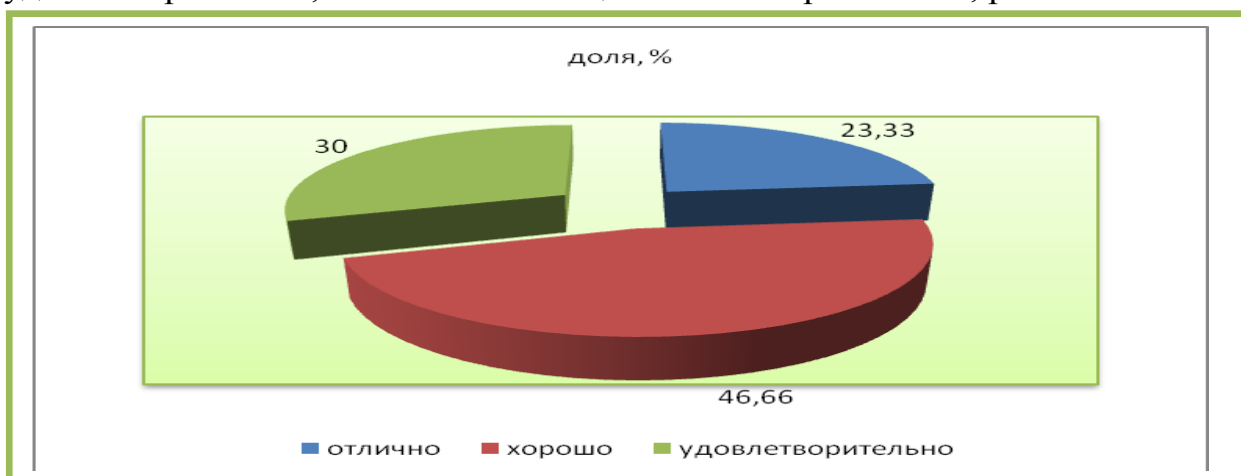


Рис.2.9.Результаты анкетирования на вопрос: в какой степени Вы знакомы с правовой базой Вашей профессиональной деятельности.

Таким образом, проведенный выше анализ показал, что среднесписочная численность учреждения составляет 222 человека. При этом наблюдается, что все работники имеют определенный образовательный уровень, но не все обучались на специализацию государственное и муниципальное управление. При этом замечено, что многие служащие получили образование достаточно давно и более 10 лет не повышали свою квалификацию. Также выяснилось, что не все служащие хорошо знакомы с нормативно-правовой базой профессиональной деятельности.

### **2.3. Анализ системы отбора и приема на государственную службу в администрацию Калининского района Санкт-Петербурга**

Деятельность администрации Калининского района Санкт-Петербурга, как и любого другого предприятия или учреждения, связана с перемещением кадрового потенциала. Так, в частности ежегодно увольняются в среднем от 30-40 человек. Рассмотрим динамику текучести кадров в администрации, для этого рассчитаем коэффициент текучести. Коэффициент текучести кадров – это отношение числа выбывших за отчетный период к среднесписочной численности (2.1):

$$K_{об. по y\vartheta} = \frac{r_{y\vartheta}}{r}, \quad (2.1)$$

где  $r_{y\vartheta}$  — все выбывшие работники за определенный период.

Рассчитаем показатели текучести с 2010-2012 г.г., данные оформим в виде табл. 2.2. Данные табл.2.2. показывают, что в течении анализируемого периода коэффициент текучести колеблется в пределах 15-17%. Так по состоянию на 2012 г. коэффициент текучести составил 15,76%, а это на 1,15% выше по сравнению с тем же показателем 2010 г. По сравнению с показателем 2011 г. коэффициент текучести напротив снизился. Однако, он достаточно высок, т.к. естественной текучестью считается, когда

коэффициент текучести составляет не более 5%, на анализируемом предприятии он существенно выше данного показателя. Таким образом, деятельность администрации Калининского района Санкт-Петербурга, связана с уровнем текучести в 15%, что является отрицательной динамикой.

Таблица 2.2

Динамика текучести кадров в администрации Калининского района Санкт-Петербурга

№ п/п	показатели	2010 год	2011 год	2012 год	Отклонение 2012 г. от 2010 г.
1	число выбывших, чел.	32	38	35	+3
2	среднесписочная численность, чел.	219	220	222	+3
3	коэффициент текучести кадров	0,146	0,172	0,157	+0,011
4	коэффициент текучести кадров, %	14,61	17,27	15,76	+1,15

При этом замечено, что в основном наибольшая доля из общего числа выбывших приходится на работников в возрасте от 55 лет и до 35 лет, рис.2.10

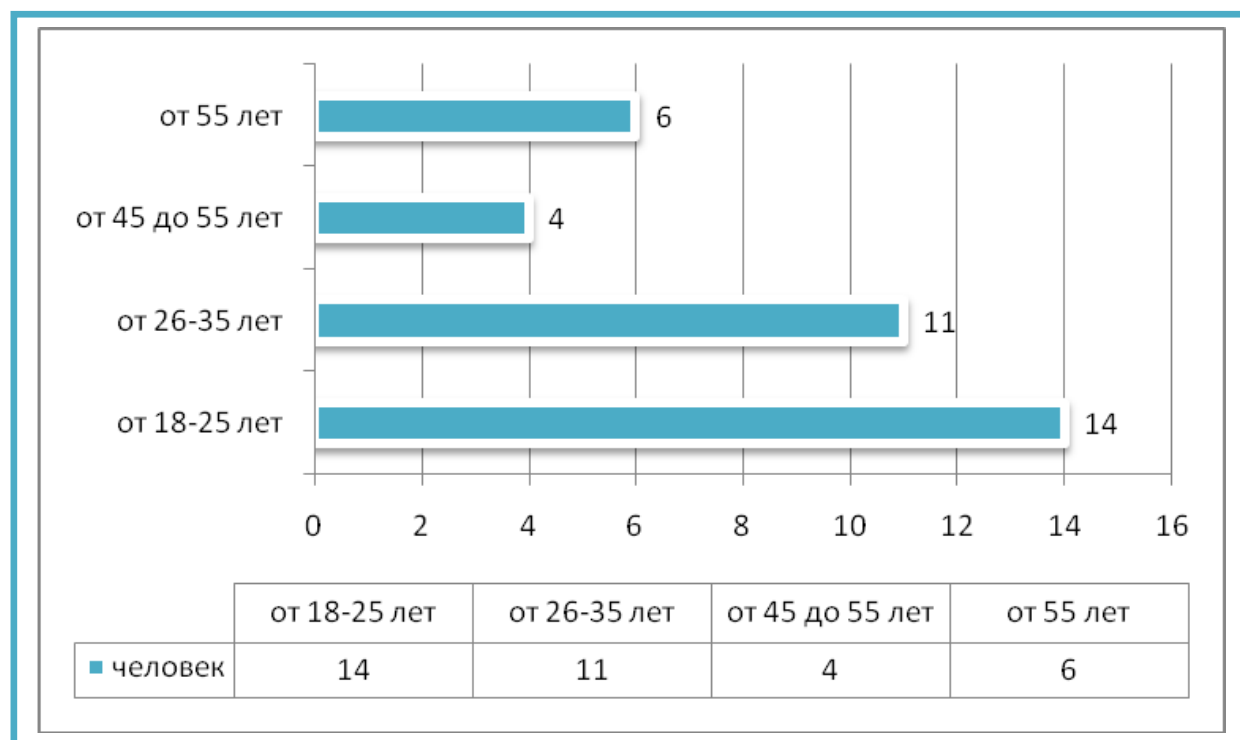


Рис. 2.10. Динамика числа выбывших работников учреждения администрации

Калининского района Санкт-Петербурга по возрасту в 2012 г.

Так, в частности в 2012 г. выбыло 35 человек, из них, 6 человек- в возрасте от 55 лет, в возрасте от 18 до 25 лет выбыло 14 человек, в возрасте от 26 до 35 лет выбыло 11 человек, в возрасте от 45 до 55 лет выбыло 4 человека. Таким образом, коллектив учреждения, состоящий из работников в возрасте от 35 до 44 лет- является менее подвижным и стабильным.

При этом замечено, что работники, выбывшие с учреждения, проработали в администрации по 10 и более лет. Но есть и такие, которые недавно устроились и в учреждении проработали менее 3 лет., рис.2.11.

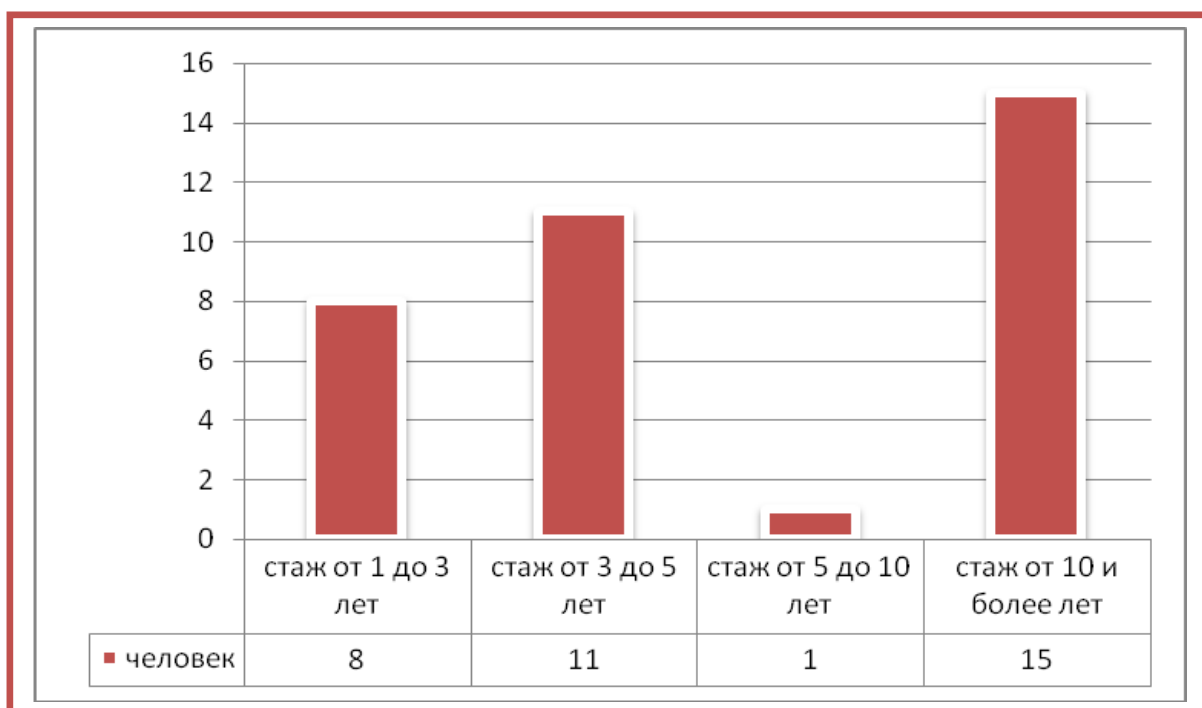


Рис.2.11. Структура уволенных по стажу, проработанному в учреждении администрации Калининского района Санкт-Петербурга в 2012 г.

В основном уход с учреждения осуществляется по собственному желанию, за редким исключением, когда работников увольняют по тем или иным причинам. Так, в частности по состоянию на 2012г. выбыло 35 человек, из них 31 человек по собственному желанию, 4 человека- были уволены за неисполнение своих обязанностей, рис.2.12.

Важно отметить, что число уволившихся за неисполнение своих обязанностей стало гораздо меньше, рис. Так, в 2010 г. число таких работников составляло 12 человек, в 2011 г. было уволено за неисполнение



своих обязанностей 8 человек, что превышает показатель 2012 г. в 2 и 3 раза соответственно, рис.2.13.

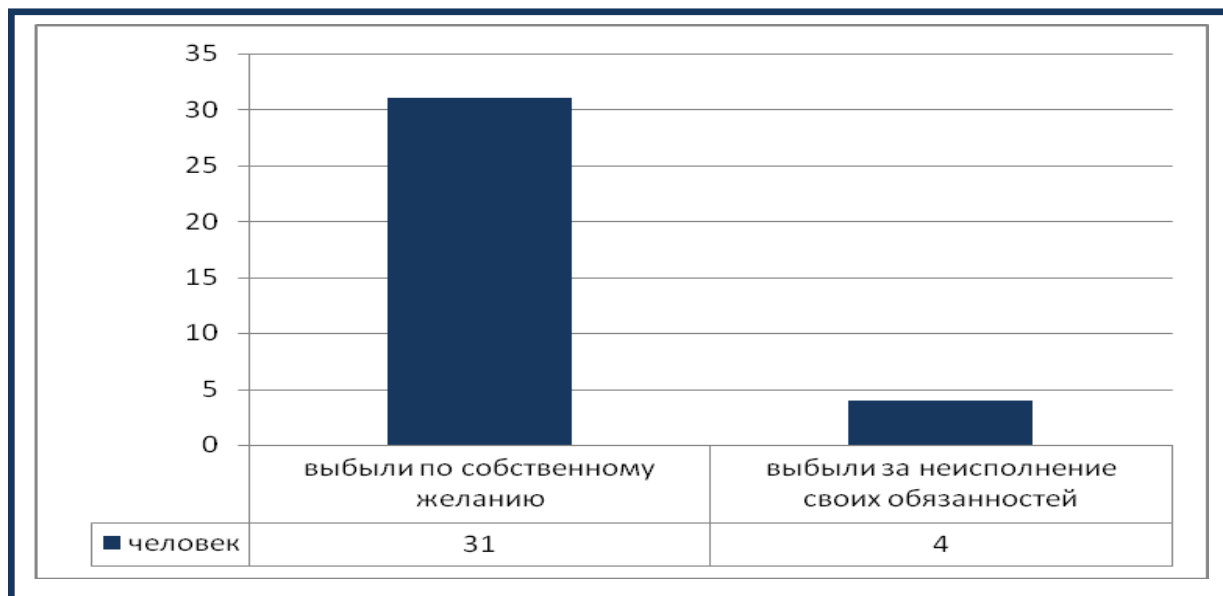


Рис.2.12. Структура выбывших работников в учреждении администрации Калининского района Санкт-Петербурга в 2012 г. по причинам.

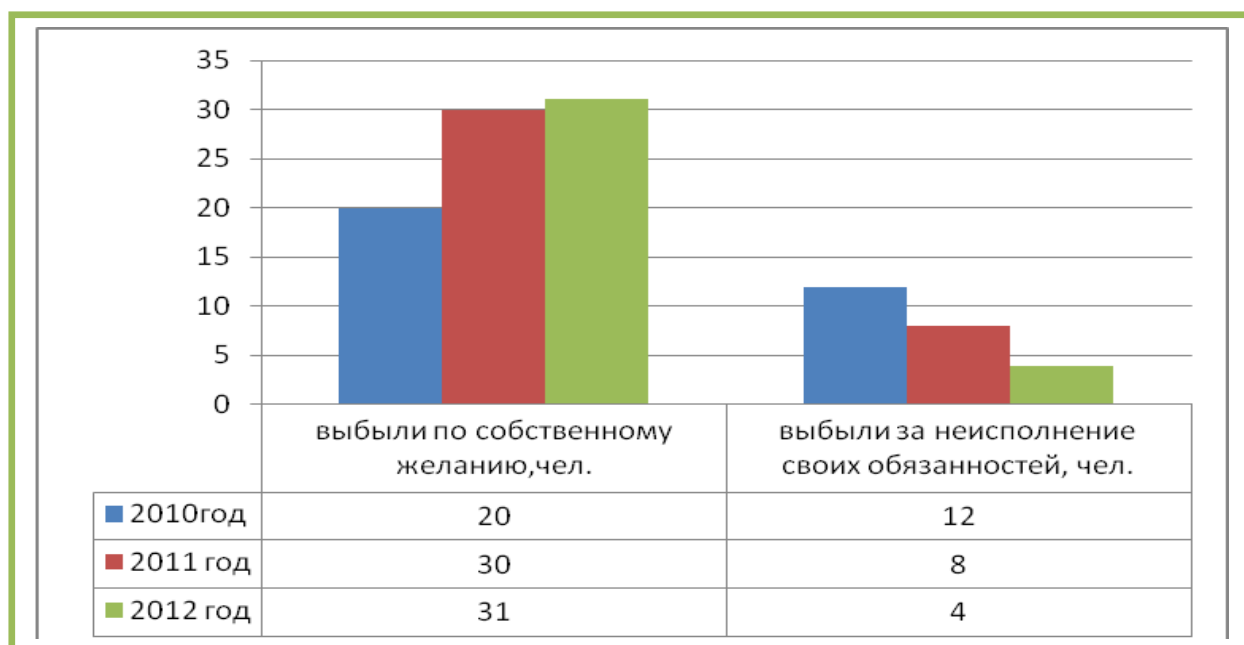


Рис.2.13. Динамика выбывших работников в учреждении администрации Калининского района Санкт-Петербурга с 2010-2012 г.г. по причинам.

Проведенное исследование также показало, что основной причиной ухода с учреждения являются такие факторы как: перемена места жительства и уход на пенсию. Есть и такие факторы как: неудовлетворенность уровнем заработной платы, плохие отношения с коллегами и др. Об этом при

увольнении работники чаще всего умалчивают и не указывают причину увольнения из предложенных вариантов, рис.2.14.

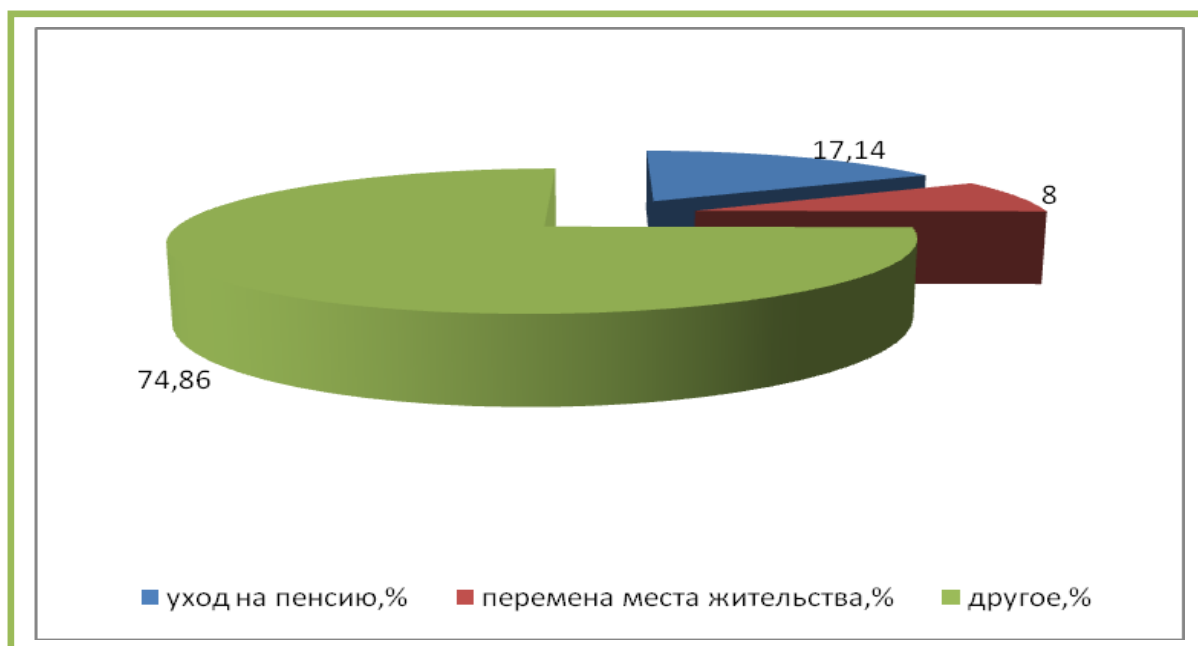


Рис.2.14. Структура причин, по которым происходит увольнение (перемещение) работников учреждения администрации Калининского района Санкт-Петербурга.

Рассмотрим, насколько эффективно осуществляется кадровая политика администрации Калининского района Санкт-Петербурга. Прием на работу, отбором персонала в учреждении занимается отдел по вопросам государственной службы и кадров, которым управляет начальник отдела, ему подчиняются: главные специалисты и ведущий специалист бухгалтер. Согласно штатному расписанию количество работников этого отдела составляет 5 человек, рис.2.15.

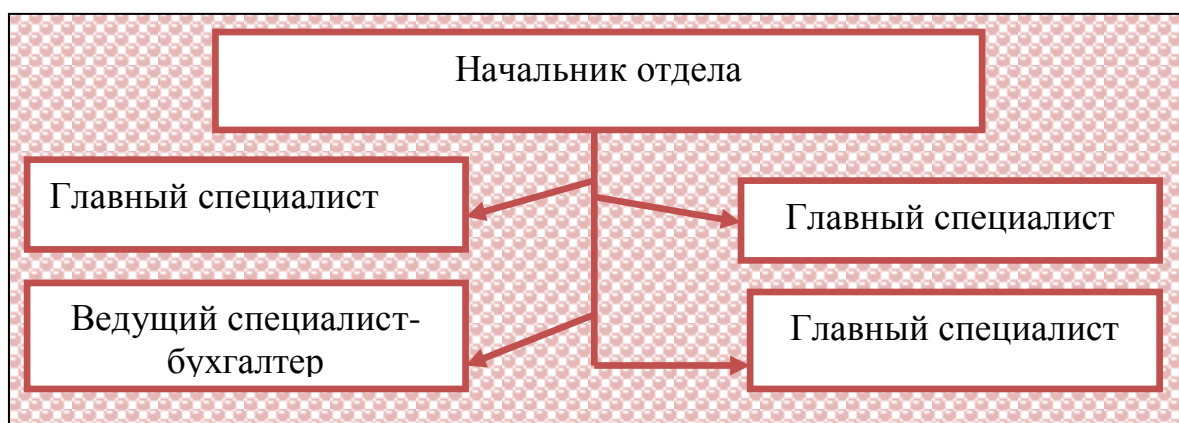


Рис.2.15. Структура отдела по вопросам государственной службы и кадров

администрации Калининского района Санкт-Петербурга.

Основное содержание работы кадровой службы администрации Калининского района Санкт-Петербурга составляет: формирование кадров организации (планирование, отбор и наем, высвобождение, анализ текучести и т.д.); обучение работников (переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе, проведение воспитательной работы); совершенствование организации труда, его стимулирование, создание безопасных условий труда.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений. Целями управления персоналом в администрации Калининского района Санкт-Петербурга являются: удовлетворение потребности организации в кадрах; обеспечение рациональной расстановки кадров; наиболее эффективное использование кадров. К основным функциям управления персоналом в администрации можно отнести следующие: формирование кадровой политики компании и создание системы документов, отражающей эту кадровую политику и ее отдельные составляющие (процедуры); проектирование должностей, определение структуры персонала и требований к работникам; подбор персонала; оценка и аттестация персонала; вывод и перемещение работников; обучение и профессиональное развитие работников (проведение тренингов); работа с кадровым резервом, планирование карьеры работников; совершенствование оплаты и стимулирование труда; материальная и нематериальная мотивация работников.

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При подборе - осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные

возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Как правило, в администрации Калининского района Санкт-Петербурга, при освобождении штатной единицы объявляется конкурс на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявления в СМИ (в газете "Работа для Вас", а также через центр трудоустройства), а также о наличии вакансии объявляется работникам учреждения. Таким образом, используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов, табл.2.3.

Таблица 2.3

#### Набор кадров в администрацию Калининского района Санкт-Петербурга

№ п/п	источники	характеристика
1	Внутренние источники	Объявляется внутри организации о наличии свободной штатной единицы
2	Внешние источники	Публикуются объявления в СМИ о наличии свободных вакансий, а именно в газете: "Работа для Вас", а также через Центр занятости населения.

В целом процесс отбора кандидатов в администрацию Калининского района Санкт-Петербурга включает в себя: первичное знакомство с претендентами, сбор и обработка информации о кандидатах по определенной системе, оценка качеств и составление достоверных «портретов» кандидатов, сравнение кандидатов на одни должности и выбор наиболее подходящих, назначение или утверждение кандидатов в должности, заключение с ними трудового договора, проверка эффективности адаптации работников и их работы в начальный период, рис.2.16.

При отборе кадров, отдел по вопросам государственной службы и кадров администрации Калининского района Санкт-Петербурга, руководствуется рядом принципов и критериев отбора персонала, для этого используются следующие способы отбора персонала: предварительная отборочная беседа, заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты, собеседование, проверка рекомендаций и послужного списка, анализ

и оценка заявительных документов, табл.2.4.



Рис.2.16. Процесс отбора кандидатов в администрацию Калининского района Санкт-Петербурга.

Предварительную отборочную беседу проводит специалист по персоналу администрации Калининского района Санкт-Петербурга. Такая беседа проводится как по телефону, так и при личном присутствии кандидата на должность. Наиболее важными пунктами, на которые обращают внимание работники отдела кадров администрации при предварительной отборочной беседе являются: профилирующее направление в учебном заведении, оконченные учебные заведения, цель поступления на работу, время пребывания на предыдущих местах работы, желаемая зарплата, цель

карьеру, ограничения по здоровью, общее состояние здоровья, оценки в университете, военная служба, ближайшая возможная дата выхода на работу.

Таблица 2.4

Порядок отбора персонала в администрацию Калининского района  
Санкт-Петербурга

№ п/п	порядок отбора	характеристика
1	Предварительная отборочная беседа	Беседу проводит специалист по персоналу. При этом выясняются только лишь самые общие данные о кандидате (например, образование, внешний вид, определяющие личностные качества). Основные вопросы, которые задает специалист по персоналу: -какую должность Вы хотели бы занимать; -ваши специфические цели работы на данном месте; -конечные цели Вашей карьеры; -причина, по которой Вы ищете работу.
2	Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты	Заявление о приеме на работу имеет установленную форму. Анкета для кандидатов на должность разработана специалистами отдела по персоналу и включает несколько основных вопросов: Ф.И.О., возраст, образование, опыт работы, семейное положение, наличие судимостей и т.д. Пункты анкеты сформулированы в нейтральном стиле и предполагают любые возможные ответы, в том числе и вообще отказ в ответе
3	Собеседование	Цель собеседования - личное общение с кандидатом. Оценка его способности вести беседу, уточнение фактов биографии, определение жизненных ценностей кандидата, мотивации трудовой деятельности.
4	Проверка рекомендаций и послужного списка	Проверяется информация о кандидате с других мест работы, где кандидат ранее работал.
5	Анализ и оценка заявительных документов	Рассматриваются следующие документы: 1.Заявление; 2. Автобиография (резюме); 3. Свидетельства; 4. Анкеты 5.Фотографии; 6.Рекомендательные письма.

Если кандидат прошел предварительную отборочную беседу, ему

предлагается заполнить анкету и заявление. Всем претендентам предлагается стандартный бланк заявления, включающий сведения о фамилии, возрасте, образовании, опыте работы, специальные пункты. Заявление совмещено с анкетой, содержащей вопросы о предыдущей работе, заработной плате, причинах увольнения, интересах, а также об опыте предпринимательства, преподавания, научной деятельности, участия в общественных организациях, наградах, почетных званиях, публикациях. В анкете также указываются лица, которые могут что-то сообщить о претенденте.

При собеседовании выявляются: сильные и слабые стороны кандидата; профессиональный опыт, навыки и знания; готовность к обучению, ориентация на развитие; мотивация, трудовые ценности; инициативность, готовность брать на себя ответственность; ориентация на достижения; уровень самооценки, уровень притязаний.

При приеме на работу в администрацию Калининского района Санкт-Петербурга основными факторами, которые влияют на отказ кандидату в приеме, являются следующие:

1. Плохой внешний вид.
2. Агрессивная манера поведения, комплекс превосходства, властность.
3. Неспособность ясно выражать свои мысли, недостатки речи, плохая дикция, грамматические ошибки.
4. Отсутствие личных планов служебной карьеры и четких целей, пассивность и индифферентность, незрелость.
5. Неуверенность в себе и неуравновешенность, нервозность, неловкость.
6. Нежелание начинать работу с младших должностей, намерение получить сразу слишком много.
7. Чрезмерное внимание к денежному вознаграждению, заинтересованность только в получении материальных благ.
8. Скрытость, уклончивость, увиливание от прямого ответа, неискренность.

9. Плохие отзывы об организациях, в которых кандидат работал раньше, и об их руководителях.

10. Бестактность, невежливость.

11. Непонимание общепринятых правил.

Важным в процессе отбора является анализ и оценка заявительных документов. Основными критериями отбора персонала в администрацию Калининского района Санкт-Петербурга являются: образование, опыт, стаж работы, персональные характеристики и типы личности, табл.2.5.

Таблица 2.5

Критерии отбора персонала в администрацию Калининского района  
Санкт-Петербурга

№ п/п	Критерий	Содержание критерия
1	Образование	изучается продолжительность и тип образования, его соответствие рассматриваемой работе.
2	Опыт	Работники с большим опытом работы- имеют преимущественное право на зачисление.
3	Стаж	Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы в данных органах власти, временем работы на определённой должности или в составе определённой структуры и т.д.
4	Персональные характеристики и типы личности	Одной из важнейших персональных характеристик сотрудника является его социальный статус (семейное положение, наличие детей, возраст кандидата и др.).

Основными правилами окончательного отбора претендентов в администрацию Калининского района Санкт-Петербурга являются:

- выбор наиболее подходящих сотрудников;
- обеспечение превышения ожидаемого эффекта над затратами;
- сохранение стабильности персонала и одновременно приток новых людей;
- улучшение морально-психологического климата;
- удовлетворение ожиданий привлеченных сотрудников.

Анкета кандидата прошедшего профотбор остается в отделе кадров.

Отдел кадров доводит до сведения заинтересованных лиц результаты



конкурса. Окончательное решение принимается после личной встречи кандидатов с руководителем и является совместным заключением всех заинтересованных лиц о приеме конкретного кандидата на работу в установленный день. Не прошедшие конкурсный отбор кандидаты извещаются о принятом решении в кратчайшие сроки.

Таким образом, в процессе отбора кандидатов происходит знакомство с претендентами, производится сбор и обработка информации о них, оценка качеств и составление достоверных "портретов", сопоставляются фактические качества с требованиями должности. В результате следует назначение и утверждение кандидатов на должности, заключение с ними трудовых договоров.

Трудовой договор государственного служащего имеет много особенностей в соответствии с Федеральным Законом от 27 мая 2003 г. N 58-ФЗ "О системе государственной службы РФ" (с изм. и доп. от 6 декабря 2011 г.). Эти особенности есть в приеме на государственную службу, ее прохождении и в увольнении. Трудовым договором предусмотрено как ряд изъятий, так и ряд трудовых льгот для государственных служащих по сравнению с общим трудовым законодательством.

Трудовой договор есть соглашение между государственным служащим и государственным органом, по которому государственный служащий обязуется выполнять работу по определенной государственной должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а государственный орган обязуется выплачивать ему заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством и соглашением сторон.

При поступлении на государственную службу гражданин представляет требуемые документы о себе:

- личное заявление;
- документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку;
- документы, подтверждающие профессиональное образование;

-справку из органов государственной налоговой службы о представлении сведений об имущественном положении; медицинское заключение о состоянии здоровья;

-другие документы, если это предусмотрено федеральным законом.

Данные сведения, представленные гражданином, поступающим на государственную службу, подлежат проверке в установленном федеральным законом порядке. После чего, с гражданином заключается трудовой договор на неопределенный срок или срок не более пяти лет.

В случае установления в процессе проверки обстоятельств, препятствующих поступлению гражданина на государственную службу, указанный гражданин информируется в письменной форме о причинах отказа в принятии его на государственную службу. В трудовой договор включается обязательство гражданина, поступающего на государственную службу, обеспечивать выполнение Конституции Российской Федерации и федеральных законов в интересах граждан Российской Федерации.

Поступление гражданина на государственную службу оформляется приказом по государственному органу о назначении его на государственную должность государственной службы. В приказе обычно указывается фамилия, имя, отчество назначаемого; наименование его должности и государственного органа (структурного подразделения); день, с которого он приступает к исполнению своих должностных обязанностей; оклад. Этот приказ - юридический акт, являющийся основанием для вступления гражданина в должность с предоставлением ему общих прав и возложением на него обязанностей государственного служащего.

Таким образом, подбор, отбор и прием персонала в администрацию Калининского района Санкт-Петербурга - это действительно один из важнейших этапов развития органов государственной службы, и ответственность за его проведение целиком лежит на руководстве.

## **2.4. Анализ информационного обеспечения организации процессов управления персоналом**

Трудовые отношения в администрации Калининского района Санкт-Петербурга регулируются федеральным и региональным законодательством. В учреждении также предусмотрены локальные нормативно-правовые акты регулирования взаимоотношений работников и работодателей. Основными нормативно-правовыми актами на федеральном уровне являются: Конституция РФ, ФЗ от 19 апреля 1991 г. N 1032-1 «О занятости населения в РФ» (с измен. 23 февраля 2013 г.), ФЗ от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" (с изм. от 30.12.2012 г.); ФЗ от 27.05. 2003 г. N 58-ФЗ "О системе государственной службы Российской Федерации"(с изм. от 6.12. 2011 г.); ТК РФ от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (с изм. от 29.12. 2012 г.) и др.

Основными локальными актами калининской администрации г. Санкт-Петербург на основании которых осуществляются взаимоотношения между работниками и работодателем являются следующие: приказ о командировке, прил.11; служебное задание для направления в командировку, прил.12; авансовый отчет, прил.13; приказ о приеме работника на работу, прил.14; приказ о прекращении трудового договора с работником, прил.15; записка расчет при расторжении трудового договора, прил.16; командировочное удостоверение, прил.17; приказ о поощрении работника, прил.18; личная карточка работника, прил.19; табель учета рабочего времени, прил.20; график отпусков, прил.21; записка-расчет о предоставлении отпуска работнику, прил. 22; платежная ведомость, прил.23; штатное расписание; должностные инструкции; положение об охране труда; приказ о наложении взыскания,; приказ о материально-ответственном лице; трудовой договор; положение о персональных данных работников учреждения; положение о предоставлении отпусков; график отпусков;

положение об оплате труда и др., табл.2.6.

Таблица 2.6

Локальные нормативно-правовые акты управления персоналом в администрации Калининского района Санкт-Петербурга

№ п/п	нормативно-правовые акты	№	нормативно-правовые акты
1	трудовой договор	12	коллективный договор
2	график отпусков	13	положение об оплате труда
3	приказ о материально-ответственном лице	14	приказ о прекращении трудового договора с работником
4	штатное расписание	15	должностные инструкции
5	положение о персональных данных работников учреждения	16	приказ о приеме работника на работу
6	платежная ведомость	17	приказ о поощрении работника
7	приказ о наложении взыскания	18	записка-расчет о предоставлении отпуска работнику
8	приказ о командировке	19	авансовый отчет
9	табель учета рабочего времени	20	приказ о материально-ответственном лице
10	служебное задание для направления в командировку	21	положение об охране труда
11	командировочное удостоверение	22	положение о предоставлении отпусков

Таким образом, основным документом при поступлении на работу в Калининскую администрацию г. Санкт-Петербург, является трудовой договор, который заключается между работодателем и работником. Трудовой договор предусматривает основные положения между работником и работодателем: права и обязанности работника и работодателя, оплата труда работника, условия труда и режим работы, социальное страхование, ответственность сторон. Все работники администрации Калининского района Санкт-Петербурга осуществляют свою деятельность на основании положения об охране труда и должностных инструкций.

## **2.5. Основные недостатки кадровой политики Калининской администрации г. Санкт-Петербург**

Проведенный выше анализ позволяет выделить основные недостатки кадровой политики в администрации Калининского района Санкт-Петербурга, рис.2.17.

Так, в частности за анализируемый период в учреждении наблюдается рост показателя текучести кадрового потенциала предприятия, который составил на конец анализируемого периода более 15%, что является отрицательной динамикой, так как при нормальной естественной текучести данный коэффициент не должен превышать более 5%.

При этом было выявлено, что большинство служащих администрации Калининского района Санкт-Петербурга окончили высшие учебные заведения достаточно давно, при этом не повышали свой профессиональный уровень за последние 10 лет.

В ходе исследования также было выявлено, что треть служащих учреждения оценивают свои знания с правовой базой профессиональной деятельности на удовлетворительно. Доля таких служащих составляет 30%, меньшая доля служащих оценивает свои знания на отлично, их доля составила 23,33%.

Несмотря на то, что большинство служащих работающих в учреждении имеют высшее образование; однако, не все работники имеют специализацию «Государственное и муниципальное управление», лишь 56,30% окончили высшие учебные заведения по указанной специальности, 16,21% и 10,36% служащих имеет экономическое и юридическое образование, 17,13% - работников учреждения имеют иные виды специализации, не относящиеся к государственной службе.

Несмотря на то, что учреждение при приеме на работу исследует такой показатель как опыт работы, в ходе проведенного исследования было выявлено, что 21,17% служащих имеют небольшой опыт работы по

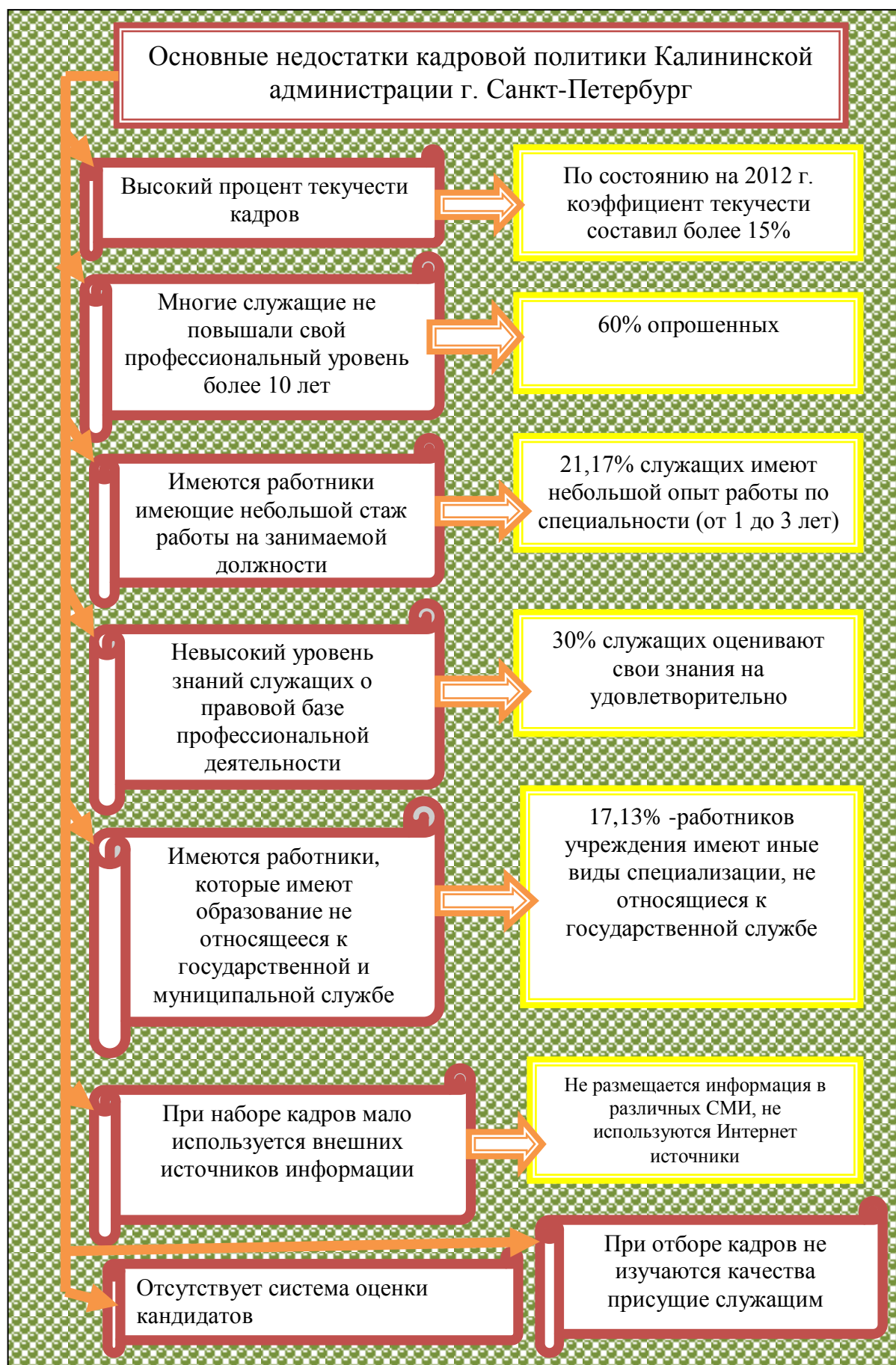


Рис.2.17.Основные недостатки кадровой политики Калининской администрации г. Санкт-Петербург.

специальности (от 1 до 3 лет), что нельзя оценить положительно.

При наборе кадров мало используется внешних источников информации при высвобождении штатной единицы. Так, в частности для набора кадров в учреждение, размещается информация о вакансиях в газете "Работа для Вас", тогда как в настоящий момент в Санкт-Петербурге как минимум 5 печатных изданий с предложениями о работе.

Также немаловажным отрицательным фактором при наборе является то, что учреждение не использует интернет источники, так как в последнее время наблюдается приток пользователей Интернет источниками. Хочется обратить внимание на то, что в настоящее время в Интернете появилось множество различных сайтов о трудоустройстве, которые являются лидирующими. О них и о преимуществах интернет источников необходимо рассмотреть подробнее, о чем будет говориться в третьей главе данного исследования.

Одним из недостатков отбора персонала в учреждении является то, что отсутствует система оценки кандидатов, которая должна обладать следующими характеристиками:

- быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов;

- стимулировать тех, кто производит отбор, к тому, чтобы они обосновали свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев;

- помогать сотрудникам органов власти, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способствовать принятию взвешенного обоснованного решения.

Чиновнику должны быть присущи такие качества как коммуникативность, открытость, уважение к чужой точке зрения, приверженность высшим нравственным принципам, соблюдение принципов государственной службы и др. На анализируемом предприятии при отборе кадров не изучаются эти качества. В связи с тем, что при приеме на работу в администрацию не обращают внимание, на толерантность,

коммуникативные и организаторские склонности сотрудников, не исследуются основные тенденции поведения человека в реальной группе, не изучается доброжелательность кандидата, в коллективе могут возникать различного рода конфликтные ситуации, а это нарушает морально-психологический климат в учреждении. В связи с этим может быть вызван отток персонала из учреждения, что является неблагоприятным фактором.

Таким образом, в учреждении наблюдается множество недостатков системы управления кадровым потенциалом предприятия, которые необходимо совершенствовать. Перейдем к рассмотрению мероприятий, которые будут направлены на совершенствование системы отбора и приема кадров в Калининскую администрацию г. Санкт-Петербург.



### **ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОТБОРА И ПРИЕМА НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ СЛУЖБУ В КАЛИНИНСКУЮ АДМИНИСТРАЦИЮ ГОРОДА САНКТ-ПЕТЕРБУРГ**

#### **3.1. Мероприятия, направленные на совершенствование отбора и приема на государственную службу в Калининскую администрацию г. Санкт- Петербург**

Рассмотрим мероприятия, направленные на совершение отбора и приема персонала на государственную службу в Калининскую администрацию г. Санкт-Петербург. Исходя из проведенного выше исследования и выявленных недостатков, можно предложить следующие мероприятия, табл.3.1.

Так, в частности для снижения текучести кадров необходима эффективная кадровая политика, которая будет направлена на изучение личностных характеристик кадров, необходимо тщательное изучение причин по которым кандидаты увольняются. При этом важно принимать на работу персонал, которые будут соответствовать всем качествам служащего, важно выявить где ранее работал кандидат и по какой причине он уволился, что именно его не устраивало на прежнем месте работы. При этом необходимо анализировать сколько лет или времени работал кандидат на прежнем месте работы, как часто работник меняет место службы и др.

Одним из недостатков кадровой политики учреждения является то, что многие служащие не повышали свой профессиональный уровень более 10 лет, для совершенствования необходимо- принимать на работу работников, которые повышали свой профессиональный уровень не позже чем 5 лет назад. Это могут быть какие-либо курсы повышения квалификации или получение первого или второго высшего образования.

Кроме этого было выявлено, что имеются служащие, которые оценивают свой уровень знаний о правовой базе профессиональной деятельности на невысоком уровне. Таким образом, при приеме на работу

Таблица 3.1

Основные мероприятия, направленные на совершение отбора и приема  
персонала на государственную службу в Калининскую администрацию г.  
Санкт-Петербург

№ п/п	недостаток	мероприятия
1	Высокий процент текучести кадров	Снижать текучесть персонала за счет эффективной кадровой политики (анализировать где ранее работал кандидат и сколько времени примерно на одном рабочем месте)
2	Многие служащие не повышали свой профессиональный уровень более 10 лет	Принимать на работу работников, которые повышали свой профессиональный уровень не позже, чем 5 лет назад)
3	Имеются работники имеющие небольшой стаж работы на занимаемой должности	Принимать на работу работников имеющих стаж более 3 лет по специальности
4	Невысокий уровень знаний служащих о правовой базе профессиональной деятельности	Составлять программы подготовки кадров, при приеме на работу проводить беседу о правовой базе государственного служащего
5	Имеются работники, которые имеют образование не относящееся к государственной и муниципальной службе	Не принимать работников, имеющих образование, не относящиеся к государственной службе, даже если оно высшее.
6	При наборе кадров мало используется внешних источников информации	Размещать вакансии через лидирующие сайты Интернета занимающиеся подбором кадров
7	При отборе кадров не изучаются качества присущие служащим	При приеме на работу проводить анкетирование служащих на изучение таких качеств как: толерантность, коммуникативные и организаторские склонности сотрудников, исследовать основные тенденции поведения человека в реальной группе, определить доброжелательность кандидата.
8	Отсутствует система оценки кандидатов	Разработать систему оценки кандидатов

необходимо проводить беседу с кандидатом о правовой базе государственного служащего, а также составлять программы подготовки кадров.

В ходе проведенного исследования было выявлено, что в учреждении имеются работники, имеющие небольшой стаж работы на занимаемой должности. Это является отрицательным фактором, так как опыт работника позволяет ему на более высоком уровне выполнять свои обязанности. Таким образом, при приеме на работу необходимо обращать внимание на стаж работы и принимать на работу работников имеющих стаж более 3 лет по специальности.

Необходимо также при приеме на работу оценивать образование полученное в вузе, так как имеются работники, которые хоть и имеют высшее образование, тем не менее это образование, не по специальности государственное и муниципальное управление. Следовательно, необходимо не принимать работников, имеющих образование, не относящиеся к государственной службе, даже если оно высшее.

Особенно важно при наборе кадров использовать эффективные источники информации. Так, в частности, в настоящее время большое распространение получили интернет-сайты о работе. На некоторых сайтах посещаемость в сутки составляет более 50 тыс. человек.

Таким образом, для данного учреждения целесообразно для большего охвата соискателей, размещать вакансии на сайтах в интернете. В настоящий момент наиболее лидирующие позиции занимают следующие сайты о работе: HeadHunter (hh.ru), SuperJob.Ru, Работа.ru, Zarplata.RU, buildteam.ru, Из рук в руки, rjb.ru, vakant.ru и другие, табл.3.2.

Все сайты имеют различную посещаемость и соответственно различную эффективность от размещения вакансий. Самым лидирующим сайтом по поиску сотрудников является в настоящий момент сайт HeadHunter (hh.ru). Размещение вакансий на этом сайте платное, но на нем

достаточно высокая эффективность по поиску работников, в среднем в сутки посещаемость сайта составляет 55 тыс. человек. Это достаточно высокий уровень посещения. Рассмотрим подробнее компанию HeadHunter.

Таблица 3.2

## Рейтинг сайтов по поиску работы

№ п/п	Сайты	№ п/п	Сайты
1	HeadHunter (hh.ru)	10	Доска.py (www.doska.ru)
2	SuperJob.Ru	11	rjb.ru
3	rabota.mail.ru	12	vacprofi.ru
4	buildteam.ru	12	vakant.ru
5	Zarplata.RU	14	I-Worker (iworker.ru)
6	Вакансия.RU	15	Из рук в руки (ir.ru)
7	rosrabota.ru	16	job.ws
8	funkyjob.ru	17	CareerRussia.ru
9	futuretoday.ru	18	Кадровичка.py (www.kadrovichka.ru)

Группа компаний HeadHunter (hh.ru) работает на рынке интернет-рекрутмента с 2000 года. На данный момент сайт hh.ru является одним из лучших онлайн-ресурсов для поиска работы и найма персонала. Бизнес-модель HeadHunter построена на продаже информации из базы данных резюме. Стратегия компании - инвестиции в новые технологии и постоянное совершенствование нашего сервиса. Миссия HeadHunter: помогать HR-менеджерам и рекрутерам качественно и в срок закрывать вакансии; содействовать соискателям в поиске достойной работы. Основу соискательской аудитории сайта составляют высококвалифицированные специалисты разного профиля. Руководители, менеджеры высшего и среднего звена, рабочий персонал - все они приходят искать работу на hh.ru. Качество размещаемых на сайте резюме обеспечивается за счет тщательной ручной модерации. Неинформативные резюме на сайте не публикуются. Каждая вакансия, добавляемая работодателями, также проходит проверку вручную. Компания строго следит за тем, чтобы на HeadHunter не

публиковались объявления сомнительного характера и с недостаточной информацией о предполагаемой работе. HeadHunter предоставляет удобные инструменты для работы как работодателям, так и соискателям. Например, чтобы отправить кандидату шаблонное письмо приглашения на собеседование или отказа, рекрутеру достаточно один раз кликнуть мышью. Конкурентным преимуществом hh.ru является уникальная гибкая система настройки конфиденциальности резюме. Эти и другие функции позволяют сайту привлекать лучших кандидатов, а работодателям - быстро и качественно осуществлять поиск персонала. Группа компаний HeadHunter состоит в следующих ассоциациях и сообществах: Российская ассоциация электронных коммуникаций (РАЭК), Национальная конфедерация "Развитие человеческого капитала" и The Network, международная сеть job-сайтов, табл.3.3.

Таким образом, сотрудничество с компанией HeadHunter позволяет искать соискателей в различных городах и регионах, охватывая большое количество соискателей. Размещение вакансий на сайте HeadHunter, как уже было описано выше, платное, табл.3.4.

Таблица 3.4

## Цены на размещение вакансий на сайте HeadHunter

№ п/п	Вид размещения	характеристика	преимущества
1	Вакансия «Стандарт» - простое решение сложных задач подбора	До 400 просмотров в первые дни размещения. Этого достаточно, чтобы закрыть несрочную вакансию рядового специалиста или топ-менеджера. Стандартные вакансии- привычный и легкий способ публикации вакансий. Публикация размещается на сайте в течение 30 дней и располагается в поиске по дате создания.	Второй блок в поиске; Экономное решение. Цена 195-600 руб.
2	Вакансия «Премиум» - максимум соискателей, никаких усилий	До 900 просмотров в первые дни размещения. Этого достаточно, чтобы закрыть срочную вакансию, вакансию редкого специалиста или топ-менеджера. Вакансии «Премиум» занимают первые места в результатах поиска и в рассылке в течение первых 7 дней. Они неповторимы, отличаются от других насыщенным шоколадным цветом и легко узнаваемы в поиске благодаря вашему логотипу.	Первые в поиске; Максимум откликов; Логотип в результатах поиска; Рассылка подходящим соискателям. Цена от 2000-6000руб.

Таблица 3.3

## Ассоциации и сообщества компании HeadHunter

Ассоциации и сообщества	логотип	характеристика
Российская ассоциация электронных коммуникаций (РАЭК)		Цель: сформировать в России цивилизованное информационное общество, которое будет иметь свое законодательство и свои кодексы профессиональной деятельности, принятые как пользователями, так и участниками интернет-рынка. Одна из ключевых задач Ассоциации состоит в построении эффективного диалога между государством и компаниями, действующими в сфере информационных, коммуникационных и интернет-технологий. РАЭК принимает активное участие в решении общественно значимых задач, нацеленных на развитие информационного общества в России и укрепление образа России как ответственного участника международного информационного пространства.
Национальная конфедерация "Развитие человеческого капитала"		Новое профессиональное сообщество HRD-экспертов России. Миссия: увеличение и повышение "качества" человеческого капитала России. Цель: формирование цивилизованного рынка услуг по управлению и развитию персонала высокой производительности труда.
The Network, международная сеть job-сайтов		Миссия: позволить рекрутерам успешно искать таланты по всему миру. Сеть объединяет 36 ведущих порталов по поиску сотрудников и работы в 119 странах мира. Сайты участников The Network посещают более 55 миллионов уникальных посетителей, ищущих работу каждый месяц.

Таким образом, размещая вакансии на сайте HeadHunter, организация (учреждение) получает ряд преимуществ: большой охват соискателей, выгода от размещения. Так, в частности, при размещении в печатных СМИ, средняя стоимость одной вакансии составляет от 600-1200руб. в неделю. Размещая вакансию на сайте (объявление стандартное), цена составляет от 195-600 руб. При этом достаточно большое количество просмотров, по сравнению с печатными СМИ. Необходимость в размещении вакансий и

поиска сотрудников именно через интернет источники можно объяснить и тем, что на этих сайтах размещается множество резюме соискателей, при этом количество размещенных резюме существенно превышает количество свободных вакансий. Так, в частности в январе и феврале 2013 г. темпы роста размещенных резюме составляли 86% и 83% соответственно, тогда как в те же самые месяцы темпы роста предложенных вакансий составили гораздо меньший прирост, а именно 24% и 39% соответственно. При этом заметим, что к марту месяцу 2013 г. произошел прирост спроса на работников на 87% по отношению к декабрю 2012 г., рис.3.1.

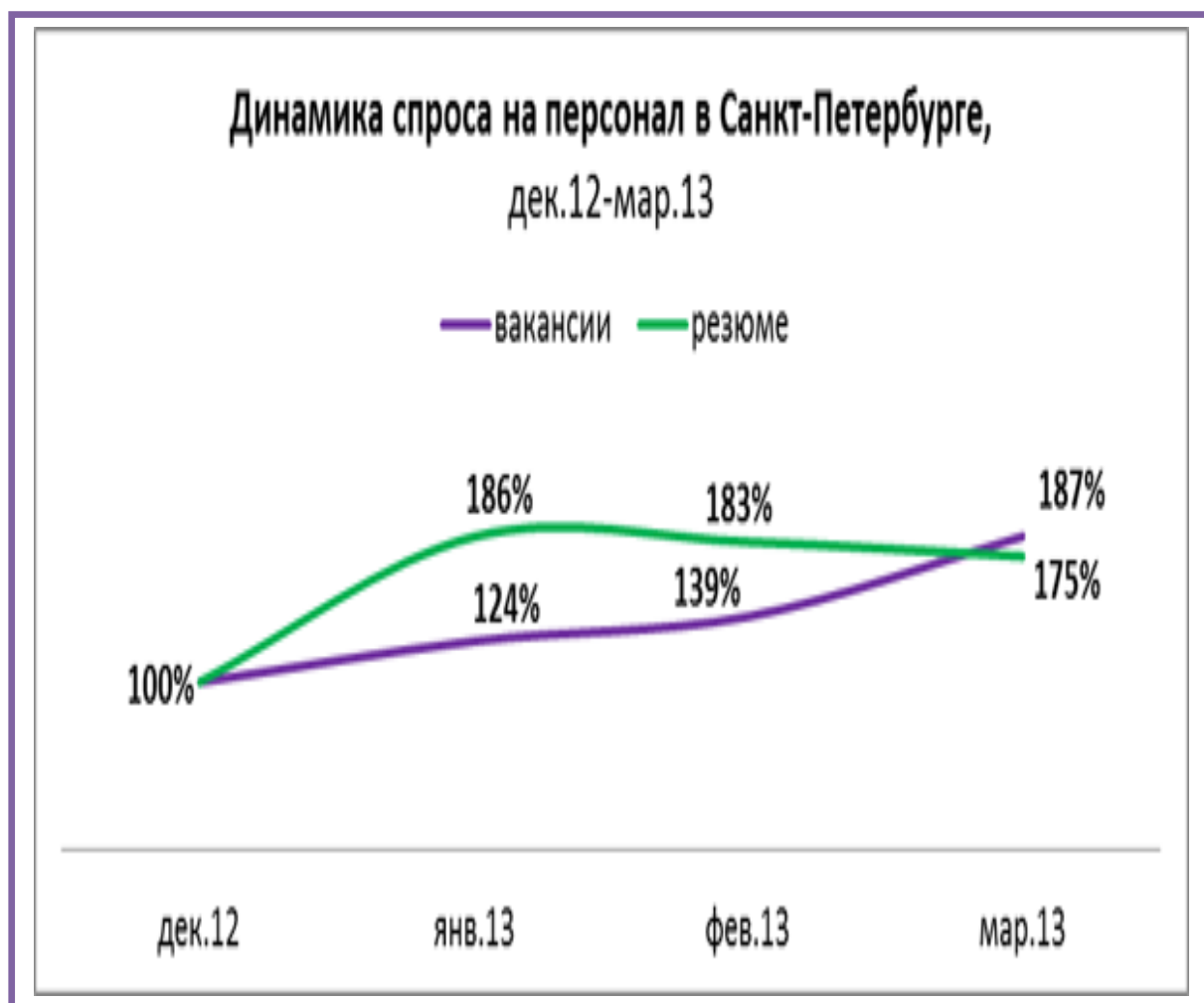


Рис.3.1. Динамика спроса на персонал и предложения рабочей силы в Санкт-Петербурге в 1 квартале 2013 г.

Таким образом, в Санкт-Петербурге наблюдается рост спроса на вакансии как во всех сферах деятельности, так и в сфере государственного и

муниципального управления, так как качественный набор кадров- является первоочередной задачей любого предприятия или учреждения в современных условиях хозяйствования. И используя современные источники размещения информации о вакансиях- учреждение или организация решает множество проблем связанных с формированием качественного кадрового потенциала.

Еще одним из недостатков кадровой политики учреждения в Калининской администрации г. Санкт-Петербурга- является то, что при наборе кадров не учитываются качества кандидата, которым должен обладать государственный служащий. Следовательно, при приеме на работу необходимо проводить анкетирование служащих на изучение таких качеств как: толерантность, коммуникативные и организаторские склонности сотрудников, исследовать основные тенденции поведения человека в реальной группе, определить доброжелательность кандидата.

Исследовать эти качества можно по различным методикам. Так, в частности можно предложить следующие методики, табл.3.5. Подробная характеристика методик представлена в прил.24.

Таблица 3.5

Классификация методик, направленных на изучение качеств  
работников, присущих государственным служащим

№ п/п	Методики	Авторы методик
1	Оценка «Коммуникативных и организаторских склонностей»	В.В. Синявский, В.А. Федорошин
2	Оценка основных тенденций поведения человека в группе	по методике В. Стефансон
3	оценка доверия сотрудников	Экспресс- диагностике доверия (по шкале Розенберга
4	оценка коммуникативной толерантности	по методике В.В. Бойко
5	Оценка доброжелательности работников	по методике Кэмпбелла
6	Оценка и диагностика коммуникативного контроля сотрудников	по методике М. Шнайдер



Рассмотрим кратко сущность методик. Методика В. Стефансон на исследование «Основных тенденций поведения человека в группе», предназначена для изучения представлений человека о себе и позволяет определить шесть основных тенденций поведения человека в реальной группе: зависимость; независимость; общительность; необщительность; принятие "борьбы"; "избегание борьбы". Тенденция к зависимости определена как внутреннее стремление индивида к принятию групповых стандартов и ценностей: социальных и морально-этических. Тенденция к общительности свидетельствует о контактности, стремлении образовать эмоциональные связи как в своей группе, так и за ее пределами.

Тенденция к "борьбе" – активное стремление личности участвовать в групповой жизни, добиваться более высокого статуса в системе межличностных взаимоотношений; тенденция к избеганию "борьбы" показывает стремление уйти от взаимодействия, сохранить нейтралитет в групповых спорах и конфликтах, склонность к компромиссным решениям.

Каждая из тенденций имеет внутреннюю и внешнюю характеристику, т.е. зависимость, общительность и "борьба" могут быть истинными, внутренне присущими личности, а могут быть внешними, своеобразной "маской", скрывающей истинное лицо человека.

Суть методики «Оценка коммуникативной толерантности» по методике В.В. Бойко, заключается в том, что чем больше баллов набирает испытуемый, тем ниже уровень коммуникативной толерантности. Максимальное число баллов - 135, что свидетельствует об абсолютной нетерпимости к окружающим.

Диагностика коммуникативного контроля по методике М. Шнайдер предназначена для изучения уровня коммуникативного контроля. Согласно М. Шнайдеру, люди с высоким коммуникативным контролем постоянно следят за собой, хорошо осведомлены, где и как себя вести. Управляют своими эмоциональными проявлениями. Вместе с тем они испытывают значительные трудности в спонтанности самовыражения, не любят

непрогнозируемых ситуаций. Люди с низким коммуникативным контролем непосредственны и открыты, но могут восприниматься окружающими как излишне прямолинейные и навязчивые.

Методика имеет следующие шкалы оценок:

- низкий коммуникативный контроль; высокая импульсивность в общении, открытость, раскованность, поведение мало подвержено изменениям в зависимости от ситуации общения и не всегда соотносится с поведением других людей.

- средний коммуникативный контроль; в общении непосредственен, искренне относится к другим. Но сдержан в эмоциональных проявлениях, соотносит свои реакции с поведением окружающих людей.

- высокий коммуникативный контроль; постоянно следит за собой, управляет выражением своих эмоций.

Таким образом, предложенные методики на изучение коммуникативных и организаторских особенностей, изучение основных тенденций поведения человека в группе, оценка доверия кандидатов, оценка коммуникативной толерантности, анализ доброжелательности работников, диагностика коммуникативного контроля- позволят набирать работников, которые будут иметь более высокие качества присущие государственному служащему.

Выше проведенный анализ кадровой политики учреждения администрации позволил выделить и такой недостаток как: отсутствие системы оценки кандидатов. Система оценки кандидатов должна обладать следующими характеристиками: быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов; стимулировать тех, кто производит отбор, к тому, чтобы они обосновали свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев; помогать сотрудникам органов власти, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способствовать принятию взвешенного обоснованного решения. Следовательно, целесообразно предложить

следующую систему оценки, табл.3.6.

Таблица 3.6

Система оценки кандидатов на должность в администрацию

оценка	Характеристика
5.Отличный кандидат	Нет недостатков как в отношении профессиональных знаний и умений, так и в отношении личных качеств. Вне всяких сомнений, может быть принят на работу.
4.Хороший кандидат (выше среднего уровня)	Имеет много сильных качеств и не имеет серьезных недостатков. Может быть принят на работу с высокой долей уверенности.
3. Средний кандидат	Сильные стороны перевешивают имеющиеся у него недостатки. Может быть принят на работу на определенных условиях.
2. Ниже среднего	Имеет ряд серьезных недостатков, ставящих под вопрос целесообразность его зачисления на работу. Обычно таким кандидатам отказывают в приеме на работу, но возможно и зачисление на работу при определенных обстоятельствах (например, отсутствие других претендентов).
1.Абсолютно неподходящий кандидат	Преобладают недостатки. Такому кандидату отказывают в приеме на работу даже в том случае, если он является единственным претендентом на вакантную должность.

Резюмируя выше изложенное, можно сделать вывод, что совершенствование набора и приема сотрудников в учреждение, за счет эффективной кадровой политики, а именно: размещение свободных вакансий на лидирующих сайтах по трудоустройству, тщательное изучение кандидатов при приеме на работу (оценка толерантности, коммуникативных способностей, доброжелательности, организаторских способностей, стажа и опыта работы), применение системы оценки кандидатов на должность , позволит в целом сформировать качественный состав кадров в учреждении и снизить текучесть персонала.

### **3.2.Эффективность от внедрения мероприятий, направленных на совершенствование отбора и приема на государственную службу в Калининскую администрацию г. Санкт-Петербург**

От того, как построены отношения между работниками и работодателями в организации, зависит успех любого предприятия. Эффективность трудовой деятельности правомерно рассматривать как часть эффективности общественного производства, поскольку труд является одним из важнейших факторов производства. Условия, в которых происходит взаимодействие работников организации, влияют на успешность их совместной деятельности, на удовлетворенность процессом и результатами труда<sup>21</sup>.

Эффективность нормативно-правового регулирования между работниками и работодателями, моральная и материальная мотивация работников, характер взаимоотношений в группе, санитарно-гигиенические условия, в которых работают сотрудники: температурный режим, влажность, освещенность, просторность помещения, наличие удобного рабочего места<sup>22</sup> и многое другое оказывает существенное влияние на трудовые отношения и организацию процесса трудовой деятельности.

Правильная оценка эффективности управления позволяет активно воздействовать на текущее состояние и тенденции развития учреждения(предприятия), устанавливать их размеры, отслеживать и корректировать неуправляемые явления и процессы, составлять прогнозы и планы развития этих компаний и их структурных подразделений. Исходя из специфики деятельности предприятия или учреждения, нужно четко представлять, что надо измерять, чтобы вычислить ее эффективность. Любые расходы, прямо влияют на эффективность функционирования любого хозяйствующего субъекта. В связи этим данные, относящиеся к расходам,

---

<sup>21</sup> Егосин А.П. Управление персоналом. – Новгород: Издательство «Март», 2009г.

<sup>22</sup> Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. – М.: ЮНИТИ, 2011г.

представляют собой главный компонент, положенный в основу управления предприятием. Эффективность управления охватывает различные сферы человеческой деятельности. В буквальном смысле эффективно вести дело означает действенно, результативно, производительно<sup>23</sup>.

Эффективность сродни целенаправленному воздействию, поэтому она носит управленческий характер и отражает степень достижения поставленных целей. Это значит, что эффективность следует понимать как соотношение результата и целей либо результата и затрат на его получение. На такой исходной позиции и основано понимание эффективности управления. В связи с этим под эффективностью управления следует понимать такое управление, которое обеспечит успешное функционирование и развитие учреждения. Эффективность управления трудовыми ресурсами необходимо рассматривать в трех направлениях: экономическом, социальном и показателей качества и результативности труда, табл.3.7.

Работать эффективно – это значит добиваться больших результатов при меньших затратах труда, времени, средств. Оценка эффективности управления персоналом основана, прежде всего, на информации о работниках: продвижение по службе, их профессиональные, квалификационные, половозрастные характеристики, медицинские и психологические параметры, производительность и новаторская активность.

Одним из показателей качества и результативности труда является трудовая дисциплина. Можно выделить 3 вида трудовой дисциплины в организации: исполнительная, активная, самодисциплина, табл.3.8.

Еще одним показателем эффективности трудовой деятельности является -коэффициент трудового участия (КТУ) -это коэффициент, отражающий количественную оценку меры трудового участия отдельного работника в общих результатах труда группы работников, характеризующий суммарный вклад работника в общие результаты труда производственной бригады, коллектива.

---

<sup>23</sup> Бандурин А.В. Стратегический менеджмент организации. М: Инфра. 2012г.с.121.

Таблица 3.7

Основные показатели эффективности управления кадровым  
потенциалом учреждения

№ п/п	показатели	Факторы, влияющие на показатели
1	Показатели экономической эффективности	
	Прибыль, доходность, себестоимость, рентабельность	Экономия материальных, финансовых и других ресурсов, снижение затрат на управление, набор и отбор кадров и др.
2	Показатели качества и результативности труда	
	фонд оплаты труда (ФОТ); средняя заработная плата; потери рабочего времени на 1 работника (чел.-дни); качество труда персонала (баллы или %).	компетентность персонала; персонал ориентирован на работу в данной сфере деятельности; совокупность моральных и материальных мотивов деятельности персонала как преимущество; фонд оплаты труда (ФОТ); оборудование рабочих мест современной оргтехникой; непрерывное обучение персонала; уровень трудовой дисциплины; выполнение календарных планов и достижение плановых показателей.
3	Показатели социальной эффективности	
	текучесть персонала (отношение числа уволенных работников к общей численности персонала), уровень трудовой дисциплины (отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала), соотношение управленческого персонала, рабочих и служащих, равномерность загрузки персонала, коэффициент трудового участия (КТУ) или вклада (КТВ), социально-психологический климат в коллективе.	снижение текучести персонала; благоприятный социально-психологический климат в коллективе; высокая организационная культура; высокий уровень корпоративности (приверженность деятельности, общность целей работников и организации); компетентность общения; умелые навыки работы персонала с базами данных и использование современных информационных систем.

КТУ представляет собой обобщённую количественную оценку трудового вклада рабочих, руководителей, специалистов, других служащих в общие результаты работы. В качестве базового значения принимается единица или 100. Это соответствует средней оценке труда исполнителей и устанавливается тем членам коллектива, которые в расчётном месяце, не

имели нарушений в области охраны труда, трудовой дисциплины, иных требований должностных инструкций.

Таблица 3.8

## Виды трудовой дисциплины

№ п/п	Классификация	характеристика
1	исполнительная дисциплина	исполнение каждым работником организации своих обязанностей, установленных в трудовом договоре. У этого вида трудовой дисциплины имеется недостаток, который заключается в том, что работнику организации не предоставляются права и, более того, работодатель не хочет, чтобы он их имел и проявлял какую-либо активность
2	активная дисциплина	использование работником организации при выполнении трудовых обязанностей, установленных трудовым договором, прав в соответствии с действующим российским законодательством, локальными нормативными актами, соглашениями и т.д. Данный вид дисциплины наиболее благоприятен, поскольку работник в процессе трудовой деятельности проявляет активность, используя свои права.
3	самодисциплина	это исполнение работником своих функциональных обязанностей и соблюдение им своих прав на основе самоуправления. Данный вид трудовой дисциплины предполагает проявление работником в процессе исполнения своих обязанностей большей активности, чем требует норма.

Базовый КТУ повышается или понижается в зависимости от повышающих и понижающих показателей, которые призваны отразить индивидуальный вклад работающих в коллективные результаты. КТУ определяется, как правило, на основе месячных результатов работы коллектива. Гарантеей обоснованности установления КТУ является ежедневный учет показателей, влияющих на повышение или понижение КТУ<sup>24</sup>.

Когда ведут речь о социально-психологическом климате (СПК) коллектива, подразумевают следующее: совокупность социально-психологических характеристик группы; преобладающий и устойчивый психологический настрой коллектива; характер взаимоотношений в

<sup>24</sup> Веснин В.Р. Менеджмент персонала. – М.: Т.Д. “Элит-2000”, 2012г.

коллективе; интегральная характеристика состояния коллектива. Существуют признаки, по которым косвенно можно судить об атмосфере в группе. К ним относят: уровень текучести кадров; количество прогулов и опозданий; количество претензий, жалоб, поступающих от сотрудников и клиентов; выполнение работы в срок или с опозданием; аккуратность или небрежность; частота перерывов в работе. Целый ряд факторов, определяет социально-психологический климат в коллективе: обстановка в обществе, внутренняя среда организации, физический микроклимат, санитарно-гигиенические условия труда; удовлетворенность работой; характер выполняемой деятельности; организация совместной деятельности; сработанность, характер коммуникаций, стиль руководства и др. Руководитель может существенно повлиять на характер межличностных отношений в рабочем коллективе, на отношение к совместной деятельности, удовлетворенность условиями и результатами работы, т.е. социально-психологический климат, от которого во многом зависит эффективность деятельности организации в целом<sup>25</sup>.

Основными показателями экономической эффективности управления кадровым потенциалом являются прирост прибыли, снижение затрат, повышение рентабельности и т.д. Таким образом, прирост экономических показателей может быть достигнут за счет эффективного использования трудовых ресурсов предприятия, так и за счет эффективного управления финансовыми, информационными и другими видами ресурсов.

Следовательно, от того насколько эффективно урегулированы взаимоотношения между работниками и работодателями в организации, зависят следующие показатели эффективности использования кадрового потенциала: качество трудовой деятельности, коэффициент трудового участия, социально-психологический климат в коллективе, трудовая и исполнительная дисциплина, снижение потерь рабочего времени, снижение текучести персонала, равномерность загрузки работников и др. Все это

---

<sup>25</sup> Беляцкий Н.П. Управление персоналом. – Мн.: Экоперспектива, 2011г.



может быть достигнуто за счет эффективной кадровой политики организации, которая включает в себя нормативно-правовое регулирование трудовой деятельности, подбор и набор кадров в организацию, планирование деловой карьеры, материальная и моральная мотивация и др.

Так, в частности для экономической оценки мероприятий, направленных на совершенствование приема и отбора кадров в Калининскую администрацию г. Санкт-Петербурга, целесообразно использовать показатель экономического эффекта (ущерба) от снижения (увеличения) текучести кадров, который может быть рассчитан по формуле (3.1):

$$S_{\text{тк}} = Dk_{\text{тк}} \times H \times S_{\text{по (3.1)}}^{26}$$

Где  $S_{\text{тк}}$  – экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров;

$Dk_{\text{тк}}$  – коэффициент снижения (увеличения) текучести кадров (например, текучесть персонала составляла 20%, после принятия определенных мер снизилась до 15%, т. е. снижение составило 5%, соответственно  $Dk_{\text{тк}} = 0,05$ );

$H$  – численность персонала предприятия, чел.;

$S_{\text{по}}$  – затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека).

Произведем расчет экономической эффективности при снижении текучести персонала в учреждении Калининской администрации г. Санкт-Петербург.

Так, по данным предприятия, коэффициент текучести по состоянию на 2012 г. составил 15,76%. Если предположить, что проведение мероприятий, направленных на совершенствование приема и отбора кадров, проведения эффективной кадровой политики, позволит снизить текучесть на 10%, то показатель  $Dk_{\text{тк}}$  будет равен 0,10.

Затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека) составляют в среднем 8100 руб. (по состоянию на 2012 г.).

---

<sup>26</sup> Адамчук В.В., Экономика и социология труда: Учебник для вузов – М., 2011 г.

Сюда входит оплата кадровым работникам за подбор персонала и оплата за обучение работе на новом месте для руководящего работника.

Прогнозные показатели текучести кадров в учреждении представлены в табл.3.9.

Таблица 3.9

Прогнозные показатели текучести кадров в учреждении Калининской администрации г. Санкт-Петербурга

показатели	2012 год	Прогноз	отклонение
коэффициент текучести кадров	0,1576	0,057	-0,10
коэффициент текучести кадров, %	15,76	5,76	-10%
среднесписочная численность, чел.	222	222	-

Рассчитаем экономический эффект от снижения текучести кадров:

$$S_{\text{ТК}} = 0,10 \times 222 \times 8100 = 179820 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономический эффект от снижения текучести кадров составит 179820 тыс.руб.

Проведенный расчет является прогнозным, в действительности экономический эффект может быть выше или ниже прогнозных значений, так как это будет зависеть от того, насколько именно снизится показатель текучести персонала. Но так, или иначе, любые мероприятия, направленные совершенствование набора и отбора кадров, проведения эффективной кадровой политики учреждения, позволят сохранить более менее стабильное положение в движении кадров, а это положительно повлияет на финансовые показатели деятельности всего учреждения.

При тщательном отборе и приеме работников в учреждение, согласно предложенным выше мероприятиям, будет достигнута не только экономическая эффективность, но также будут повышены показатели социальной эффективности и результативности труда, табл.3.10.

Таблица 3.10

Эффективность от совершенствования отбора и приема кадров в учреждение  
Калининской администрации г. Санкт-Петербурга

№ п/п	показатели	За счет чего
1	Показатели экономической эффективности	
	Снижение себестоимости, рост прибыли	снижение затрат на управление, набор и отбор кадров и др.
2	Показатели качества и результативности труда	
	Улучшится качество труда персонала	За счет пополнения кадрового состава предприятия работниками, имеющими большой опыт работы на должности, высокий уровень образованности по специальности, за счет тщательного отбора персонала повысится и уровень трудовой дисциплины.
3	Показатели социальной эффективности	
	Снизится текучесть персонала, повысится уровень трудовой дисциплины, повысится социально-психологический климат в коллективе.	За счет проведения эффективной кадровой политики, за счет приема в учреждение работников, которые будут соответствовать качествам государственного служащего (толерантность, коммуникативные и организаторские склонности, доброжелательность и др.)

Таким образом, проведение мероприятий, направленных на совершенствование отбора и приема кадров в Калининскую администрацию Санкт-Петербурга, позволят улучшить результативность труда и показатели качества, повысят социальную и экономическую эффективность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Государственный служащий в РФ- это гражданин России, исполняющий в порядке, установленном федеральным законом, обязанности по государственной должности государственной службы за денежное вознаграждение, выплачиваемое за счет средств федерального бюджета или средств бюджета субъекта РФ. Правовой статус федеральных государственных служащих регламентируется Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Федеральным законом «О системе государственной службы Российской Федерации», а также иными федеральными нормативными правовыми актами. Правовое положение государственных гражданских служащих субъектов РФ устанавливается законодательными актами, принимаемыми в субъектах Федерации.

Прием и отбор персонала на государственную службу является важнейшими составляющими кадровой политики предприятия (учреждения). Кадровая политика предприятия (учреждения) - генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом и сформулированы. Цель кадровой политики- обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Объектом исследования в дипломной работе является- Администрация Калининского района Санкт-Петербурга. Администрация является исполнительным органом государственной власти Санкт-Петербурга, проводящим государственную политику Санкт-Петербурга и осуществляющим государственное управление на территории района Санкт-Петербурга. Формируется и возглавляется Правительством Санкт-

Петербурга, а саму деятельность Администрации непосредственно координирует и контролирует вице-губернатор Санкт-Петербурга-руководитель Администрации Губернатора Санкт-Петербурга. В своей деятельности Администрация Калининского района Санкт-Петербурга руководствуется Конституцией РФ, федеральными конституционными законами, федеральными законами, Уставом Санкт-Петербурга, законами Санкт-Петербурга, постановлениями и распоряжениями Губернатора Санкт-Петербурга, постановлениями и распоряжениями Правительства Санкт-Петербурга, а также Положением об администрации района Санкт-Петербурга(с изменениями на 13 марта 2013 года). Администрация является юридическим лицом, имеет счета в банках, печать, штампы и бланки с изображением герба Санкт-Петербурга и со своим наименованием. Деятельность Администрации прекращается в порядке, установленном действующим законодательством. Администрация Калининского района Санкт-Петербурга расположена по адресу: Санкт-Петербург, Арсенальная наб., 13/1. Среднесписочная численность учреждения составляет 222 человека.

В структуру Администрации Калининского района Санкт-Петербурга входят подразделения, осуществляющие государственное управление в отдельных сферах на территории района, а также осуществляющие в пределах своей компетенции обеспечение деятельности Администрации. Основными направлениями деятельности администрации Калининского района Санкт-Петербурга являются: проведение активной социально-экономической политики, направленной на улучшение уровня жизни населения района.

Предметом исследования в дипломной работе является- отбор и прием кадров в Калининскую администрацию Санкт-Петербурга. Прием на работу, отбором персонала в учреждении занимается отдел по вопросам государственной службы и кадров, которым управляет начальник отдела, ему подчиняются: главные специалисты и ведущий специалист бухгалтер.

Согласно штатному расписанию количество работников этого отдела составляет 5 человек. Основное содержание работы кадровой службы администрации Калининского района Санкт-Петербурга составляет: формирование кадров организации (планирование, отбор и наем, высвобождение, анализ текучести и т.д.); обучение работников (переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе, проведение воспитательной работы); совершенствование организации труда, его стимулирование, создание безопасных условий труда. Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений. Целями управления персоналом в администрации Калининского района Санкт-Петербурга являются: удовлетворение потребности организации в кадрах; обеспечение рациональной расстановки кадров; наиболее эффективное использование кадров. К основным функциям управления персоналом в администрации можно отнести следующие: формирование кадровой политики компании и создание системы документов, отражающей эту кадровую политику и ее отдельные составляющие (процедуры); проектирование должностей, определение структуры персонала и требований к работникам; подбор персонала; оценка и аттестация персонала; вывод и перемещение работников; обучение и профессиональное развитие работников (проведение тренингов); работа с кадровым резервом, планирование карьеры работников; совершенствование оплаты и стимулирование труда; материальная и нематериальная мотивация работников.

Как правило, в администрации Калининского района Санкт-Петербурга, при освобождении штатной единицы объявляется конкурс на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявления в СМИ (в газете "Работа для Вас", а также через центр трудоустройства), а также о наличии вакансии объявляется работникам

учреждения. Таким образом, используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов.

В целом процесс отбора кандидатов в администрацию Калининского района Санкт-Петербурга включает в себя: первичное знакомство с претендентами, сбор и обработка информации о кандидатах по определенной системе, оценка качеств и составление достоверных «портретов» кандидатов, сравнение кандидатов на одни должности и выбор наиболее подходящих, назначение или утверждение кандидатов в должности, заключение с ними трудового договора, проверка эффективности адаптации работников и их работы в начальный период.

При отборе кадров, отдел по вопросам государственной службы и кадров администрации Калининского района Санкт-Петербурга, руководствуется рядом принципов и критериев отбора персонала, для этого используются следующие способы отбора персонала: предварительная отборочная беседа, заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты, собеседование, проверка рекомендаций и послужного списка, анализ и оценка заявительных документов.

Трудовые отношения в администрации Калининского района Санкт-Петербурга регулируются федеральным и региональным законодательством. В учреждении также предусмотрены локальные нормативно-правовые акты регулирования взаимоотношений работников и работодателей. Основными нормативно-правовыми актами на федеральном уровне являются: Конституция РФ, ФЗ «О занятости населения в РФ», ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации"; ФЗ "О системе государственной службы Российской Федерации"; ТК РФ и др.

Основными локальными актами Калининской администрации г. Санкт-Петербург на основании которых осуществляются взаимоотношения между работниками и работодателем являются следующие: приказ о приеме работника на работу, приказ о прекращении трудового договора с работником, записка расчет при расторжении трудового договора,

командировочное удостоверение, приказ о поощрении работника, личная карточка работника, табель учета рабочего времени, график отпусков, штатное расписание, должностные инструкции; положение об охране труда; трудовой договор; положение о персональных данных работников учреждения, положение об оплате труда и другое.

Проведенный анализ кадровой политики учреждения позволил выделить следующие основные недостатки: в частности, за анализируемый период в учреждении наблюдается рост показателя текучести кадрового потенциала предприятия, который составил на конец анализируемого периода более 15%, что является отрицательной динамикой, так как при нормальной естественной текучести данный коэффициент не должен превышать более 5%. При этом было выявлено, что большинство служащих администрации Калининского района Санкт-Петербурга окончили высшие учебные заведения достаточно давно, при этом не повышали свой профессиональный уровень за последние 10 лет. Треть служащих учреждения оценивают свои знания с правовой базой профессиональной деятельности на удовлетворительно. Доля таких служащих составляет 30%, меньшая доля служащих оценивает свои знания на отлично, их доля составила 23,33%. Несмотря на то, что большинство служащих работающих в учреждении имеют высшее образование; однако, не все работники имеют специализацию «Государственное и муниципальное управление», лишь 56,30% окончили высшие учебные заведения по указанной специальности, 16,21% и 10,36% служащих имеет экономическое и юридическое образование, 17,13% - работников учреждения имеют иные виды специализации, не относящиеся к государственной службе.

Несмотря на то, что учреждение при приеме на работу исследует такой показатель как опыт работы, в ходе проведенного исследования было выявлено, что 21,17% служащих имеют небольшой опыт работы по специальности (который составляет от 1 до 3 лет), что нельзя оценить положительно.



При наборе кадров мало используется внешних источников информации при высвобождении штатной единицы. Так, в частности для набора кадров в учреждение, размещается информация о вакансиях в газете "Работа для Вас", тогда как в настоящий момент в Санкт-Петербурге как минимум 5 печатных изданий с предложениями о работе. Также немаловажным отрицательным фактором при наборе является то, что учреждение не использует интернет источники, тогда как в настоящее время именно интернет источники является наиболее эффективными.

Одним из недостатков отбора персонала в учреждении является то, что отсутствует система оценки кандидатов, которая должна обладать следующими характеристиками: быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов; стимулировать тех, кто производит отбор, к тому, чтобы они обосновали свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев; помогать сотрудникам органов власти, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способствовать принятию взвешенного обоснованного решения.

Чиновнику должны быть присущи такие качества как коммуникативность, открытость, уважение к чужой точке зрения, приверженность высшим нравственным принципам, соблюдение принципов государственной службы и др. На анализируемом предприятии при отборе кадров не изучаются эти качества. В связи с тем, что при приеме на работу в администрацию не обращают внимание, на толерантность, коммуникативные и организаторские склонности сотрудников, не исследуются основные тенденции поведения человека в реальной группе, не изучается доброжелательность кандидата, в коллективе могут возникать различного рода конфликтные ситуации, а это нарушает морально-психологический климат в учреждении, а этим может быть вызван отток персонала из учреждения, что является неблагоприятным фактором. Таким образом, в учреждении наблюдается множество недостатков системы отбора

и приема кадров, которые необходимо совершенствовать.

Для системы совершенствования системы отбора и приема кадров в учреждение администрации были предложены следующие мероприятия: принимать на работу работников, которые повышали свой профессиональный уровень не позже, чем 5 лет назад; принимать на работу работников имеющих стаж более 3 лет по специальности; при приеме на работу проводить беседу о правовой базе государственного служащего; не принимать работников, имеющих образование, не относящиеся к государственной службе, даже если оно высшее; размещать вакансии через лидирующие сайты Интернета занимающиеся подбором кадров; при отборе кадров проводить анкетирование кандидатов по методикам авторов: В.В. Синявский, В.А. Федорошин, В. Стефансон, В.В. Бойко, М. Шнайдер и др. Эти авторы разработали методики, по которым можно изучить кандидата на должность по следующим качествам: толерантность, коммуникативные и организаторские склонности сотрудников, исследовать основные тенденции поведения человека в реальной группе, определить доброжелательность кандидата. Все эти мероприятия позволят повысить систему отбора персонала и сформировать новый более качественный кадровый состав, а это в свою очередь повлияет на повышение качества и результативности труда, повысятся показатели социальной и экономической эффективности. В частности, основными показателями экономической эффективности от совершенствования кадровой политики учреждения могут быть: прирост прибыли, снижение затрат, повышение рентабельности и т.д. В дипломной работе была проведена оценка экономической эффективности от снижения текучести кадров. Проведенный расчет экономической эффективности от снижения текучести кадров показал, что если за счет проведения выше перечисленных мероприятий произойдет снижение текучести кадров на 10%, то экономическая эффективность составит 179820 тыс.руб. в год. Проведенный расчет является прогнозным, в действительности экономический эффект может быть выше или ниже прогнозных значений,

так как это будет зависеть от того, насколько именно снизится показатель текучести персонала. Но так, или иначе, любые мероприятия, направленные совершенствование отбора и приема кадров, проведения эффективной кадровой политики учреждения, позволят сохранить более менее стабильное положение в движении кадров, а это положительно повлияет на финансовые показатели деятельности всего учреждения.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации. Принята Всенародным голосованием 12.12.93 г.(с изм. от 30 декабря 2008 г.)
2. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. N 58-ФЗ "О системе государственной службы Российской Федерации".Принят Государственной Думой 25 апреля 2003 года. Одобрен Советом Федерации 14 мая 2003 года. (с изм. и доп. от 6 декабря 2011 г.)
3. Федеральный закон РФ от 19 апреля 1991 г. N 1032-1 "О занятости населения в Российской Федерации" С изменениями и дополнениями от 23 февраля 2013 г.
4. Федеральный закон «О государственной гражданской службе РФ» от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ . Принят Государственной Думой 7 июля 2004 года. Одобрен Советом Федерации 15 июля 2004 года. (с изм. и доп. от 30 декабря 2012 г.)
5. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации». Принят Государственной Думой 7 февраля 2007 года. Одобрен Советом Федерации 21 февраля 2007 года. ( с изм. и доп. 3 декабря 2012 г.).
6. Указ Президента Российской Федерации от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих».
7. Аверина О.Р. Этика и культура управления: Учебное пособие. Хабаровск: ДАГС, 2009. - 132 с.
8. Алёхина И. Имидж и этикет делового человека.- М., 2010г.
9. Атаманчук Г.В. Модернизация государственного управления. Теоретико- методологические основания. М.: РАГС, 2008г.
- 10.Административная этика: Учебное пособие. М: 2012г. - 167 с.
- 11.Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика, 2011г. - 164 с.

12. Анисимов Л.Н., Анисимов А.Л. Трудовые договоры. Трудовые споры. – М., 2011 г.
13. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов – М.: ЮНИТИ, 2011 г. – 407 с.
14. Абрютина М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебно-практическое пособие / М.С. Абрютина, А.В. Грачев.- 8-е изд., перераб. и доп.- М. : Издательство «Дело и Сервис», 2009.-272с.
15. Алавердов А.Р. Управление персоналом. – М.: Соминтэк, 2012 г.
16. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2011 г. – 352 с.
17. Беляев В.Н., Черников Д.А. Справочник директора предприятия.- М.: ИНФРА-М, 2009 г. – 794 с.
18. Беляцкий Н.П., Ройш П., Суша Н.В. Техника работы менеджера. – Мн.: Книжный дом, 2012 г. – 255 с.
19. Бердычевский В. С. Трудовое право: Учебное пособие — Ростов н/Д: Феникс, 2013 г. — 512 с.
20. Байтов Г. Н. Этика и нормы службы. С-Пб. «Питер», 2012 г.
21. Бахрах Д.Н. Государственная служба России: Учебное пособие. - М.: Проспект, 2012 г. - 235 с.
22. Бойков В.Э. Профессиональная культура государственной службы // Социс. 2008, №2.
23. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. – М.: ЮристЪ, 2011 г. – 496 с.
24. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: ЮристЪ, 2010 г. – 271 с.
25. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. – СПб: «Питер», 2011 г. – 211 с.
26. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. – М.: ЮНИТИ, 2011 г. – 472 с.

- 27.Веснин В.Р. Менеджмент персонала. – М.: Т.Д. “Элит-2000”, 2012.- 435с.
- 28.Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая и третья).- М. : ООО «ТК Велби», 2013. - 448с.
- 29.Глазунова Н.И. Система государственного управления: учебник для вузов / Н.И. Глазунова. – М.: Юнити – Дана, 2012. – 551 с.
- 30.Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом. Под общей ред. В.П. Иванова. - М: Известия, 2012г. - 247 с.
- 31.Государственная служба: Учебник / Под ред. проф. В. Г. Игнатова. -М.: ИКУ «МарТ», 2012г. - 399 с.
- 32.Гришковец А.А. Правовое регулирование государственной гражданской службы в Российской Федерации. М. 2012г. - 262 с.
- 33.Государственная служба: культура поведения и деловой этикет. Учебное пособие / Под общ. ред. Е.В. Охотского. -М.: Изд-во РАГС, 2009г.
- 34.Государственная служба: теория и организация. Курс лекций. - Ростов-на-Дону: «Феникс»,2011г.
- 35.Государственное регулирование экономики и социальный комплекс /Под ред. Т.Г. Морозовой и А.В. Пикулькина. — М.: Финстатинформ, 2012 г.
- 36.Гусов К.Н., Толкунова В.Н. Трудовое право России: Учебник. 2-е из., доп., испр., - М.: Юристъ, 2010г.-480 с.
- 37.Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 2011г.
- 38.Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для ВУЗов. М.: Норма, 2010г.
- 39.Десслер Гари. Управление персоналом: Пер. с англ. — М.: БИНОМ. 2012г.
- 40.Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом:

- Учеб. пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ПРИОР. 2010г.
- 41.Дятишева А.П. Коллективные договоры и соглашения. Трудовые конфликты. — М., 2012г.
  - 42.Егошин А.П. Управление персоналом. — Новгород: Издательство «Март», 2009г. — 238 с.
  - 43.Жариков Е.С. Психология управления. — М.: Проспект, 2008г. — 298 с.
  - 44.Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. — СПб.: Северо — Запад, 2011г.
  - 45.Иванов В. А. Государственная служба Российской Федерации. Основы управления персоналом. - М.: Известия, 2012г. - 264 с.
  - 46.Иванов В.В. Государственное управление: Справочное пособие / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. — 2-е изд., доп. — М.: Инфра — М, 2011г. — 718 с.
  - 47.Игнатов В.Г. Государственное и муниципальное управление: Введение в специальность. Основы теории и организации: учебное пособие/ В.Г. Иванов. — М.: «Март»; Ростов — на — Дону: Март. 2012г. — 448 с.
  - 48.Иванов В.Н., Пойрушев В.И., Гладышев А.Г. Основы социального управления. — М.: ЮристЪ, 2011г. — 314 с.
  - 49.Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. — М.: Гардарики, 2010г. — 315 с.
  - 50.Ивановская Л. В., Свистунов В. М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. — М.: ГАУ, 2008г.
  - 51.Карпенко А.В. Профессия государственный служащий // Государственная служба, 2011г. - 294 с.
  - 52.Киселев С.Г. Государственная гражданская служба. Учебное пособие. - М: ГУУ, 2012г. - 284 с.
  - 53.Комментарий к Федеральному закону "О государственной гражданской службе" (под ред. Козбаненко В.А., Медведева Д.А.). - М.: "Питер", 2012г. - 184 с.
  - 54.Корнейчук Г.А. Государственные служащие. Особенности

- регулирования труда, - М.: Альфа-Пресс, 2012г. - 262 с.
- 55.Краснов В.Н. Ответственность власти. - М.: Издательство Магистр, 2011г. - 182 с.
- 56.Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2009. 378 с.
- 57.Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 2011. – 412 с.
- 58.Кибанов А.Я., Захаров Д. К. Организация управления персоналом. - М.:ГАУ. 2009г.
- 59.Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. — М.:ИНФРА-М, 2010.
- 60.Кнорринг А.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Дело, 2009г. – 199 с.
- 61.Кочеткова А.И. Психологические основы управления персоналом. – М.: Зерцало, 2010г. – 303 с.
- 62.Кравченко А.И. Трудовые организации: структура организации, поведения. – М.: ЮристЪ, 2011г. – 114 с.
- 63.Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (постатейный) с последними изменениями // Отв. ред. проф. Ю.П. Орловский. – М., 2013г.
- 64.Курс российского трудового права. Т. 2. Рынок труда и обеспечение занятости (правовые вопросы) / Под. Ред. С. П. Маврина., А. С. Пашкова, Е. Б. Хохлова. – М.: Юристъ, 2013г. – 560 с.
- 65.Курс российского трудового права. В 3 т. Т. 1: Общая часть / Под. Ре. Е. Б. Хохлова. – СПб.: Из-во. С.-Петербургского ун-та, 2012. – 573 с.
66. Киселев И.Я.. Трудовое право России и зарубежных стран. Международные нормы труда. - М.: Изд-во Эксмо, 2012г. - С. 468.
- 67.Лушников А.М., М.В. Лушникова. Курс трудового права. Учебник: в 2-х т. Т.2. Коллективное трудовое право. Индивидуальное трудовое право. Процессуальное трудовое право. - М.: Статут, 2013г. С. 588.



- 68.Маврина С.П., Хохлове Е.Б., Трудовое право России, М., 2013г.
- 69.Нуртдинова А.Ф., Окуньков Л.А., Френкель Э.Б. Комментарий к законодательству о социальном партнёрстве. М., 2011г.
- 70.Немчиков, А.А. Государственная служба: справочное пособие/ А.А. Немчиков, А.М. Володин. – М.: Дело и Сервис, 2013г. – 384 с.
- 71.Налбадян Ж.. Роль права в формировании этики государственной службы. -М.: Изд-во РАГС, 2012г.
- 72.Налбандян Дж. Профессионалы в местных органах управления // Профессионализм управленческих кадров. –М.: Изд-во РАГС, 2013г.
- 73.Оболонский А.В / Государственная служба. Учебное пособие. -М.: Дело, 2013г.
- 74.Оболонский А.В. Государственная служба: учебное пособие/ А.В. Оболонский, А.Г. Барабошев. – 2-е изд. – М.: дело, 2012г. – 440 с.
- 75.Овсянко Д.М. Государственная служба Российской Федерации: учебное пособие для студентов / Д.М. Овсянко. – М.: Юрист, 2011г. – 208 с.
- 76.Попов В.Г. Профессиональная культура современного российского государственного чиновника /В.Г. Попов, В.В. Китаев, Б.С. Хохряков, Н.Г. Чевтаева – М.: Екатеринбург: УрАГС, 2009г.
- 77.Радченко А.И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход /А.И. Радченко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Ростов-на-Дону: Ростиздат, 2013г. – 720 с.
- 78.Сумароков, В.З. Государственное управление в современной системе организации власти: монография / В.З. Сумароков. – Краснодар: Фрегат, 2013г. – 52 с.
- 79.Соколов В.М., Турчинов А.И. Гражданская служба: нравственные основы, профессиональная этика: Учебное пособие. М.: РАГС, 2010г.
- 80.Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (ТК РФ). Принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года. Одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года. С изменениями и

дополнениями от 5 апреля 2013 г.

81. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих, одобренный решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции от 23.12.2010г.
82. Трудовое и социальное право Европейского Союза: документы и материалы. – М.: "Права человека", 2009. – 98 с.
83. Трудовое и социальное право России: Учеб. Пособие для студ. Высш. Учеб. Заведений / Под. Ред. Л. Н. Анисимова. М.: Гуманитарно-издательский центр ВЛАДОС, 2013г. – 432 с.
84. Трудовое право России. Учебник / Под ред. Орловского Ю.П. М., 2013г.
85. Френкель Э. Б. Коллективно-договорное регулирование труда в зарубежных странах // Правовое регулирование труда в условиях перехода к рыночной экономике. М., 2012г.
86. Чайка Л.Н. «К вопросу о процедурах, предшествующих заключению трудового договора» // Актуальные проблемы российского права. 2010. № 2 (15). (0,4 п.л.).
87. Чайка Л.Н. «Труд - не товар» // Труд и социальные отношения. 2009. № 12 (66). (0,2 п.л.).
88. Чайка Л.Н. «Современные проблемы трудового договора в Европе в условиях мирового финансового кризиса» // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. 2009. № 4 (19). (0,3 п.л.).
89. Шувалова Н.Н. Служебное поведение государственного гражданского служащего: моральные основы: Учебно-практическое пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2012г.
90. Этика государственной службы. // Государственная служба. Проблемы профессиональной этики. Зарубежный опыт. Реферативный бюллетень. №2 (22), 98. – М.: Изд-во РАГС, 2008г.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**