

Проектная глава ВКР: Совершенствование отбора и приема в Калининскую Администрацию Санкт-Петербурга

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

3.2. Эффективность от внедрения мероприятий, направленных на совершенствование отбора и приема на государственную службу 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.ру (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 (irr.ru)
7	rosrabota.ru	16	job.ws
8	funkyjob.ru	17	CareerRussia.ru
9	futuretoday.ru	18	Кадровичка.ру (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)		<p>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.</p> <p>Одна из ключевых задач Ассоциации состоит в построении эффективного диалога между государством и компаниями, действующими в сфере информационных, коммуникационных и интернет-технологий.</p> <p>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.</p>
Национальная конфедерация "Развитие человеческого капитала"		<p>Новое профессиональное сообщество HRD-экспертов России.</p> <p>Миссия: увеличение и повышение "качества" человеческого капитала России.</p> <p>Цель: формирование цивилизованного рынка услуг по управлению и развитию персонала высокой производительности труда.</p>
The Network, международная сеть job-сайтов		<p>Миссия: позволить рекрутерам успешно искать таланты по всему миру.</p> <p>Сеть объединяет 36 ведущих порталов по поиску сотрудников и работы в 119 странах мира.</p> <p>Сайты участников The Network посещают более 55 миллионов уникальных посетителей, ищущих работу каждый месяц.</p>

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.

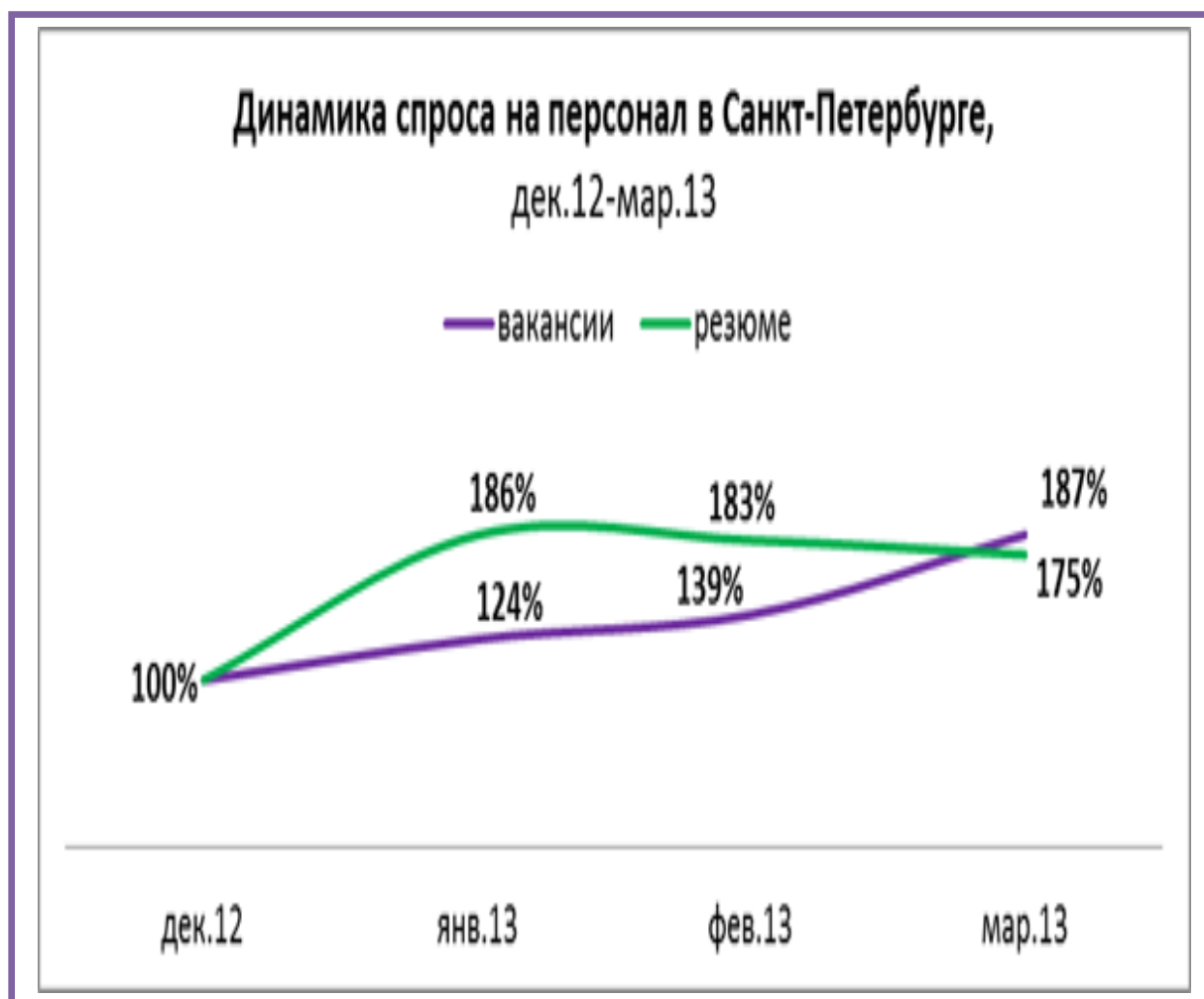


Рис.3.1. Динамика спроса на персонал и предложения рабочей силы в Санкт-Петербурге в 1 квартале 2013 г.

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 труда¹.

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 места² 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,

¹ Егoшин А.П. Управление персоналом. – Новгород: Издательство «Март», 2009г.

² 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, производительно³.

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.

³ 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. Гарантией обоснованности установления КТУ является ежедневный учет показателей, влияющих на повышение или понижение КТУ⁴.

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

⁴ 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 целом⁵.

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

⁵ Беляцкий Н.П. Управление персоналом. – Мн.: Экоперспектива, 2011 г.

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):

$$S_{\text{тк}} = Dk_{\text{тк}} \times H \times S_{\text{по}} \quad (3.1)^6$$

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.).

⁶ Адамчук В.В., Экономика и социология труда: Учебник для вузов – М., 2011г.

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.

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., 2011г.
13. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов – М.: ЮНИТИ, 2011г. – 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, 2012г.
16. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2011г. – 352 с.
17. Беляев В.Н., Черников Д.А. Справочник директора предприятия.- М.: ИНФРА-М, 2009г. – 794 с.
18. Беляцкий Н.П., Ройш П., Суша Н.В. Техника работы менеджера. – Мн.: Книжный дом, 2012г. – 255 с.
19. Бердычевский В. С. Трудовое право: Учебное пособие — Ростов н/Д: Феникс, 2013г. — 512 с.
20. Байтов Г. Н. Этика и нормы службы. С-Пб. «Питер», 2012г.
21. Бахрах Д.Н. Государственная служба России: Учебное пособие. - М: Проспект, 2012г. - 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, 2011г. – 496 с.
24. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: ЮристЪ, 2010г. – 271с.
25. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. – СПб: «Питер», 2011г. – 211 с.
26. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. – М.: ЮНИТИ, 2011г. – 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.: Гардарике, 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.Налбандян 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