

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 380303 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Кадровая политика в государственных учреждениях (на примере Департамента ЖКХ и Государственного жилищного надзора Томской области)

УДК __005.95/.96:331.108:332.871(571.16)___

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11и21	Крайсман Светлана Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Корниенко Анна Анатольевна	К.т.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 380303 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
11и21	Крайсман Светлана Евгеньевна

Тема работы:

**Кадровая политика в государственных учреждениях (на примере Департамента
ЖКХ и Государственного жилищного надзора Томской области)**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

01.10.2016г. № 7460/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:

15.06.2016г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Объектом исследования являются – Департамент ЖКХ и Государственного жилищного надзора Томской области.

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Методы оценки управления организации», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. рассмотреть сущность и значение кадровой политики в системе управления предприятием; дать характеристику видам кадровой политики и основным направления формирования кадровой политики; выявить критерии эффективности кадровой политики; охарактеризовать особенности кадровой политики на государственной службе; провести анализ кадровой политики исследуемой организации, в частности анализ организационной структуры, состава и структуры персонала, существующей кадровой политики и организации управления персоналом;</p> <p>2. Цель - проанализировать вопросы кадровой политики Департамента ЖКХ и Государственного жилищного надзора Томской области;</p> <p>3. разработать проектные мероприятия по совершенствованию кадровой политики исследуемой организации и дать оценку эффективности предложенных проектных решений.</p>
--	---

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

- 1. Теоретические основы кадровой политики**
- 2. Основные направления формирования кадровой политики**
- 3. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики Департамента ЖКХ и Государственного жилищного надзора Томской области**

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.03.2016г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Корниенко Анна Анатольевна	К.т.н		20.03.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11и21	Крайсман Светлана Евгеньевна		20.03.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 380303 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавр
Кафедра ИФНТ
Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года
Форма представления работы:

Бакалаврская работа

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	15.06.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
16.06.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
02.08.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
15.09.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
04.12.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Корниенко Анна Анатольевна	д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 104 с., 10 рис., 5 табл., 40 источников, 5 прил.

Ключевые слова: кадровая политика, персонал, найм, отбор, методы.

Объектом исследования являются – Департамент ЖКХ и Государственного жилищного надзора Томской области. Предметом исследования являются особенности кадровой политики в сфере государственной гражданской службы.

Цель работы – проанализировать вопросы кадровой политики Департамента ЖКХ и Государственного жилищного надзора Томской области.

Область применения: внедрение менеджера по персоналу может быть использовано на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных технологий работы с персоналом, организация труда персонала, принятие управленческих решений.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ	9
1.1. Сущность и значение кадровой политики в системе управления предприятием.....	9
1.2. Виды кадровой политики	16
1.3. Основные направления формирования кадровой политики	18
1.4. Критерии эффективности кадровой политики	21
1.5. Кадровая политика на государственной службе	28
2. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ДЕПАРТАМЕНТА ЖКХ И ГОСУДАРСТВЕННОГО ЖИЛИЩНОГО НАДЗОРА ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ	28
2.1. Краткая характеристика организации	37
2.1.1. Анализ организационной структуры департамента.....	38
2.1.2. Характеристика деятельности департамента.....	40
2.1.3. Анализ состава и структуры персонала департамента	49
2.2. Анализ существующей кадровой политики	56
2.3. Анализ организации управления персоналом на предприятии	59
2.3.1. Анализ подбора, отбора и найма персонала	59
2.3.2. Анализ адаптации персонала	65
2.3.3. Анализ процедуры аттестации персонала	66
2.3.4. Анализ обучения и повышения квалификации персонала	70
2.3.5. Анализ кадрового резерва.....	74
2.3.6. Анализ заработной платы и стимулирования труда персонала ...	75
2.3.7. Анализ движения и текучести кадров персонала	79
3. ПРОЕКТ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ДЕПАРТАМЕНТА ЖКХ И ГОСУДАРСТВЕННОГО ЖИЛИЩНОГО НАДЗОРА ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ.....	84
3.1. Разработка предложений по совершенствованию кадровой политики организации	84
3.2. Оценка эффективности предложенных проектных решений.....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	90
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	93
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	97
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	98
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	102
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	105

ВВЕДЕНИЕ

Кадровая политика призвана придавать управленческой деятельности необходимую целенаправленность, научность и эффективность. Кадровая деятельность и кадровая работа – это кадровая политика в действии.

В условиях рыночной конкуренции руководству организации необходимо не только сохранить квалифицированные кадры, но и обеспечить эффективный отбор, подбор, найм персонала, его адаптацию, обучение и переобучение в соответствии с потребностями организации, что будет способствовать созданию сплоченной, ответственной, мобильной, высокопроизводительной команды, способной решать любые задачи.

Исторический опыт свидетельствует, что из всех ресурсов государства – финансовых, материальных, природных – кадровый ресурс является самым значимым. Поэтому существующая кадровая политика обусловлена изменившимися требованиями к профессионализму и компетентности государственных служащих и усложнением задач кадровой работы в современных условиях. А также внедрением новых кадровых технологий, необходимостью поиска новых форм и способов мотивации государственных служащих, адекватных современным политическим и экономическим реалиям.

Все вышеизложенное свидетельствует об актуальности данной темы.

Цель дипломной работы – проанализировать вопросы кадровой политики Департамента ЖКХ и Государственного жилищного надзора Томской области.

Для решения данной цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть сущность и значение кадровой политики в системе управления предприятием;
- дать характеристику видам кадровой политики и основным направления формирования кадровой политики;
- выявить критерии эффективности кадровой политики;

– охарактеризовать особенности кадровой политики на государственной службе;

– провести анализ кадровой политики исследуемой организации, в частности анализ организационной структуры, состава и структуры персонала, существующей кадровой политики и организации управления персоналом;

– разработать проектные мероприятия по совершенствованию кадровой политики исследуемой организации и дать оценку эффективности предложенных проектных решений.

Объектом исследования данной дипломной работы является Департамент ЖКХ и Государственного жилищного надзора Томской области. Предметом исследования являются особенности кадровой политики в сфере государственной гражданской службы.

Теоретические основы исследования опираются на работы отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области менеджмента, управления персоналом и кадровой политики, а также законодательные и правовые акты.

В качестве основных литературных источников в работе использовались учебные, научные и периодические издания таких авторов, как Андреев В.И., Балашов А.П., Блэйк Р.Р., Мутон Д.С., Бугаков В.М., Бухалков М.И., Веснин В.Р., Ивановская Л.В., Каштанова Е.В., Кибанов А.В., Куприянчук Е.В., Ловчева М.В., Одегов Ю.Н. и ряда других авторов.

В качестве исходной информации в дипломной работе использованы законодательные и информационно-статистические материалы, касающиеся кадровой политики государственных служащих Департамента ЖКХ и Государственного жилищного надзора Томской области.

В процессе исследования в дипломной работе были использованы социологические методы сбора первичной информации, в том числе, методы наблюдения и анализа документальных источников.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность и значение кадровой политики в системе управления предприятием

Кадровая политика – «главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой организации» [6; С.87]. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика – «это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов организации и его работников» [8; с.42].

Таким образом, в широком смысле под кадровой политикой организации понимается «система норм и правил, на основе которых направления деятельности по управлению персоналом такие как: отбор, обучение, продвижение заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации. Узкое толкование кадровой политики - предполагает набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях человека и организации» [11; с.47].

Теоретическим аспектам кадровой политики уделено значительное внимание как отечественными, так и зарубежными учеными. Особый вклад в формирование теоретических основ кадровой политики внесли такие авторы, как Ф.У. Тейлор, Базаров Т.Ю., Н.А. Чижова, Половинко В.С. и др.[35; с.564]

В словарях русского языка значение термина политика определяется в традиционном историческом аспекте, как «социально-экономическая деятельность отдельных групп людей в масштабе государства, а также более абстрактно: как линия поведения, способ действий, направленных на достижение чего-либо».

Интересным является определение кадровой политики, данное родоначальником теории управления Ф. У. Тейлором: «кадровая политика – это развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему

производительности и максимального благосостояния; подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу» [35]. Сегодня это определение кажется слишком узким и недостаточным.

Цель кадровой политики – «обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда» [5, с. 211].

По мнению Зайцева Т.В., «кадровая политика организации, фирмы – это комплекс организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей организации, фирмы» [18].

По мнению О.Н. Полякова, «кадровая политика традиционно ассоциируется с различными областями управления персоналом: политикой подбора и расстановки кадров, оплаты труда и вознаграждений, обучения персонала, коммуникативной политикой и т. д. Это отражает и приоритеты управления персоналом, и идеологию, и методологические подходы к решению проблем управления персоналом» [34, с. 234].

Общим фактором, в различных теоретических подходах к определению понятия кадровой политики является определение кадровой политики как «целенаправленной деятельности по созданию трудового коллектива, которая наилучшим образом способствовала бы совмещению целей и приоритетов организации и его работников».

Наиболее широкое толкование кадровой политики безотносительно к кадровой стратегии, с упором на методологическую, концептуальную сторону этого понятия подается в работах В.Р. Веснина.

Он разбирает кадровую политику как «систему теоретических взглядов, идей, принципов, требований, устанавливающих важнейшие направления работы с персоналом, ее формы и методы» [2, с.104]. Таким образом, методы

и формы, направления работы с персоналом не включаются им в кадровую политику.

Нормативно-методический подход к определению кадровой политики присущ работам А.А. Лобанова и Дж. Иванцевича, А.П. Егоршина, С.К. Мордовина. Так, в известной книге Дж. Иванцевича и А.А. Лобанова «Человеческие ресурсы управления» изображен американский подход к данному понятию: «Политика управления персоналом - всеобщее руководство в принятии решений по существенным направлениям в области управления персоналом» [14, с.22].

Л.В. Ивановская находит, что «политика в области человеческих ресурсов – это некий правил свод, стандартов, положений по работе с персоналом» [20, с.39].

Деятельностный подход к формулированию кадровой политики наблюдается в работах В.А. Спивака и Н.А. Чижова. По мнению О.Н. Полякова, «кадровая политика фирмы, организации - это комплекс содержательных и организационных мер, которые направлены на результативное применение способностей и профессиональных навыков всякого отдельного работника в осуществлении конечных целей (миссии) фирмы, организации» [34, с.6].

Основываясь на различные исследования российских и зарубежных авторов, определим цель, задачи и существенные элементы кадровой политики в системе управления предприятием.

В наиболее наглядном виде элементы кадровой политики изображены на рисунке 1.1.



Рис.1.1. Элементы кадровой политики [20, с. 9]

Целью кадровой политики показывается достижение, укрепление, сохранение и развитие кадрового потенциала компании, производство высокопроизводительного коллектива, более значительных исходных следствий деятельности организации [20, с. 11].

Основным объектом кадровой политики организации показываются люди – «это персонал объединения или кадры».

Персонал организации – «это главный или штатный состав его рабочих, какие организуют и приводят в ход средства производства, стабильно их улучшают» [12; с. 89].

При этом от квалификации персонала, его профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства на предприятии.

Потому целью кадровой политики может быть решена по-разному, а выбор альтернативных вариантов довольно обширен:

1. сохранять работников или увольнять; если сохранять, то которым путем лучше:

- а) передвигать на укороченные формы занятости;
- б) применять на нехарактерных работах, на иных объектах;
- в) устремлять на продолжительную переподготовку и т.п.

2. подготовить работников самим или искать тех, кто уже обладает необходимой подготовкой и квалификацией;

3. набрать со стороны или переучить работников, которые подлежат освобождению с организации;

4. набирать дополнительно рабочих или обойтись существующей численностью при условии наиболее рационального ее применения и т.п.

Ввиду того, кадровая политика определяет цели, связанные с отношением организации к наружному окружению (отношения с государственными органами, рынок труда), а кроме того миссии, связанные с отношением организации к своему персоналу.

Кадровая политика в системе управления предприятием обязана организовывать не только удобные условия труда, но и гарантировать вероятность продвижения по службе и важную степень уверенности в завтрашнем дне. По этой причине, главной проблемой кадровой политики организации считается «предоставление в повседневной кадровой работе учета заинтересованности абсолютно всех категорий сотрудников и социальных групп трудового коллектива» [36; с. 565].

Кадровая политика обязана основываться на таких принципах, как «последовательность, справедливость, выполнение трудового законодательства, равноправность и отсутствие дискриминации». Временами, она может обладать дискриминационным характером по возрастному, половому, национальному и т.п. признаку, т.е. быть в противоречии с действующим трудовым законодательством. В нынешних

российских обстоятельствах, когда судебная власть и государственный контроль за сферой трудовых отношений недостаточны, обстановка в данной сфере остается негативной.

Кадровая политика реализуется стратегическими и оперативными концепциями управления. Задачи кадровой стратегии содержат:

- возвысить престиж организации;
- изучить атмосферу внутри организации;
- рассмотреть перспективы формирования потенциалов рабочей силы;
- обобщить и предупредить о причинах увольнения с работы.

Классики дифференцируют кадровую политику на «открытую» и «закрытую» или характеризуют ее как «реактивную», «пассивную», «активную», «превентивную». Однако состав кадровой политики определенной компании довольно сложен, что не позволяет дать ей однозначное определение. Значительно важнее дать оценку, насколько она отвечает задачам организации, соответствует периоду формирования и его организационной культуре.

Ежедневное осуществление кадровой стратегии, а кроме того одновременно предоставление помощи руководству, при исполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами.

Сущность кадровой политики не ограничивается наймом на службу, а имеет отношение к принципиальным позициям организации в отношении подготовки, формирования персонала, предоставления взаимодействия сотрудника и компании.

В то время как кадровая политика сопряжена с подбором целевых задач, которые рассчитаны на дальнейшую перспективу, текущая кадровая работа нацелена на оперативное разрешение кадровых вопросов. Между ними должна быть, безусловно, связь, которая случается как правило между стратегией и тактикой достижения установленной цели.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается сотрудников компании в целом, и избирательный, частный, когда ориентируется на решение своеобразных задач.

Из вышесказанного можно сделать несколько заключений касающихся определения кадровой политики:

Во-первых, кадровая политика организации – это понятие общее, универсальное, объективно существующее, вне зависимости от того, в какой степени она осознана и целенаправленно сформировывается и реализуется руководством. Недостаток или низкое формирование стратегии управления персоналом подразумевает малоэффективные виды кадровой политики, какие, в сущности, выступают реакцией на появляющиеся в процессе функционирования организации проблемы управления персоналом.

Во-вторых, кадровая политика считается важнейшей «восприимчивой областью» для персонала, которая имеет отношение к массовым целям и ценностям и не оставляет безразличными всех членов коллектива. В случае если ее исследованием не занимается руководство, то часто ее идеологию, приоритеты и принципы сформировывают работники в определенных ценностях, лозунгах, устном фольклоре. К примеру, основы управления персоналом проявляются в поговорках: «Один с сошкой - семеро с ложкой», «Инициатива наказуема» и др.

И в третьих, кадровая политика способна отождествляться со стратегией управления персоналом в тех вариантах, если она разработана и имеется или в форме регламентирующего документа, или как известный и общепризнанный начальством и работниками свод норм, правил, приоритетов, целей в сфере управления персоналом. По этой причине установление кадровой политики как целостной стратегии управления персоналом верно как нормативное, присущее организациям с высоким уровнем менеджмента, как стратегического, так и кадрового. Поэтому далее рассмотрим основные направления формирования кадровой политики.

1.2. Виды кадровой политики

Необходимо отметить, что «кадровую политику», нельзя отождествлять с понятием «управление персоналом». Понятие «управление персоналом» и «политика» сами по себе далеко не тождественны. «Управление персоналом» - термин гораздо более широкий, одной из составляющих которого является и «кадровая политика».

Различают два основания классифицирования видов кадровой политики: «в зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации» и в «зависимости от степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава».

По первому основанию выделяются следующие виды кадровой политики:

1. Пассивная кадровая политика – «это политика мероприятий на предприятии при которых отсутствует четкая программа действий в отношении персонала» [19]. При этом не проводится деятельность по прогнозированию кадровой ситуации и никак разрабатывается политика формирования персонала. Руководство никак не старается рассматривать и улучшать механизмы стимулирования и мотивации. Роль руководства во взаимоотношениях с персоналом приводит к экстренной реакции на конфликтные условия. Их стремятся ликвидировать разными способами, не стараясь уяснить и устранить причины недовольства работников, избежать появления аналогичных обстоятельств в будущем.

2. Активная кадровая политика «помогает руководству делать прогноз развития и дает средства воздействия на ситуацию» [19]. Для этого разрабатываются антикризисные кадровые программы. Ведется непрерывный мониторинг ситуации. Выполнение управленческих программ изменяется в соответствии с параметрами внешней и внутренней сфер компании. В зависимости основания для прогноза выделяют два вида активной кадровой политики:

– «рациональную» - это когда руководство имеет как качественный «диагноз», так и аргументированный прогноз формирования ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды и располагает средствами для влияния на нее;

– «авантюристическую» - это, тогда когда невзирая на недостаток средств прогнозирования кадровой ситуации намечаются кадровые мероприятия, направленные на достижение значимых для организации целей.

3. Реактивная кадровая политика «представляет собой систему мер по контролю признаков сложившейся кризисной ситуации» [19]. Данная политика свойственна для компаний, которые переживают тяжелые времена, если все без исключения ресурсы направлены на локализацию и ликвидацию конфликтов в коллективе, «латание кадровых дыр».

4. Промежуточное состояние между «активной» и «реактивной» захватывает **«превентивная» кадровая политика**. Она характерна тем, что у «управления компании есть в наличии прогноз формирования ситуации, однако отсутствуют средства, в том числе финансовые для воздействия на нее» [19].

В зависимости от ориентации на собственный или на внешний персонал, уровень открытости по отношению к внешней среде при развитии кадровой политики выделяют «закрытую» и «открытую» кадровую политику:

1. При открытой кадровой политике «предприятие ориентировано на максимальное привлечение нового персонала. Она прозрачна для потенциальных сотрудников. Любой специалист соответствующей квалификации может быть принят на работу. На вакантные места любого уровня, как низшего, так и высшего, рассматриваются кандидаты извне, что затрудняет возможность карьерного роста для имеющих на предприятии сотрудников» [21, с. 21]. Такого рода тип кадровой политики свойственен

для организаций, стремительно покоряющих рынок, направленных на стремительный рост и быстрый выход на главные позиции в своей отрасли.

2. Закрытая кадровая политика «нацелена на максимальную интеграцию работников, «присоединение» их к предприятию. Содействует развитию норм, традиций, корпоративного духа у работников. Для закрытой политики свойственен прием новичков в основном на низовые должности, а должности наиболее высокого уровня замещаются из числа сотрудников организации» [21, с. 27].

При политике кадров требуются высокие затраты на переобучение специалистов, активизацию их творческих способностей. «Закрытая кадровая политика существует в условиях нехватки рабочей силы, например, на узконаправленных организациях и в условиях дефицита необходимых специалистов» [21, с. 30].

1.3. Основные направления формирования кадровой политики

При формировании и развитии кадровой политики выделяют два фактора: внутренний и внешний. К факторам внешней среды относятся те, которые предприятие как субъект управления изменить не может, но при этом должен учитывать их для правильного определения потребностей в персонале.

К факторам внутренней же среды относятся факторы, которые поддаются воздействию и в случае необходимости могут быть подстроены под интересы организации. При выборе направлений кадровой политики необходимо учитывать факторы, свойственные и внешней и внутренней среде организации, такие как:

- «миссия, цели, задачи организации, имеющийся кадровый потенциал, стиль управления и руководств;
- требования технологии производства, технические стратегии развития организации;
- финансовые возможности организации, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;

– количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе;

– ситуация на рынке труда: количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям организации, условия предложения;

– спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;

– влияние профсоюзов в отстаивании интересов работников;

– требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.» [22, с. 32].

Немаловажную роль в планировании кадровой политики является ее инструменты такие как:

– «кадровое планирование;

– текущая кадровая работа;

– управление персоналом;

– мероприятия по его развитию, повышению квалификации персонала;

– мероприятия по решению социальных проблем;

– стимулирование и мотивация» [22, с. 47].

Таким образом, единые условия к кадровой политике в нынешних условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика обязана быть тесно увязана со стратегией формирования компании. В данном взаимоотношении она предполагает кадровое обеспечение осуществлений этой стратегии.

2. Кадровая политика должна являться довольно гибкой. Следовательно, что она должна быть, с одной стороны, устойчивой, так как именно с устойчивостью объединены конкретные ожидания сотрудника, с другой – динамичной, т.е. вносить исправления в согласовании с модифицированием тактики организации, производственной и экономической ситуации. Стабильными обязаны быть те ее стороны, которые нацелены на учет

заинтересованностей персонала и имеют отношение к организационной культуре компании.

3. Так как развитие квалифицированной рабочей силы сопряжено с некоторыми издержками для организации, кадровая политика обязана быть экономически обоснованной, т.е. отталкиваться из его настоящих финансовых возможностей.

4. Кадровая политика обязана обеспечивать персональный подход к своим сотрудникам.

В осуществлении кадровой политики вероятны альтернативы. Она способна быть стремительной, решительной. В чем-то на первых порах, может, и не очень гуманной по отношению к сотрудникам.

Основанной на формальном подходе, приоритете производственных заинтересованностей, или, напротив, основанной на учете того, как ее осуществление отразится на трудовом коллективе, к каким общественным издержкам для него это может привести.

При этом кадровая политика обязана «увеличивать возможности организации, реагировать на изменяющиеся требования к технологиям рынка в перспективе» [24, с. 660].

Основными направлениями формирования кадровой политики в системе управления предприятием являются:

1. связь со стратегией;
2. ориентация на перспективное планирование;
3. существенность роли кадрового потенциала;
4. область взаимозависимых функций и процедур по работе с персоналом.

При этом хотелось бы выделить, что процедура развития кадровой политики считается составляющей частью всей управленческой деятельности и производственной политики компании. Этот процесс, имеет цель создания сплоченной, ответственной, высокоразвитой и высокопроизводительной рабочей силы.

В основе развития кадровой политики «лежит анализ структуры персонала, эффективности использования рабочего времени, прогнозы развития производства и занятости. Иногда эта работа проводится с помощью специальных консалтинговых организаций. И хотя оплата их услуг весьма высока, отдача, как показывают последние исследования, в два десятка, раз перекрывает затраты» [30, с. 29].

Механизм реализации кадровой политики «представляет собой систему норм и нормативов, планов организационных, административных, социальных и иных мероприятий, который находит отражение в основных нормативных документах организации» [34, с. 124].

Таких как: миссия организации, устав, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, трудовой договор или контракт сотрудника, положение об оплате и стимулировании труда, положение об аттестации сотрудников и иная документация, которая формируется в соответствии с целями и задачами хозяйственной деятельности.

Публично изложение документов по кадровой политике может призвано решать следующие основные задачи:

- «сотрудники получают возможность узнать принципы и правила, которые лежат в основе выработки и реализации решений в сфере управления персоналом, что делает работу в компании более предсказуемой;

- руководители компании любого уровня имеют документ, содержащий правила и принципы, которые должны соблюдаться при принятии и реализации управленческих решений по отношению к персоналу;

- используются единые принципы управления персоналом во всех подразделениях, представительствах, дочерних обществах компании;

- формируется позитивный имидж работодателя, т. е. происходит публичная демонстрация:

- а) уважение к потребностям сотрудников;

- б) демократических отношений;

- в) согласия и единства в достижении целей компании» [34, с. 204].

В таком случае, кадровая политика ориентирована на развитие такой концепции работы с кадрами, которая ориентировалась бы на приобретение не только экономического, но и социального эффекта при условии следования действующему законодательству.

1.4. Критерии эффективности кадровой политики

Благополучному решению трудностей развития и осуществления кадровой политики в существенной мере содействуют применение и выделение соответствующих критериев ее производительности.

Трудности исследования критериев результативности применительно к управленческим процессам рассматривались многими крупными специалистами и учеными, среди которых: Р. Калаба, Р. Беллман, Н.Н. Красовский, С.В. Поленина, Н.Н. Моисеев, А. Файнштейн и др. Российская и иностранная наука содержит достаточно обширный набор критериев, используемых в разных сферах знаний, информационных и управленческих системах. Из них выделяются следующие аспекты: бейесов, критерий «идеального наблюдателя», критерий Гурвица, критерий максимального быстрогодействия, критерий качества, критерий минимаксный, критерий минимума среднего риска критерий минимума вероятности ошибки, критерий Найквиста, критерий Неймана – Пирсона и др.

Основное требование к критериям – «они должны быть своего рода образцами сопоставимости и соотнесения итогов всевозможных моментов, прежде всего практической жизни людей. Аспекты, как известно, органично объединены с категорией «мера», что выдвигается в качестве признака характеристики результативности кадровой политики в соответствии с ее целями» [40].

Таким образом, можно полагать, что степень соответствия действительных следствий деятельности кадров целям кадровой политики, ее назначению будет составлять сущность вероятности критерия этого явления. Аспекты результативности кадровой политики сосредоточены на достижении двух существенных целей. Во-первых, сопоставление разнообразных

подходов к развитию и осуществлению кадровой политики. Во-вторых, прогнозирование итогов осуществления кадровой политики в концепции управления предприятием.

На основании приобретенных заключений, рассмотрения работы сотрудников в определенных обстоятельствах можно судить о действенности целой концепции высококлассной подготовки кадров, в целом результативности кадровой политики.

Для того чтобы оценить эффективность кадровой политики подобает отметить несколько критериев. Их, на наш взгляд, целесообразно представлять через соответственные показатели, согласно которым можно дать оценку степени достижения определенных задач в области реализации кадрового потенциала. Для того чтобы данные имели возможность быть использованными в качестве компонентов критерия эффективности, они должны верно отображать:

а) «объективные составляющие, характеризующие кадровую политику как явление;

б) субъективные аспекты, характеризующие кадровые отношения, складывающиеся среди людей в процессе служебно-трудовой деятельности» [30, с. 29].

При исполнении вышеназванных условий применение показателей в качестве компонентов критерия эффективности кадровой политики будет содействовать принятию наиболее верных кадровых решений.

В ходе раскрытия действенности кадровой политики критерии надлежит подразделить на «количественные и качественные». Качественные критерии носят наиболее общий характер, при этом содержат и некоторые количественные. Зачастую употребляются методы оценки, сформированные на анализе статистических данных. В качестве критериев оценки кадровой политики выступает система трудовых показателей организации. Под системой трудовых показателей следует понимать «совокупность

количественных и качественных измерителей степени эффективности применения живого труда в процессе производства» [40, с. 127].

Эффективность кадровой работы в компании определяется качеством работы всех трех уровней управления компании: высшего звена, деятельностью кадровых служб, а также работой с кадрами линейных руководителей. К этому перечню необходимо добавить «индекс удовлетворенности» сотрудников сформировавшийся концепцией организации труда и общественных взаимоотношений.

На высшем уровне управления аспектом результативности кадровой работы могут служить исключительно «оценочные параметры», какие указывают на правильное и благополучное исполнение свойственных именно этому уровню задач. А так же приоритетов ведения кадровой работы, какие и обязаны осуществляться данными органами руководства.

Важность человеческого и умственного потенциала в работе с людьми легко обследуется «рассмотрением вложения абсолютно всех видов средств в работу с людьми». Формирование для них удобных условий работы и вероятностей собственного развития – это материального, профессионального, физического, духовного. К примеру, годовые суммарные вложения фирмы в обустройство рабочих мест, подготовка работников, в концепцию общественной и материальной поддержки, события корпоративной культуры, усовершенствование жилищных условий, развитие спорта и иных форм здорового образа жизни, все это должно непременно превышать сумму средств, которые выделяются на развитие производственных мощностей, организацию сбыта продукции и другие технические и технологические процессы.

Иным значимым аспектом эффективного ведения кадровой работы на этом уровне выказывается «степень исполнения кадровой политики организации, применения ресурсов, которые выделены под целевые задачи этой политики».

Для этого «нужен постоянный мониторинг за ходом реализации этих задач и возможность оперативного вмешательства в случае неисполнения заданий или отсутствия средств. Важно понимать и то, что показателем эффективности кадровой работы является рост удельного вложения в людей, в принимаемые кадровые решения: доля средств на обучение сотрудников (в расчете на 1 сотрудника), в их развитие, обучение, поощрение и т. п.» [39; с.117]. Безусловно, значимым аспектом качества работы с кадрами этого уровня управления считаются и «сведения по вниманию к данной проблеме высших органов компании», в том числе количество рассмотренных задач, принятые решения и их реализация и пр..

Значительным условием интереса высших органов управления организации к проблемам работы с персоналом считаются формирование и деятельность специализированных согласно данной проблеме комиссий и комитетов при этих органах. Речь идет о комиссиях по кадрам, обучению, социальной работе и другим.

К значимым критериям результативности работы с кадрами данного уровня управления надлежит отнести «уровень информационного обеспечения работы с людьми». Причем значимы все образующие указанного процесса: надежность учета, обрабатывание аналитической корпоративной кадровой информации, присутствие издаваемых компанией средств информирования сотрудников, обеспечение профессиональной, служебной, социальной информацией напрямую сотрудников и их рабочих мест, поступление данных об опыте иных учреждений по ведению кадровой работы.

Значимым фактором такого рода концепции информирования считается «процедура обсуждения кадровых проблем оперативным совещанием руководителей подразделений, на каком незамедлительно закрепляются все достижения и трудности сотрудников по всем подразделениям компании, определяются насущные меры изменения дел в данной области, позиции высшего руководства и топ-менеджеров» [234 с.208].

Безусловно, значимым аспектом работы данного уровня считается «установленный образ работы высших руководителей организации с людьми. Подобным аспектом эффективности кадровой работы данного уровня управления способен стать «уровень квалификации и сплоченность» команды руководителей, в том числе обучение руководителей.

В случае, если взять уровень деятельности профессиональных кадровых отраслей, то аспектом их результативности работы с людьми показывается такой показатель, как «удельная эффективность кадровых решений» т. е. стоимость данных решений в пересчете на одного профессионального работника согласно оценке потребителей этих услуг.

Безусловно, результативность деятельности службы управления персоналом находится в зависимости с квалификацией кадровых работников. Их квалификации согласно видам кадровых действий, разработанности профессиональных технологий, в том числе и числа работников данной фирмы. Кадровая служба обязана непременно обладать открыто объявленные всем подразделениям организации перечень своих обязанностей. В такого рода объявленной корпоративной культуре данной сферы может заключаться авторитет ее перед иными службами компании. Это в особенности значительно в всегда ведущейся конкуренции среди сервисных и зарабатывающих подразделений компании, где действия сервисной службы детерминировано особенными обязанностями и технологией работы по заявкам зарабатывающих (заказывающих) подразделений.

Основные показатели эффективности кадровой политики представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

Показатели оценки эффективности кадровой политики [6, 8, 12, 18, 19, 23]

Показатель	Формула	Расшифровка условных обозначений в формуле
Экономическая результативность управленческой деятельности	$K_{ep} = TO / BO$	K_{ep} — коэффициент экономической результативности управленческой деятельности; TO — выручка от реализации (без

		НДС); ВО – издержки обращения
Доля расходов на управление	$КИУ = ВВУ / ВО$	КИУ - доля расходов на управление; ВВУ - административные расходы
Соотношение численности управленцев к количеству работников	$Кз = Чау / Чсер$	Кз – удельный вес управленческого персонала в общей численности персонала; Чау – численность управленцев; Чсер – среднесписочная численность сотрудников организации
Продуктивность труда	$Ппр = ТО / Чсер$ $ли Ппр = ТО / ФРЧ$	Ппр – производительность труда; ФРЧ – фонд рабочего времени промышленно-производственного персонала
Трудоемкость товарооборота	$Т = Чер / ТО$	Т – трудоемкость товарооборота
Результативность управления	$РВС = ТО / Чау$	РВС – эффективность управления
Рентабельность товарооборота	$Ро = П / ТО$	Ро – рентабельность товарооборота; П – чистая прибыль организации
Рентабельность затрат	$Рв = В / ВО$	Рв – рентабельность затрат
Рентабельность использования персонала	$Рпер = В / Чер$	Рпер – рентабельность персонала

Совместно с этим уместно заявить и о своеобразных аспектах, которые характерны для кадровой работы. Речь идет о показателе удовлетворенности сотрудников сформировавшейся корпоративной концепцией работы и социальных взаимоотношений. Непосредственно данный коэффициент обязан едино охарактеризовать работу абсолютно всех уровней управления с персоналом и сформулировать работниками окончательную оценку организации труда и тех трудовых отношений, что формируется в производственном коллективе в процессе труда. В состав этого критерия должны войти «объективные» показатели качества работы, а также «субъективные», полученные методом опросов (анкетирования) и социологических замеров (самофотография), мнений самих сотрудников.

Таким образом, все показатели работы кадровых служб могут быть сгруппированы следующим образом:

1. «Показатели экономической эффективности:

- показатели эффективности кадрового потенциала;

- стоимость кадровой программы на одного работника.
- 2. Уровень удовлетворенности работников:
 - обучением;
 - оплатой (мотивацией) труда;
 - продвижением по службе (карьерой); условиями труда.
- 3. Косвенные показатели эффективности работы:
 - текучесть персонала; невыходы на работу;
 - качество труда;
 - количество жалоб;
 - безопасность труда.
- 4. Результаты опроса сотрудников:
 - устный опрос (интервью);
 - письменный опрос (анкетирование)» [22, 28].

1.5. Кадровая политика на государственной службе

Под кадровой политикой на государственной службе понимается единый курс и последовательная деятельность государства по развитию требований к государственным служащим, по их подбору, подготовке и целесообразному применению с учетом состояния и перспектив формирования государственного аппарата, прогнозов о качественных, количественных потребностях кадрах государственных служащих на основе принципов государственной службы.

Государство как исключительный работодатель государственных служащих определяет требуемые условия к их квалификации и возможностям, поведению на службе за пределами ее, в том числе вопросы служебной этики, отношения к политике, к качеству выполнения ими обязательств в соответствии с государственными должностями.

Сущность государственной кадровой политики заключается в привлечении, закреплении и адекватном применении на государственной службе высококвалифицированных специалистов, в формировании

обстоятельств по осуществлению ими своего профессионального потенциала для благополучной реализации должностных обязанностей и снабжении на этой основе результативного функционирования органов государственной власти.

Основной целью государственной кадровой политики считается развитие такого кадрового потенциала, какой в профессиональном, деловом и квалифицированном отношении позволял бы гарантировать результативное функционирование и формирование государственного аппарата.

Под кадровым потенциалом на государственной службе понимается совокупное умение кадров государственных служащих к результативному осуществлению должностных обязанностей, достигаемое посредством практических навыков, профессионального образования, опыта и иных служебных ресурсов.

Кадровый потенциал государственной службы рассматривается в качестве основного условия, который определяет результативность государственной власти на всех уровнях и обеспечивает управляемость процессов реформирования общества, развития правового государства, исследования курса действий, перемен в структуре, стиле и концепциях управления, взаимодействие человека и государства.

Функционирование государственной службы подчинено целям поддержания государственности, реализации функций государства по управлению обществом. По этой причине кадровая политика на государственной службе обязана соответствовать единому направлению внешней и внутренней политики государства.

Государственная служба как независимый вид профессиональной деятельности устанавливает характерные черты кадровой политики в этой сфере.

Социальной основой государственной службы показываются в равной мере все слои российского общества. Кадровая политика государства не

способна опираться на отдельный класс или социальный слой. Это значит, что вовлечение людей к управлению процессами общества и государства считается одной из основных вопросов кадровой политики на государственной службе.

Все же в кадровой политике на государственной службе принцип одинакового доступа граждан к государственной службе смешивается с принципом соблюдения ограничений в условиях найма на государственную службу, определенных законом. Лимитирования, предусмотренные самим законом, объединены в основном с тремя факторами, которые относятся к персоне претендента на государственную службу: возрастом, гражданством и состоянием здоровья.

Кроме условия соблюдения ограничений, определенных законодательством для государственных служащих, кадровая политика на государственной службе обязана соответствовать принципу почтения конституционных прав граждан, конфиденциальности задач их индивидуальной жизни. Это условие подразумевает конкретную правовую регламентацию операций принятия и осуществлении абсолютно всех кадровых решений.

Основой гарантией государства по отношению к государственным служащим считается предоставление устойчивости занятости. При этом кадровая политика отталкивается от того, что замена государственной должности государственным служащим должна опираться на соответствие его квалификации определенным запросам, а устойчивость занятости результативна при присутствии нормативно снабженной возможности продвижения.

Помимо этого, устойчивость занятости и нормативно обеспеченная вероятность продвижения считаются добавочными условиями поддержания и увеличения престижа общегосударственной сферы, значимость которого связана с растущей конкуренцией негосударственного раздела.

Деятельность государственных служащих требует ознакомления со сведениями особой важности и почти абсолютного посвящения ей всей профессиональной жизни. В силу того государственная служба обязана давать государственному служащему вещественное и нравственное удовлетворение, по крайней мере равное тому, которое могло бы быть приобретено им в другой сфере деятельности. При этом через денежное содержание государственной должности государство уплачивает не труд государственного служащего, а государственную функцию, делегированную в степень определенной должности.

Ключевыми стимулами устойчивости кадров государственных служащих в государственных органах считаются:

- способности самореализации личности на государственной службе;
- гарантия объективности служебного продвижения;
- достаточное денежное содержание и стабильно-бытовое предоставление;

Кадровая политика обязана обеспечивать охрану государственной службы от карьеристов и бюрократов, беспорядочных и безнравственных людей, в том числе стремящихся приобрести доступ к правительству ради самой власти, неустойчивых перед ее соблазнами, нечистых на руку людей, для которых выбор государственной службы диктуется исключительно соображениями престижа, беспрепятственного доступа к должностным прерогативам и повышенным гарантиям общественной защиты.

В таком случае, отталкиваясь от сущности кадровой политики государственной службе, ее основные ценности заключаются в обеспечении:

- государственных органов кадрами государственных служащих;
- значительного профессионализма, культуры и нравственности государственных служащих;
- результативного применения кадрового потенциала;
- рационального сочетания преемственности сотрудников с их сменяемостью;
- должностного продвижения государственных служащих.

Окончательной целью кадровой политики на государственной службе считается развитие стабильного, профессионального и сбалансированного согласно важным параметрам корпуса государственных служащих, способного результативно, гибко, поочередно и экономично гарантировать реализацию вопросов и функций государства.

Предмет кадровой политики на государственной службе составляет различные меры, которые направлены на формирование кадрового потенциала государственных служащих. Данные меры содержат:

- развитие условий и требуемых качеств государственных служащих для исполнения служебных обязательств;
- формирование требуемых условий для государственно-служебной деятельности;
- надзор за работой государственных служащих и предоставление на этой основе определенных итогов служебной работы.

Данными мерами охватываются все без исключения группы государственных служащих всех органов государственной власти РФ, заменяющие государственные должности государственной службы РФ.

Под ценностями кадровой политики на государственной службе понимаются ключевые тенденции государственной кадровой политики в определенной многозначительной ситуации.

С учетом сформировавшейся кадровой ситуации на государственной службе ключевыми ценностями государственной кадровой политики распознаются следующие направления.

1. Удерживание увеличения абсолютной численности государственных служащих. Приоритетным течением кадровой политики считается задержка и удерживание последующего увеличения численности государственных служащих, а в многообещающем плане – ее направленное урегулирование, преобразование в соотношение с выбранной модификацией государственного управления.

2. Предоставление устойчивости кадрового состава. Профессиональная структура государственной службы нестабильна, а масштабы и свойство обновления кадров государственного аппарата подвергаются конъюнктурным колебаниям в связи воздействия факторов общественно-политического нрава. При этом совместным для всех периодов показывается присутствие потенциальной непостоянности кадрового состава: готовности конкретной части наличного кадрового состава в любой момент поменять работу из-за низкого престижа государственной службы, низкой общественной безопасности, неадекватности условий труда и т.д.

Принимая во внимание описанное, ценностью кадровой политики считается предоставление устойчивости кадрового состава в сочетании с его направленным обновлением. Профессиональная стратегия в вопросе предоставления устойчивости кадров государственной службы обязана отталкиваться от того, что кадровый состав – это главный, постоянный, профессионально подготовленный контингент сотрудников, устремляющихся приобрести индивидуальные возможности на государственной службе, что обеспечивается гарантированным служебным продвижением, материальными критериями в рамках государственной службы.

3. Налаживание показателей структуры сотрудников государственных служащих согласно возрастному и половому показателям. В проблеме нормализации показателей структуры кадрового состава согласно возрастному показателю кадровой политики выступает организованное вовлечение на государственную службу молодежи, формирование для нее условий служебного роста, фиксирование на работе опытных специалистов средних возрастов.

Равнозначный доступ к государственной службе сопряжен с равноправием полов. Для осуществления принципа необходимо заботиться об увеличении удельного веса женщин на руководящих должностях.

4. Предоставление объективной и комплексной оценки профессиональных качеств государственных служащих. Подбор кадров

обязан проводиться по принципу конкурсности и альтернативности. Несоблюдение данного принципа приводит к непрофессионализму, малой инициативе государственных служащих. Подбор сотрудников протекает согласно принципу личной надежности и лояльности.

По этой причине при отборе кадров на государственную службу первенствующим направлением кадровой политики считается предоставление объективной и комплексной оценки профессиональных и индивидуальных качеств кандидатов на основе конкретно регламентированных в правовом отношении правил, стандартов и операций, формирование строгих критериев соотношения способностей претендентов квалификационным требованиям к государственным должностям. Значимым нюансом считается и предоставление гласности этой работы.

5. Обеспечение однородности профессионального состава согласно степени профессиональной подготовки. Результатом отсутствия стандартов и операций отбора на государственную службу становится недостаток мастерства и компетентности государственных служащих в решении трудностей. Неспособность рассматривать обстановку, учитывать результаты практических шагов, формировать и осуществлять выполнение принимаемых мер и программ усугубляются стихийностью и хаотичностью событий по организации профессиональной подготовки государственных предназначающихся.

По этой причине задачей кадровой политики показывается считается результат однородности кадрового состава согласно степени его профессиональной подготовки, компетентности, присутствию управленческих навыков и знаний. Подобная однотипность обеспечивается не только едиными требованиями выбора сотрудников на государственную службу, однако и воздействием основ целенаправленности, одновременности и единого качественного уровня подготовки сотрудников государственных служащих.

Однотипность профессионального состава дает общие подходы к разрешению государственных, социальных, экономических и других социальных трудностей, формирует профессиональную базу для конституционного единства абсолютно всех отраслей власти, дает возможность сформировать единый стиль для межтерриториального и межведомственного сотрудничества.

6. Предоставление обстоятельств продвижения на государственной службе. Условия продвижения по службе обеспечиваются на основе оптимального сочетания:

- автоматизма увеличения по службе со стажем службы, возрастом, возможностями и наградами на основе объективной оценки;
- увеличение в должности с повышением разряда;
- организации постепенного, поочередного, нормативного регулируемого должностного продвижения с персональным планированием служебного восхождения и т.д.

С целью практического осуществления кадровой политики на государственной службе значимы не только акты законодательства о государственной службе, но и их применение в обыденной практике. С точки зрения для кадровой политики существенную роль играет применение таких инструментов, как:

- должностная аттестация;
- правительственный квалификационный экзамен;
- конкурс на замещение вакантной государственной должности;
- анализ итогов должностной работы и др.

Целью использования данных инструментов, ранее определенных законодательством, считается придание более справедливого и открытого характера кадровым решениям. Их использование служит не только обоснованию определенного денежного содержания, но и установлению области работы и компетентности отдельных государственных служащих с учетом их способностей, заинтересованностей и возможностей.

Таким образом, можно сделать вывод, о том, что организация эффективной кадровой политики на предприятии в современных условиях имеет очень важное значение.

Хорошо организованная кадровая политика обеспечивает своевременное укомплектование кадрами рабочих мест, бесперебойное функционирование производства, своевременное освоение новой продукции. При этом способствует формированию необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат, а также формированию более высокой мотивации к высокопроизводительному труду.

Оценка деятельности кадровой службы базируется на определении того, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей предприятия.

Для оценки эффективности деятельности по управлению персоналом используют различные критерии, который отражают основные проблемы работы с персоналом, такие как: качество кадровой работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров и т.д. Эффективность кадровой работы определяется качеством работы с персоналом всех трех уровней управления в компании и общими экономическими и статистическими показателями.

Формирование высокопрофессионального кадрового состава государственной службы является приоритетным направлением кадровой политики любого государства. Следовательно, самой важной стратегической задачей кадрового обеспечения государственной службы является формирование компактного, высокопрофессионального, оптимально сбалансированного и эффективного аппарата органов власти всех уровней. Кадровая политика в государственной службе должна быть стабильной, устойчивой, адекватной потребностям общества и государства, не меняться со сменой руководителя, его команды, не сводиться к «кадровым» перестановкам.

2. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ДЕПАРТАМЕНТА ЖКХ И ГОСУДАРСТВЕННОГО ЖИЛИЩНОГО НАДЗОРА ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1. Краткая характеристика организации

Департамент ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области (далее – Департамент) является исполнительным органом государственной власти Томской области, входящим в систему исполнительных органов государственной власти Томской области и финансируемым за счет средств областного бюджета.

В своей деятельности Департамент руководствуется Конституцией РФ, федеральными конституционными законами, федеральными законами, правовыми актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, Уставом (Основным Законом) Томской области, законами Томской области, правовыми актами Губернатора Томской области и Администрации Томской области, а также настоящим Положением.

Департамент обладает правами юридического лица, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, лицевой счет в Департаменте финансов Томской области, печать с изображением Государственного герба Российской Федерации, иные печати, штампы и бланки со своим наименованием.

В своей деятельности Департамент подотчетен Губернатору Томской области и заместителю Губернатора Томской области по строительству и инфраструктуре.

Департамент осуществляет свою деятельность во взаимодействии с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными объединениями и иными организациями.

Местонахождение и почтовый адрес Органа: Россия, 634041, г. Томск, пр. Кирова, д. 41.

2.1.1. Анализ организационной структуры департамента

Структура Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области представлена на рис.2.2.



Рис. 2.1. Структура Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области

Эту структуру можно назначить как линейно-функциональную, поскольку общее распорядительство ресурсами и целеустремленность вступают в полномочия линейных руководителей, а руководство действиями свершения установленных целей в рамках назначенных ресурсов и отдельных иных ограничений возлагается на управляющих функциональных служб и подразделений. Полномочия и обязанность наиболее углубленно делятся между разными отделами.

Базой этой структуры считаются линейные подразделения – Комитеты, исполняющие в компании главную работу и обслуживающие их специальные функциональные подразделения. При данной структуре управления каждый Комитет осуществляет конкретно определенные функции в общей цепочке хозяйственного движения.

Данный тип структуры достаточно эффективен для Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области, поскольку способствует следующему:

– в обстоятельствах устойчивой внешней среды гарантирует осуществление специализированных задач, регулируемых при помощи планов и бюджетов;

– способствует результативному осуществлению прописанных функций;

– обеспечивает экономию на управленческих затратах;

– предусматривает квалификацию функций и профессионализм;

– обеспечивает активное разрешение трудностей, пребывающих в компетенции одной функциональной службы, нормы управляемости не превышены;

– полномочия и обязанность работников определенно установлены.

К минусам этой структуры можно отнести её масштабность, а, таким образом, затормаживание прохождения данных от одного уровня к другому.

Проанализируем организационную структуру Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области по основным структурным подразделениям – Комитетам.

В состав Департамента входят:

– Комитет организационно – правовой работы;

– Комитет государственного жилищного надзора;

– Комитет экономики ЖКХ и жилищной реформы;

– Комитет развития коммунального комплекса;

– Финансово-хозяйственный отдел.

Департамент возглавляет руководитель – начальник департамента, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Губернатором Томской области. В случае временного отсутствия руководителя его обязанности исполняет один из его заместителей.

Руководитель Департамента:

1) управляет на основе единоначалия деятельностью Департамента и несет индивидуальную ответственность за достижение им цели, задач и реализации функций;

2) подписывает от имени Департамент распоряжения, приказы, соглашения, договоры и другие документы;

3) утверждает с учетом существующего фонда оплаты труда и определенной предельной штатной численности Департамент структуру и штатный распорядок;

4) утверждает должностные регламенты государственных гражданских служащих Томской области, осваивающих работу в штате Департамент;

5) осуществляет функцию представителя нанимателя в отношении лиц, которые поступают на государственную гражданскую службу Томской области в штат, а кроме того в отношении государственных гражданских служащих Томской области;

6) функционирует от имени Департамент как работодатель при приеме лица на работу в штат, а кроме того во взаимоотношениях с сотрудниками;

7) функционирует без доверенности от имени Департамент, представляет его в абсолютно всех организациях и органах;

8) выдает от имени Департамент доверенности на представительство в органах и организациях;

9) реализовывает другие возможности в соответствии с функционирующим законодательством.

Руководитель Департамент имеет 2-х заместителей:

– по организационно - правовой работе и государственному жилищному надзору;

– по экономике и финансам.

Деятельность комитетов, входящих в департамент, осуществляется в соответствии с Положениями о соответствующих подразделениях.

2.1.2. Характеристика деятельности департамента

Целью деятельности Департамента является создание комфортных условий проживания населения Томской области в соответствии с установленными в сфере жилищно-коммунального хозяйства стандартами.

Задачами деятельности Департамента являются:

1) снабжение надежностью и эффективностью работы жилищно-коммунального комплекса Томской области;

2) действенная реализация государственного жилищного надзора на территории Томской области.

Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области выполняет следующие функции:

1) разрабатывает документы программно-целевого и стратегического планирования Томской области в сфере жилищно-коммунального хозяйства и государственного жилищного надзора и предложения в них;

2) разрабатывает аналитические материалы (обобщает существующие данные) о осуществлении на территории Томской области:

а) правовых актов, которые касаются сферы деятельности Департамента;

б) государственных программ РФ, федеральной адресной инвестиционной программы, федеральных целевых программ, в осуществлении которых принимает;

в) международных и межрегиональных договоров (соглашений), в осуществлении которых участвует Департамент, в виде аналитических материалов либо проектов решений совещательных органов при Губернаторе Томской области;

3) ведет разработку проектов правовых актов, в том числе нормативных, в сфере деятельности Департамента, а также предложения в них. В частности ведется разработка проектов правовых актов, которые устанавливают:

а) региональные стандарты стоимости жилищно-коммунальных услуг;

б) региональные стандарты нормативной площади жилого помещения, которая используется для расчета субсидий на оплату жилого помещения и коммунальных услуг;

в) региональные стандарты максимально допустимой доли расходов граждан на оплату жилого помещения и жилищно-коммунальных услуг в совокупном доходе семьи;

г) список обязательных мероприятий по энергосбережению и росту энергетической эффективности в отношении общего имущества собственников помещений в многоквартирном доме;

д) порядок мониторинга технического состояния многоквартирных домов;

е) нормативы потребления твердого топлива для оказания мер социальной поддержки отдельным категориям граждан;

ж) нормативы потребления коммунальных услуг;

4) разрабатывает проекты соглашений, контрактов, договоров, протоколов о сотрудничестве и т.п. с органами государственной власти, органами местного самоуправления, хозяйствующими субъектами и иными субъектами в сфере деятельности Департамента;

5) разрабатывает краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные прогнозы формирования в сфере деятельности Департамента;

б) дает заключения:

а) на проекты муниципальных, федеральных, областных правовых актов (в том числе нормативных);

б) о вероятности участия исполнительных органов государственной власти Томской области в реализации государственных программ РФ, федеральных целевых программ, федеральной адресной инвестиционной программы и иных федеральных проектов, касающихся сферы деятельности Департамента;

в) о возможности участия Томской области в международных и межрегиональных договорах (соглашениях), касающихся сферы деятельности Департамента;

7) реализовывает установление системы мер по обеспечению прочности систем теплоснабжения поселений, городских округов в согласовании с действующим законодательством в сфере теплоснабжения;

8) подготавливает по сфере деятельности Департамента материалы с целью формирования топливно-энергетического баланса Томской области;

9) организует работу и подготавливает материалы к заседаниям:

а) областной Межведомственной комиссии согласно подготовке хозяйственного комплекса Томской области к работе в осенне-зимний период;

б) областной трехсторонней комиссии согласно регулировке социально- трудовых отношений в сфере жилищно-коммунального хозяйства;

10) знакомит уполномоченные аппараты государственной власти со статистической отчетностью в сфере деятельности Департамента по подтвержденным в определенном порядке формам;

11) принимает участие в работе и подготавливает по сфере деятельности Департамента материалы и предложения к заседаниям:

а) комиссии по проверке порядка расходования, хранения, пополнения, учета областного страхового (аварийного) запаса вещественных ресурсов;

б) областной Межведомственной комиссии согласно предотвращению чрезвычайных ситуаций и обеспечению пожарной безопасности;

в) комиссии по разделению средств из областного фонда реформирования городских капиталов;

12) реализовывает исследование и гарантирует актуализацию и реализацию региональных программ капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах;

13) обеспечивает подготовку заявки и других требуемых документов для предоставления Томской области в согласовании с функционирующим законодательством финансовой поддержки на осуществление капитального ремонта многоквартирных домов, а кроме того отчетности, сопряженной с

получением Томской областью финансовой поддержки на осуществление капитального ремонта многоквартирных домов;

14) выполняет государственную политику в области энергосбережения, мониторинг, принимает участие в исследовании и осуществлении программ, мероприятий, проектов, гарантирует условия энергосбережения и роста энергетической эффективности на территории Томской области:

а) при передаче и потреблении энергетических ресурсов в сфере деятельности Департамента;

б) при эксплуатации жилищного фонда и систем коммунальной инфраструктуры;

15) организует и осуществляет инвестиционные проекты, направленные на развитие инженерной (коммунальной) инфраструктуры в сфере деятельности Департамента;

б) предоставляет в Департамент финансов Томской области необходимые для составления проекта областного бюджета на очередной финансовый год и плановый период:

а) данные о предельной стоимости жилищно-коммунальных услуг, предельной стоимости капитального ремонта жилищного фонда и площади жилищного фонда;

б) прогноз платы за пользование жилым помещением (платы за наем);

17) осуществляет региональный государственный жилищный надзор с помощью:

а) организации и исполнения в определенном режиме проверок соблюдения органами государственной власти, органами местного самоуправления, а помимо этого индивидуальными предпринимателями, юридическими лицами и гражданами обязательных требований к:

– жилым помещениям, их содержанию и применению; содержанию всеобщего имущества в многоквартирном доме;

– порядку перевода нежилого помещения в жилое помещение и жилого помещения в нежилое;

- порядку признания жилых помещений негодными для проживания, многоквартирного дома аварийным и подлежащим реконструкции или сносу в соответствии с утвержденным Правительством РФ положением;
- учету жилищного фонда; порядку перепланировки и переустройства жилых помещений; определению состава, использованию и содержанию общего имущества собственников помещений в многоквартирном доме;
- управлению многоквартирными домами;
- исполнению лицами, которые осуществляют управление многоквартирными домами, работ и услуг по ремонту и содержанию общего имущества в многоквартирном доме в соответствии с требованиями законодательства РФ;
- установлению размера платы за содержание и ремонт жилого помещения;
- выявлению информации в соответствии с утвержденным Правительством РФ стандартом раскрытия информации организациями, которые осуществляют деятельность в сфере управления многоквартирными домами;
- созданию и деятельности товарищества собственников жилья либо жилищного, жилищно-строительного или иного специализированного потребительского кооператива, соблюдению обязанностей и прав их членов;
- предоставить коммунальные услуги собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домах; деятельности и созданию советов многоквартирных домов;
- определению размера и внесению платы за коммунальные услуги;
- снабжению энергетической эффективности многоквартирных домов и жилых домов, их оснащению приборами учета используемых энергетических ресурсов и эксплуатации таких приборов;
- деятельности специализированных некоммерческих организаций, которые реализовывают деятельность, устремленную на обеспечение проведения капитального ремонта общего имущества в многоквартирных

домах, по финансированию капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах;

– порядку и условиям заключения договоров управления многоквартирными домами и иных договоров, обеспечивающих управление многоквартирным домом, в том числе ремонт и содержание общего имущества в многоквартирном доме, договоров, которые содержат условия предоставления коммунальных услуг, и договоров об использовании общего имущества собственников помещений в многоквартирном доме;

– развитию фондов капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах, а также иных обязательных требований к применению и сохранности жилищного фонда независимо от его форм собственности, установленных жилищным законодательством и законодательством об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности;

б) принятия предусмотренных законодательством РФ мер по устранению и (или) пресечению выявленных нарушений;

в) систематического наблюдения за осуществлением обязательных требований, прогнозирования и анализа состояния реализации обязательных требований при осуществлении органами местного управления, органами государственной власти, индивидуальными предпринимателями, юридическими лицами и гражданами своей деятельности;

18) реализовывает прием и учет представляемых юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями согласно федеральному закону извещений о начале деятельности по управлению многоквартирными домами и деятельности по предложению услуг и (или) выполнению работ по содержанию и ремонту общего имущества в многоквартирных домах;

19) ведет реестр уведомлений о выбранном собственниками помещений в соответствующем многоквартирном доме способе формирования фонда капитального ремонта общего имущества в многоквартирном доме, реестр специальных счетов;

20) осуществляет информирование органов местного самоуправления муниципальных образований Томской области и регионального оператора о многоквартирных домах, собственники помещений в которых не выбрали способ формирования фондов капитального ремонта общего имущества в многоквартирном доме и (или) не реализовали его;

21) реализовывает обеспечение данных, которые указаны в частях 1 – 4 статьи 172 Жилищного кодекса Российской Федерации, в федеральный орган исполнительной власти, исполняющий функции согласно выработке и осуществлению государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере социально-экономического развития субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, строительства, архитектуры, градостроительства и жилищно-коммунального хозяйства, в режиме который установлен этим федеральным органом;

22) гарантирует составление протоколов об административных правонарушениях и ведение производства по делам об административных правонарушениях соответственно Кодексу Российской Федерации об административных правонарушениях уполномоченными в определенном режиме должностными лицами Департамента;

23) обеспечивает формирование протоколов об административных правонарушениях уполномоченными в определенном режиме должностными лицами Органа в соответствии с Кодексом Томской области об административных правонарушениях;

24) проявляет организационно-методическую и консультационную поддержку органам местного самоуправления муниципальных образований Томской области по вопросам сферы деятельности Департамента;

25) организует и/или проводит встречи, семинары, конференции, совещания, конкурсы и прочие события в сфере деятельности Департамента для органов государственной власти, органов местного самоуправления, индивидуальных предпринимателей, юридических лиц и граждан;

26) выступает государственным заказчиком в сфере деятельности Департамента;

27) ориентирует своих представителей для участия в конкурсных рабочих группах, комиссиях, семинарах, экспертных и координационных советах, совещательных органах, работа которых сплочена со сферой деятельности Департамента;

28) выполняет поручения Губернатора Томской области, заместителя Губернатора Томской области по инфраструктуре и строительству;

29) принимает решение об утверждении кандидатур, представляемых на награждение правительственными, отраслевыми наградами в сфере деятельности Органа;

30) готовит ответы на обращения граждан, организаций и органов по вопросам сферы деятельности Департамента;

31) готовит информацию по вопросам сферы деятельности Департамента для размещения в средствах массовой информации, информационно-телекоммуникационной сети общего пользования;

32) разрабатывает, планирует и проводит мероприятия по мобилизационной подготовке и по вопросам ГО и ЧС системы;

33) организует хранение, комплектование, учет и использование архивных документов Департамента;

34) обеспечивает защиту сведений, составляющих государственную тайну, и иной информации в соответствии с действующим законодательством.

2.1.3. Анализ состава и структуры персонала департамента

Целью анализа состава и структуры является определение кадрового потенциала Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области.

Анализ состава и структуры кадров обычно начинается с абсолютного излишка или недостатка кадров в отчетном периоде.

Абсолютный излишек или недостаток работников определяется по категориям персонала и в целом по организации по формуле 2.1.:

$$Y_{\text{абс.}} = Y_{\text{ф}} - Y_{\text{пл (баз)}}, \quad (2.1.)$$

где: $Y_{\text{абс}}$ – абсолютное изменение численности персонала;

$Y_{\text{ф}}$ – фактическая численность персонала в отчетном периоде;

$Y_{\text{пл(баз)}}$ – плановая численность персонала в базисном периоде.

Расчеты по анализу состава и структуры персонала Департамента ЖКХ и Государственного жилищного надзора Томской области представлены в Приложении 1 (табл.2.3. – 2.5.).

В 2015 году утвержденная предельная штатная численность Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области в количестве 38 человек из них:

- государственных гражданских служащих – 35 человек;
- обслуживающий персонал – 3 человека;

Из них 30 человек женщины и 8 человек – мужчины. Преобладание женского труда обусловлено спецификой деятельности Управления. Численность инспекторского состава Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области составляет 11 сотрудников.

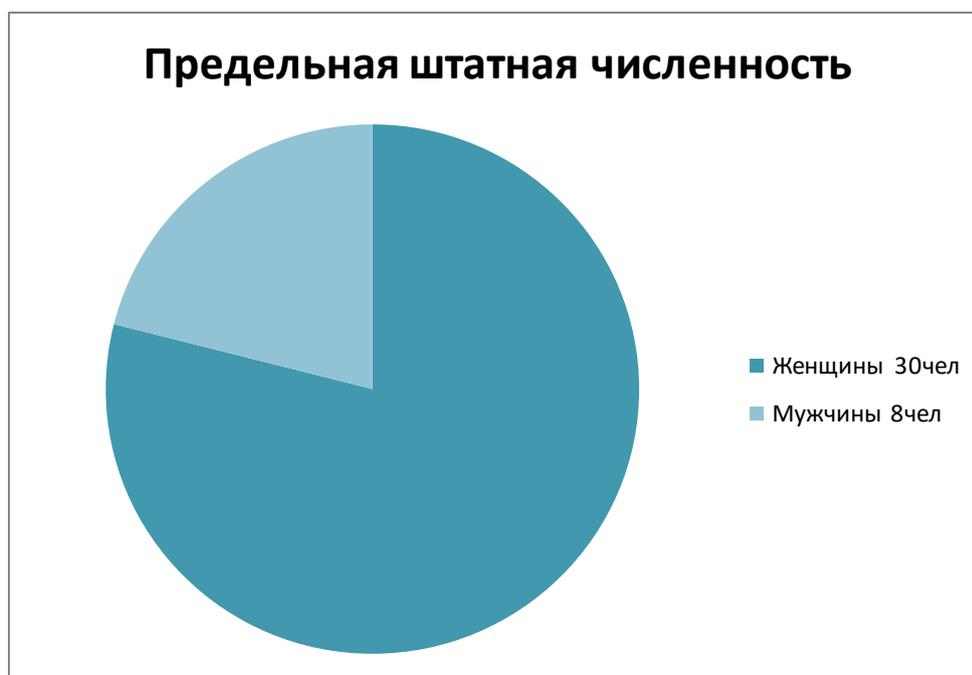


Рис.2.2. Предельная штатная численность Департамента

Общее количество сотрудников, задействованных в реализации государственного жилищного надзора (с учетом начальника Департамента, заместителя начальника Департамента по организационно-правовой работе и государственному жилищному надзору и 2 специалистов, осуществляющих документационное обеспечение выполнения функций государственного жилищного надзора и внутренний контроль) составляет 18 человек [33].

Среднесписочная численность персонал на 01.01.2015 составила 40 человек, к 01.01.15 она сократилась до 38 человек или на 5% относительно 2014 года. Сокращение численности персонала обусловлено общим сокращением сотрудников по Департаменту.

Динамика численности персонала за период 2014-2015 гг. представлена на рисунке 2.3.

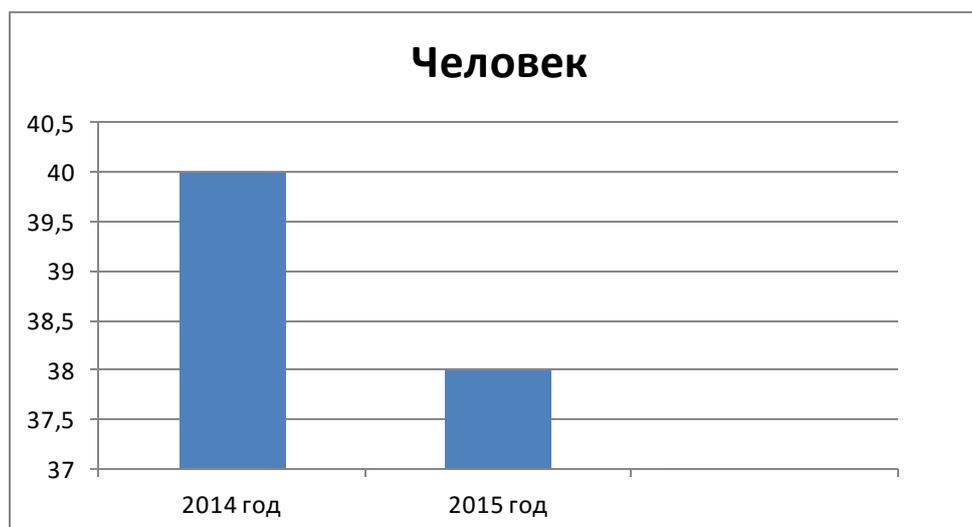


Рис. 2.3. Динамика численности персонала Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области

Следующим этапом анализа стало определение удельного веса каждой категории работников к численности всего персонала организации.

Анализ структуры кадров представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

Динамика категорий персонала в процентном отношении по Департаменту ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области

Категория персонала	2014 год		2015 год	
	Кол-во человек	в %	Кол-во человек	в %
Младший обслуживающий персонал	5	13	3	8
Ведущие специалисты	13	40	10	28
Главные специалисты	16	37	18	46
Начальники	8	21	6	17
Итого	30	100	38	100

Занимателен факт, что сокращение совершается за счет работников, которые имеют отношение к категории младшего обслуживающего персонала. Положительным считается факт, при общем сокращении количества персонала происходит уменьшение удельного веса специалистов с более малой категорией, т.е. доля главных специалистов возросла, в то

время, как доля ведущих специалистов в общем числе работников сократилась.

Таким образом, сокращение затронуло менее квалифицированных работников, что обусловлено спецификой труда работников численность Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области.

Графически динамика категорий персонала Департамента отражена на рисунке 2.4.

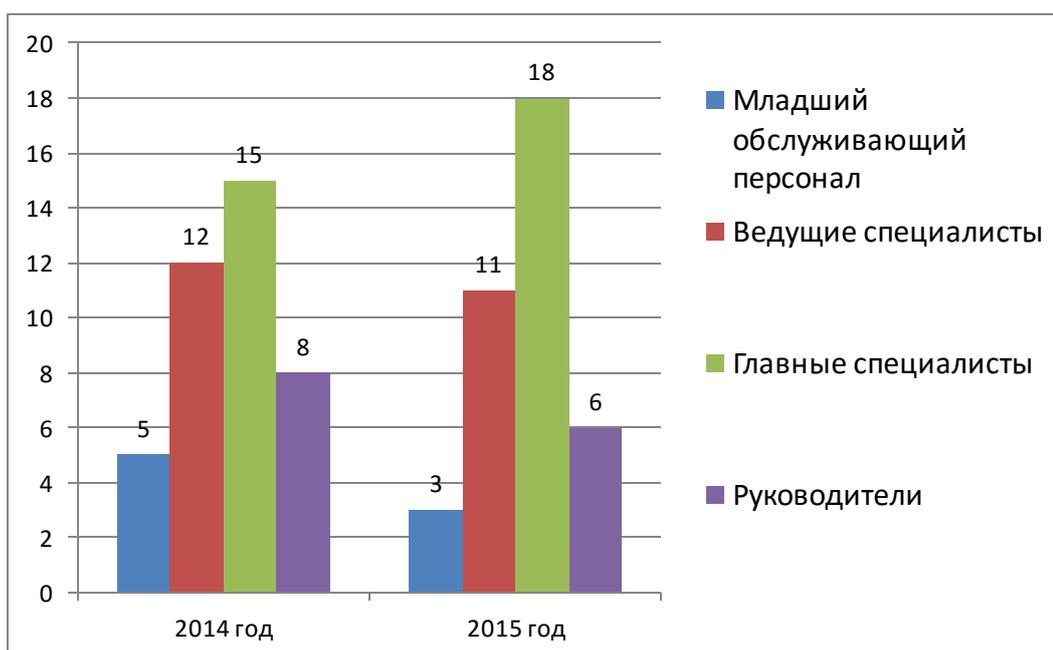


Рис.2.4. Динамика категорий персонала Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области

Деятельность Департамента требует от сотрудников наличия определенных знаний, умений и навыков. Как уже было отмечено ранее, в теоретической части, государственные служащие, выполняют функции по государственному жилищному надзору и внутреннему контролю, аналогов которым нет в производственной сфере. То есть, специализация в подобных государственных учреждениях имеет определенные отличительные признаки, которые проявляются через соответствующее образование в специализированных вузах нашей страны.

Следовательно, необходимо провести анализ квалификационного состава кадров Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области, в первую очередь, по уровню образования (см. рис.2.5.)

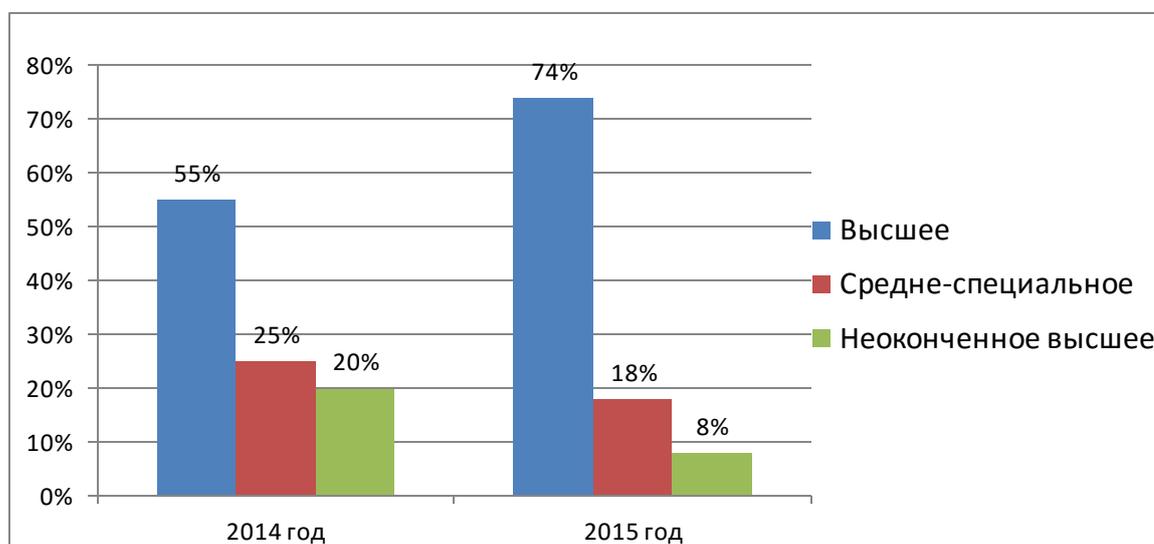


Рис. 2.5. Квалификация сотрудников Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области по уровню образования

Анализ рисунка 2.5. показал, что основной состав персонала Департамента был представлен работниками с высшим образованием в 2014 году 55% (22 чел.) и 74% (27 чел.) в 2015 году. Данное изменение обусловлено тем что, ряд работников получили высшее образование, а МОП поступили в Вузы.

Таким образом, можно сделать вывод, что руководство Департамента нацелено на улучшение квалификационного уровня персонала.

Возрастная структура работников Департамента отражена на рисунке 2.6.

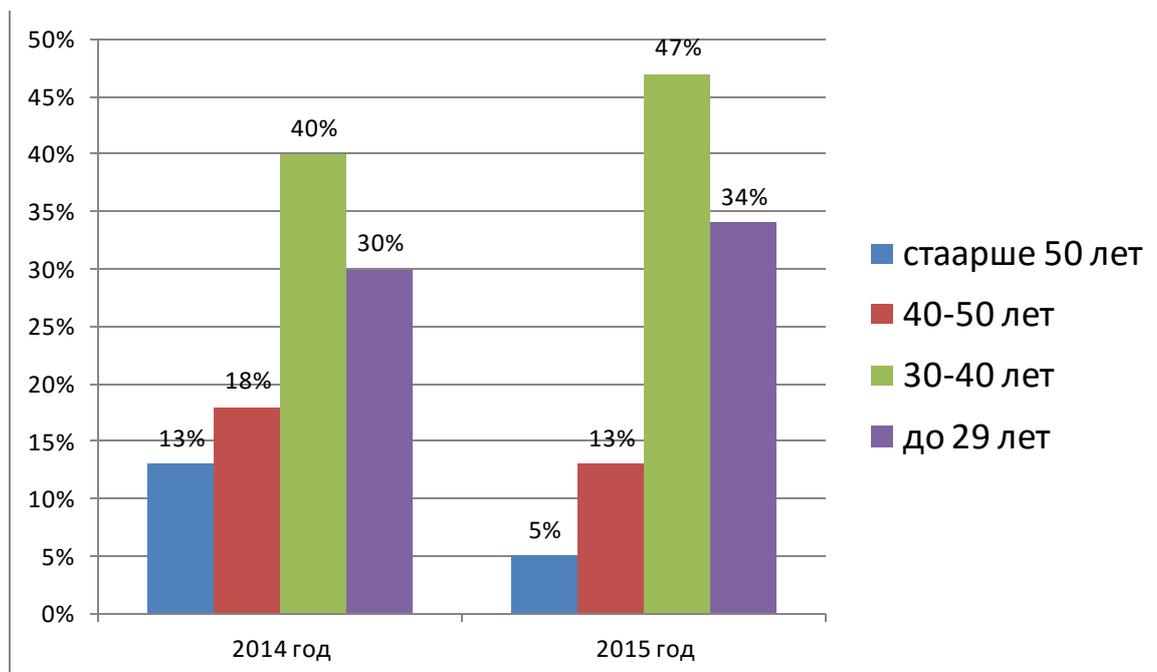


Рис. 2.6. Разделение сотрудников Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области по возрасту

Анализ рис 2.6. показал, что за исследуемый период с 2014 по 2015 гг. произошло незначительное «омоложение» персонала Департамента с 12 до 13 человек.

Так, например, численность работников в возрасте 40-50 лет снизилась с 18% (7 чел.) в 2014 г. до 13% (5 чел.) в 2015 г., в то время как численность работников в возрасте до 40 лет имеет тенденцию к росту с 40% (16 чел.) в 2014 г. до 47 % (18 чел.) в 2015 г.

А также на 8% или 3 чел. уменьшилась численность сотрудников старше 50 лет.

Информация, полученная в процессе исследования (см. Приложение 1) позволяет утверждать, что «омоложение» персонала Департамента происходит, в первую очередь, потому, после проведения конкурсов на замещения вакантных должностей и сокращений численности, оставляют молодые перспективные кадры, которые легко обучаемы, легче восприимчивы к изменениям специфики работ, более подготовлены к нововведениям.

А, во-вторых, это происходит потому, что у службы управления персоналом в Департаменте ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области сформировано мнение, что эффективнее использовать молодые кадры, выявить их проблемы, мотивировать их на повышение продуктивности труда, заинтересовать и увлечь работой, чем заниматься переквалификацией работников предпенсионного возраста.

Распределение работников Департамента по количеству лет стажа по специальности показано на рисунке 2.7.

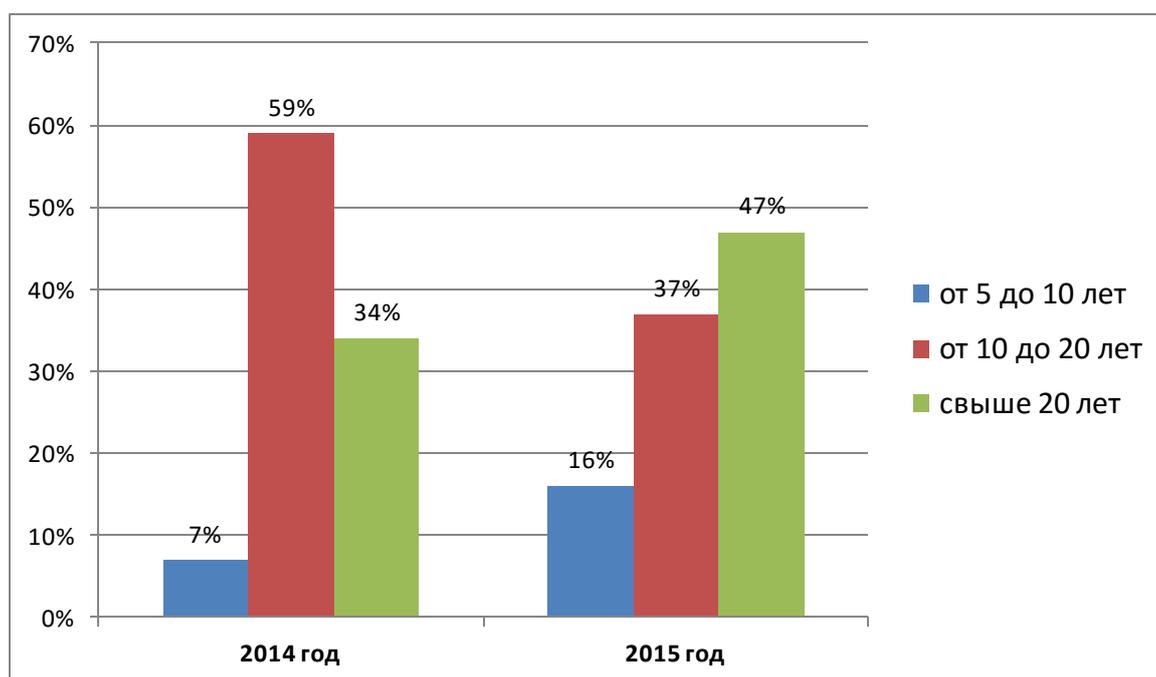


Рис. 2.7. Динамика численности персонала по количеству лет стажа по специальности

Анализ рисунка 2.7. показал, что в Департаменте наблюдается рост доли специалистов со стажем работы по специальности до 10 лет с 7% (3 чел.) в 2014 г. до 16% (6 чел.) в 2015 году. Увеличивается показатель доли специалистов со стажем более 20 лет, рост состав 13% (на 4 чел.). Значительно уменьшилась доля специалистов в возрасте от 10 до 20 лет 22% (на 10 чел.).

Этот факт свидетельствует о том, что в Департаменте наличествуют как молодые специалисты, не обладающие длительным опытом работы в

этой сфере, так и довольно опытные работники, какие могут передать свой богатый опыт и надлежащие способности дальнейшим сотрудникам.

Бесспорным считается тот факт, что молодые специалисты с высшим образованием, предприимчивы, энергичны, нетерпеливы, однако они стараются профессионально реализовать себя, а кроме того удовлетворить свои потребности (в том числе и материальные) в более короткие сроки.

По этой причине, в случае если предприятие не в состоянии хорошо платить за высококвалифицированный труд, не удовлетворяет иные потребности сотрудников, не мотивирует их на рост производительности труда и не дает возможности для служебного роста, в таком случае молодые специалисты пытаются поменять такое место работы на более, для них, приемлемое.

С иной стороны, сотрудники предпенсионного, а нередко, и среднего возраста менее динамичны, они выбирают осесть на одном месте и адаптироваться к тем условиям работы, какие существуют в компании. По этой причине, руководство Департамента стремится к осмысленному сочетанию специалистов со стажем до 10 лет и опытным сотрудниками со стажем более 20 лет.

Вышеизложенное дает возможность отметить, что Департамент ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области обладает достаточно квалифицированным кадровым составом, перспективным, молодым, который при умелом его формировании и управлении сможет эффективно трудиться для достижения общих целей организации.

2.2 Анализ существующей кадровой политики

Кадровая политика Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области направлена на формирование команды профессионалов, заинтересованных в интересной работе и профессиональном росте, владеющих современными знаниями и технологиями, обладающих высокой работоспособностью.

Анализ данных позволяет утверждать, что в учреждении применяется превентивная кадровая политика, которая характеризуется тем, что у руководства Департамента имеется в наличии прогноз развития сложившейся кадровой ситуации, но нет средств, в том числе финансовых для влияния на нее. Кроме того – это закрытая кадровая политика - ориентированная на максимальную интеграцию сотрудников, «прикрепление» их к учреждению.

Ознакомление с рабочим местом и адаптацию проводит непосредственный руководитель отдела. На основании рис.2.2 представленного в пп.2.1.1 можно говорить о том, что контрольно-организационный отдел осуществляет функции управления персонала.

Специалистами данного отдела проводятся социологические опросы населения. Их целью является выяснение отношения людей, представителей отдельных социально-демографических групп к деятельности различных отделов Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области.

В ходе организации опроса определяются задачи исследования, формируется выборка, разрабатывается инструментарий: анкеты, опросные листы.

В инструментарий включаются вопросы, касающиеся социально-экономического положения людей, отношения респондентов к различным сторонам деятельности Департамента (организация работы Комитетов), вопросы обеспечения надежности и эффективности работы жилищно-коммунального комплекса, эффективное осуществление государственного жилищного надзора на территории Томской области. Рассматривается качество работы с населением отдельных структур департамента, определяются рейтинги должностных лиц.

Результаты социологических опросов населения помогают определить «узкие места» в деятельности Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области, скорректировать ее с учетом большей направленности на удовлетворение нужд и запросов граждан.

Одним из элементов исследования является оценка специалистами-экспертами значимости выполняемых государственной структурой функций и оценка степени их реализации. Сравнительный анализ позволяет определить меры по оптимизации работы. Специальному изучению подлежат возможные конфликтные ситуации в деятельности подразделений Департамента, причины их возникновения и пути разрешения.

Опрос экспертов является составной частью социально-психологического изучения деловых и личных качеств, стиля руководства лиц, занимающих руководящие должности в системе государственного учреждения.

Оценка деловых и личных качеств проводится на основе специально разработанных эталонов различных должностей (разработано около 20 эталонов должностей государственной службы).

При оценке деловых и личных качеств изучаются качества руководителей, объединенные в следующие блоки:

- общая управленческая подготовленность;
- специальная профессиональная подготовленность;
- творческий потенциал;
- готовность к принятию решений;
- организаторские способности;
- коммуникативные качества;
- волевые качества;
- отношение к работе.

При изучении стиля руководства определяется выраженность в деятельности руководителя каждого из трех основных компонентов: директивности, коллегиальности и попустительства, а также отнесенность к тому или иному типу стиля управления.

Наличие данных о деловых и личных качествах, стиле руководства позволяет сделать надежный прогноз успешности деятельности руководителя.

На настоящий момент получены оценки по 12 руководителям Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области.

Кроме стандартизованных социально-психологических исследований для различных отделов Департамента разработаны и используются: тест оценки базовых личностных компетенций; экспертные методы оценки, «Диагностика трудового вклада» и «Оценка деловых и личных качеств руководителя».

Результаты данных исследований используются в ходе аттестации руководителей и специалистов, а также для выработки рекомендаций в целях дифференциации оплаты труда. В настоящий момент по данной методике обследовано все 6 подразделений Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области.

2.3. Анализ организации управления персоналом на предприятии

2.3.1. Анализ подбора, отбора и найма персонала

В Департаменте ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области существует отработанная система привлечения работников.

На основании статьи 22 Федерального закона № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ» [1] поступление гражданина на гражданскую службу для замещения должности гражданской службы или замещение гражданским служащим другой должности гражданской службы осуществляется по результатам конкурса, если иное не установлено настоящей статьей.

Конкурс заключается в оценке профессионального уровня претендентов на замещение должности гражданской службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности гражданской службы.

Учитывая тот факт, что сфера государственной службы – остается одним из самых привлекательных мест для трудоустройства, Департамент ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области

устанавливает очень жесткие рамки отбора кандидатов на вакантные должности. Найм работников осуществляется через объявление на замещение должности образовавшегося вакантного места в разделе «Департамент» - «Конкурсы на замещение вакантных должностей» официального сайта Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области [33].

В данном объявлении указываются основные требования, предъявляемые к кандидату. Конкурсный отбор осуществляется в несколько этапов:

1 этап – прием документов для участия в конкурсе, перечисленных в объявлении (электронные формы: анкета, заявление).

Резюме должно содержать наиболее полную информацию о соискателе, в том числе о функциях, выполняемых в каждый период деятельности, о достижениях, о личных качествах, которые могут способствовать эффективному исполнению обязанностей при прохождении гражданской службы.

Кроме перечисленных в объявлении документов, возможно предоставление иных документов с копиями, свидетельствующие о квалификации кандидата (сертификаты, дипломы, свидетельства об обучении, участии в выставках, конференциях и пр., удостоверения о награждении, почетные грамоты, благодарственные письма и другие документы).

При подаче документов кандидат знакомится с должностным регламентом вакантной должности.

2 этап – оценка профессиональной компетентности, для определения которой используются различные методы: индивидуальное собеседование, проведение групповых дискуссий, тестирование по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей по вакантной должности.

При подготовке к данному этапу кандидат должен ознакомиться с положением о Департаменте [5], нормативными документами,

регламентирующими деятельность ЖКХ и государственного жилищного надзора.

3 этап – оценка личностных качеств не требует от соискателя специальной подготовки.

По итогам проведения каждого из этапов конкурсной комиссией определяется список лиц, рекомендуемых для дальнейшего прохождения конкурса.

4 заключительным этапом является итоговое заседание конкурсной комиссии по проведению конкурса, на которое приглашаются претенденты, успешно прошедшие предыдущие конкурсные процедуры.

Решение конкурсной комиссии принимается коллегиально и исключает возможность необоснованного и необъективного выбора.

Конкурс на замещение вакантной должности гражданской службы Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области проводится в целях:

- обеспечения конституционного права граждан РФ на равный доступ гражданской службе;
- обеспечения права государственных гражданских служащих на должностной рост на конкурсной основе;
- формирования кадрового резерва гражданской службы Томской области.

Конкурс не проводится:

- при назначении на замещаемые на определенный срок полномочий должности гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)»;
- при заключении срочного служебного контракта;
- при назначении гражданского служащего на иную должность гражданской службы в случаях, предусмотренных частью 2 статьи 28 и частями 1, 2 и 3 статьи 31 Федерального закона № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [1];

- при назначении на должность гражданской службы гражданского служащего (гражданина), состоящего в кадровом резерве, сформированном на конкурсной основе.

По решению представителя нанимателя конкурс может не проводиться при назначении на должности гражданской службы, относящиеся к группе младших должностей гражданской службы.

На гражданскую службу Томской области вправе поступать граждане РФ, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком и соответствующие квалификационным требованиям, установленным Федеральным законом № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [1, ст.12; 4, ст.2,4].

Гражданин не может быть принят на муниципальную службу после достижения им возраста 65 лет – предельного возраста, установленного для замещения должности государственной службы.

Квалификационные требования к претендентам на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Томской области категории «Руководители»:

- высшее инженерно-техническое образование;
- стаж государственной или муниципальной службы (государственной службы иных видов) не менее 4 лет либо стаж работы по специальности не менее 5 лет;
- знание Жилищного кодекса РФ, законодательства Российской Федерации и Томской области по вопросам развития жилищно-коммунального хозяйства, основ законодательства о государственной гражданской службе;
- наличие стажа работы в сфере жилищно-коммунального хозяйства, энергетики, строительства объектов ЖКХ;
- навыки успешной управленческой деятельности, характеризующейся конкретными достижениями и результатами, разработкой и реализацией проектов, созданием и развитием современных производств;

- умение работать с документами и большим объемом информации, владение ПК и оргтехникой на уровне уверенного пользователя.

Требования к претендентам для замещения должности государственной гражданской службы категории «Специалисты» группы ведущих должностей:

- высшее профессиональное образование (экономика, промышленное и гражданское строительство, теплоснабжение и вентиляция, электроснабжение, теплоэнергетика, водоснабжение и водоотведение, городское строительство и хозяйство);
- стаж государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или муниципальной службы не менее 2 лет или стаж работы по специальности не менее 4 лет. Для лиц, имеющих дипломы специалиста или магистра с отличием, в течение трех лет со дня выдачи диплома устанавливаются квалификационные требования к стажу государственной гражданской службы – не менее одного года стажа государственной гражданской службы или стажа работы по специальности;
- знание жилищного, административного, гражданского законодательства, законодательства о государственной гражданской службе, нормативной базы по вопросам порядка начислений платы за потребленные жилищно-коммунальные услуги, о нормативах потребления коммунальных услуг;
- наличие навыков работы на должностях в организациях жилищно-коммунального комплекса и (или) в сфере строительства, навыков систематизации и структурирования информации, ведения деловой переписки, работы с большим объемом информации, планирования работы;
- знания и владение навыками в сфере информационно-коммуникационных технологий.

В 2015 году было объявлены конкурсы на замещение по 8 вакантным должностям Департамента:

1. Категории «Руководители»:

- группы главных должностей заместителя председателя комитета развития коммунального комплекса – признан состоявшимся без определения победителя;
- группы ведущих должностей начальника финансово-хозяйственного отдела – признан состоявшимся без определения победителя.

2. Категория «Специалисты»:

Группы ведущих должностей – все признаны состоявшимися:

- начальник юридического отдела – государственный жилищный инспектор Томской области;
- главный специалист государственный жилищный инспектор Томской области;
- консультант – государственный жилищный инспектор Томской области юридического отдела;
- консультант – государственный жилищный инспектор Томской области отдела государственного жилищного надзора по Южному округу.

Группы старших должностей:

- главного специалиста комитета экономики ЖКХ и жилищной реформы – признан состоявшимся без определения победителя;
- главный специалист – бухгалтер финансово хозяйственного отдела – признан состоявшимся.

Таким образом, по заявленным конкурсам на замещение по вакантным должностям Департамента в 2015 году было принято вновь на работу по категории «Специалисты» в группу ведущих должностей 4 человека и 1 человек в группу старших должностей. По прежнему в Департаменте вакантны должности заместителя председателя комитета развития коммунального комплекса, начальника финансово-хозяйственного отдела и главного специалиста комитета экономики ЖКХ и жилищной реформы.

Поэтому по данным видам работ происходит совмещение обязанностей, работа 0,5 ставки других категорий специалистов Департамента.

Высокий конкурс отбора для Департамента – это норма, но вместе с тем, данный подход справедлив, принимаются на работу лучшие и более подготовленные кадры.

2.3.2. Анализ адаптации персонала

Кадровая политика Департамента направлена на формирование команды профессионалов, заинтересованных в интересной работе и профессиональном росте, владеющих современными знаниями и технологиями, обладающих высокой работоспособностью.

Ознакомление с рабочим местом и адаптацию проводит непосредственный руководитель отдела. Каждый работник Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области имеет свое строго фиксированное рабочее место, оборудованное нужными техническими средствами. Согласно мнению сотрудников Департамента, данное обстоятельство положительно влияет на работу и каждый работник убежден в том, что у него имеется свое рабочее место.

Отталкиваясь от психологических особенностей личности, понимание присутствия собственной территории активизирует сотрудника к эффективному труду и к приданию своему рабочему месту эстетически приятного вида [26].

В здании Департамента был выполнен косметический ремонт, отчасти заменены технические средства и мебель. К окончанию 2016 года намечается замена оставшейся мебели и морально устаревшей орг.техники. Положительным образом сказывается присутствие бытовой техники в кабинетах микроволновой печи, холодильника, кулера с водой. Это придает чувство комфорта и уменьшает формализованность рабочего кабинета.

Перед любым работником Департамента устанавливается цель, в соответствии с его должностными инструкциями, за процессом исполнения

которых ведется непрерывный надзор со стороны, как управляющих, так и сотрудников.

Анализ процесса адаптации в Департаменте ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области включает в себя оценку по демографическим характеристикам (пол, возраст), по уровню образования работников. Таким образом, представляется образ, показывающий наличие кадров по их количеству и дающий характеристику его качества.

2.3.3 Анализ процедуры аттестации персонала

Для повышения профессионального уровня сотрудников в Департаменте ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области постоянно проводится работа по развитию персонала. Чтобы провести анализ применения кадрового потенциала надлежит использовать показатели комплексной оценки работников, приобретенные в результате проведения аттестации.

Целью аттестации является определение соответствия уровня профессиональной компетенции государственных жилищных инспекторов, специалистов, структурных руководителей подразделений к профессиональным требованиям при присвоении им квалификационных категорий.

Главными задачами аттестации считаются:

- стимулирование целенаправленного, постоянного увеличения степени профессиональной компетенции;
- возможности повышения уровня оплаты труда.

Решение о результатах аттестации принимается коллегиально, открытым голосованием.

Методику проведения деловой оценки сотрудников представим на базе Комитета развития коммунального комплекса Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области.

В Комитете развития коммунального комплекс работает пять человек.

С целью увеличения результативности их труда, реализации целенаправленной кадровой политики в области морального и материального стимулирования работников, проведения аттестации, организации служебного продвижения и увеличения квалификации предпринят анализ итогов работы и деловых качеств сотрудников.

Для этого применяется интегральный коэффициент, комплексно рассматривающий такие показатели, как личные и профессиональные особенности, степень квалификации, сложность работ и итогов работы.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников Комитета развития коммунального комплекса приведены в Приложение 2 таблицы 6 и 7 .

Комплексная оценка (Д) определяется по формуле 2.2.

$$Д = П - К + Р - С, \quad (2.2)$$

где П – показатель степени развития профессиональных и личных качеств работника;

К – показатель уровня его квалификации;

Р – показатель результатов труда работника,

С – уровень сложности выполняемых ими функций.

Для определения величины показателя П производится оценка степени проявления каждого из признаков (см. Приложение 2 таблицы 2.8. и 2.9.) с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личные качества работников (П), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитывается по формуле 2.3.

$$П = \sum_{i=1}^n a_{ij} x_i, \quad (2.3.)$$

где i – порядковый номер признака ($i = 1, 2, \dots, n$) (для руководителей № = 5, для специалистов № = 6);

j – уровень (степень) проявления признака ($j = 1, 2, 3$);

a_{ij} – количественная мера признака у работника;

x_i – удельная значимость признака в общей оценке (в долях единицы).

Определим показатель степени развития профессиональных и личных качеств (П) каждого работника:

$$П1 = 0,34 + 0,23 + 0,13 + 0,15 + 0,31 = 1,16;$$

$$П2 = 0,42 + 0,21 + 0,12 + 0,12 + 0,10 + 0,21 = 1,18;$$

$$П3 = 0,42 + 0,17 + 0,15 + 0,12 + 0,10 + 0,21 = 1,17;$$

$$П4 = 0,42 + 0,21 + 0,12 + 0,12 + 0,12 + 0,17 = 1,16;$$

$$П5 = 0,34 + 0,17 + 0,09 + 0,10 + 0,07 + 0,17 = 0,94.$$

Оценка уровня квалификации (К) определим по формуле 4.

$$К = (ОБ + СТ) / 3, \quad (4)$$

где ОБ – оценка образования (ОБ = 1, 2);

СТ – оценка стажа работы по специальности (СТ = 0,25; 0,50; 0,75; 1,00);

3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

В соответствии с тем, в какую группу по уровню образования попадает работник (1 гр. – среднее специальное, 2 гр. – высшее или незаконченное высшее), ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (см. Приложение 2, таблица 2.10.).

На основании формулы 4 и исходных данных таблиц 8-10 (см. Приложение 2) определим оценку уровня квалификации каждого работника по Комитету развития коммунального комплекса Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области:

$$К1 = (2 + 0,50) / 3 = 0,833;$$

$$K2 = (2 + 0,75) / 3 = 0,917;$$

$$K3 = (2 + 0,25) / 3 = 0,75;$$

$$K4 = (2 + 0,25) / 3 = 0,75;$$

$$K5 = (1 + 0,25) / 3 = 0,417.$$

В соответствии с установленными значениями, обусловленными постепенным усложнением работ, сотрудники Комитета Департамента имеют следующие оценки сложности выполняемых работ (С):

$$C1 = 1,00;$$

$$C2 = 0,89;$$

$$C3 = 0,68;$$

$$C4 = 0,57;$$

$$C5 = 0,57.$$

Оценка результатов труда (Р) определяется суммированием оценок признаков результатов труда с учетом удельной значимости признаков представленных в таблице 11 (см. Приложение 2).

Оценка показателя (Р) определим по формуле 2.5.

$$P = \sum_{i=1}^3 P_{ij}, \quad (2.5.)$$

где i – порядковый номер признака ($i = 1,2,3$);

j – уровень (степень) проявления признака ($j = 1,2,3$);

P_{ij} – оценка i -го признака с учетом j -степени его проявления у работника.

Определим оценку результатов труда (Р) каждого сотрудника Комитета развития коммунального комплекса Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Гомской области:

$$P1 = 0,30 + 0,500 + 0,375 = 1,175;$$

$$P2 = 0,30 + 0,500 + 0,375 = 1,175;$$

$$P3 = 0,30 + 0,500 + 0,375 = 1,175;$$

$$P4 = 0,30 + 0,40 + 0,30 = 1,0;$$

$$P5 = 0,375 + 0,300 + 0,30 = 0,975.$$

Определим комплексную оценку (Д) каждого сотрудника Комитета развития коммунального комплекса Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Гомской области:

$$Д1 = 1,16 \times 0,833 + 1,175 \times 1 = 2,141;$$

$$Д2 = 1,18 \times 0,917 + 1,175 \times 0,89 = 2,128;$$

$$Д3 = 1,17 \times 0,75 + 1,175 \times 0,68 = 1,677;$$

$$Д4 = 1,16 \times 0,75 + 1 \times 0,57 = 1,44;$$

$$Д5 = 0,94 \times 0,417 + 0,975 \times 0,57 = 0,95.$$

Таким образом, наибольшую комплексную оценку имеют Супренев Н.В. – председатель комитета и Дружинин А.В. – консультант, наименьшую – Руменко Л.А. – инспектор (см. исходные данные для расчетов Приложение 2).

По итогам аттестации за период 2014-2015 гг. было уволено 3 человека с должностей инспекторского состава. Следует сказать, что отслеживание качества работы осуществляется постоянно, когда оно не соответствует требованиям, сотрудник получает предупреждение. Это побуждает его улучшить качество работы. Следует отметить, что такой жесткий контроль, с одной стороны, оправдан и содействует реализации целей и задач Департамента. Однако с другой стороны, слишком жесткие рамки лишают служащих возможности проявлять инициативу, внедрять инновационные идеи и творчески подходить к своей работе.

2.3.4. Анализ обучения и повышения квалификации персонала

Повышение квалификации государственных жилищных инспекторов проходит в соответствии с планом Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Гомской области.

В 2015 году повышение квалификации прошли 3 гражданских служащих – государственных жилищных инспекторов, 3 руководителя отделов, 2 заместителя начальника Департамента.

В Приложение 3, таблица 2.12. представлены исходные данные для расчета показателей эффективности различных методов обучения,

полученные посредством ведения статистики данных по обучению сотрудников Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области.

Среди представленных методов – это производственный инструктаж, смена рабочего места (ротация), использование работников в качестве ассистентов (стажеров), семинары, курсы обучения.

Сумма прямых затрат на мероприятия по обучению государственных служащих за анализируемый период составили 199,6 тыс. руб.

Пример расчетов, представленных в таблице 2.13.:

Косвенные затраты распределялись пропорционально количеству сотрудников, проходящих процедуры обучения по определенному методу [12; с. 97].

$$\text{Зн.косв.1} = 1 * 199,6 / 10 = 19,96 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 2.13.

Анализ эффективности различных методов обучения сотрудников Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской

Метод обучения	Прямые затраты, тыс.руб.	Количество работников прошедших обучение, чел.	Косвенные затраты, тыс.руб.	Численность работников, повысивших свой профессиональный уровень, чел.	Коэффициент качества обучения	Затраты на единицу труда, тыс. руб.
Производственный инструктаж	7,2	1	19,96	1	0,32	8,69
Ротация	45	1	19,96	1	0,76	85,47
Использование работников в качестве ассистентов	12	1	19,96	1	0,31	103,10
Семинары	27,4	5	99,8	5	0,57	44,63
Курсы обучения	108	2	39,92	2	0,31	238,58
Всего:	199,6	10	199,6	10	-	480,47

В таблице 2.14. Приложения 3 показаны оценки, полученные работниками при прохождении аттестации.

Тогда, согласно данных таблицы 14 произведем расчет коэффициентов качества обучения по всем видам, используемым в Департаменте ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области:

$$\begin{aligned} K1.1 &= 21,2 / (5 \times 6) = 0,71; & K2.1 &= 0; \\ K1.2 &= 0,94; & K2.2 &= 0,33; \\ K1.3 &= 0,72; & K2.3 &= 0; \\ K1.4 &= 0,95; & K2.4 &= 0,33; \\ K1.5 &= 0,7; & K2.5 &= 0; \\ K3.1 &= (12 - 9) / 12 = 0,25; & Kк1 &= (0,71 + 0,25) / 3 = 0,32; \\ K3.2 &= 1; & Kк2 &= 0,76; \\ K3.3 &= 0,22; & Kк3 &= 0,31; \\ K3.4 &= 0,44; & Kк4 &= 0,57; \\ K3.5 &= 0,25; & Kк5 &= 0,31. \end{aligned}$$

Далее рассчитаем затраты на единицу труда [18; с.101]:

$$\text{Зед.тр.1} = (7,2 + 19,96) / (1 \times 0,32) = 8,69 \text{ тыс. руб.}$$

Из табл. 14 видно, что наиболее эффективными методами обучения сотрудников Департамента являются:

- использование семинаров – 0,76;
- ротация – 0,57.

В условиях осуществления функций государственного жилищного надзора наименее эффективным для Департамента методом обучения инспекторов является использование работников в качестве ассистентов (стажеров).

Анализ статистических данных контрольно-организационного отдела Департамента по применению различных методов внешнего (курсы, семинары и т.д.) и внутреннего обучения персонала (инструктаж, ротация и т.д.) приведены в таблицах 2.15. и 12.6. Приложение 3.

Обучение, осуществляемое внутри Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области, способствует

совершенствованию навыков и знаний служащих, но не может изменить, ни уровня способностей, ни характерных особенностей каждого человека.

Поэтому в Департамент нуждается в радикальных средствах повышения производительности, качества работы, обучение работников в виде семинаров и различных курсов, тренингов, мощное средство решить существующие проблемы в данной области.

В результате анализа системы обучения персонала Департамента были выявлены следующие проблемы:

- отсутствие новых форм и методов обучения, необходимых для углубления знаний, умений, а также для стимулирования профессионального роста государственных служащих;

- отсутствие «пропаганды» перемен и нового видения государственным служащими дальнейших перспектив;

- равнодушное отношение жилищных инспекторов к системе профессионального обучения и процессу саморазвития;

- жилищным инспекторам и руководителям структурных подразделений Департамента недостает умения самостоятельно анализировать проблемы, возникающие в их работе, и выработать оптимальные решения.

Названные проблемы указывают на необходимость совершенствования форм и методов обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области.

Выделим основные группы задач, которые необходимо решить в ходе повышения квалификации кадров государственных служащих:

- повышение уровня знаний, осведомленности;
- развитие навыков межличностного общения;
- развитие навыков анализа проблем и подготовки решений.

2.3.5. Анализ кадрового резерва

Кадровый резерв создается с целью замещения вакантной должности гражданской службы.

Включение работника (гражданина) в кадровый резерв выполняется в основе заключений конкурсных комиссий, формируемых в компании для проведения конкурсов на замещение вакантных должностей или конкурсов на включение в кадровый резерв, а кроме того аттестационных комиссий.

Комиссии, могут осуществлять постановления о:

- включить в кадровый резерв гражданского служащего в порядке должностного роста;

- включить в кадровый резерв гражданского служащего (гражданина) по итогам конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы;

- включить в кадровый резерв гражданского служащего (гражданина) по итогам конкурса на введение в кадровый резерв для замещения соответственной должности гражданской службы.

Гражданский служащий будет исключен из кадрового резерва в случае [3]:

- если он назначен на должность гражданской службы в порядке должностного роста;

- неудовлетворительного итога аттестации;

- совершения дисциплинарного проступка, за какой к гражданскому служащему применяется дисциплинарное взыскание;

- вторичного отказа от предложенной для замещения вышестоящей свободной должности гражданской службы;

- подачи индивидуального заявления.

Пребывание гражданского служащего (гражданина) в кадровом резерве не может быть выше пяти лет.

По истечении пяти лет гражданский служащий (гражданин) не состоит в кадровом резерве и исключен из его списков.

В целях увеличения производительности с кадровым резервом исполняется профессиональная переподготовка, стажировка и повышение квалификации гражданских служащих, введенных в кадровый резерв.

В Департаменте проводится четко отработанная система карьерного роста, основанная на формировании кадрового резерва.

Работа по формированию кадрового резерва Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области, в том числе оформление в виде электронной базы данных списков гражданских служащих (граждан), включенных в кадровый резерв, и ее своевременная актуализация, ведется постоянно.

Сотрудники Департамента имеют уверенность, что при успешной работе их ждет обязательное повышение по службе. Данный факт не может не отразиться на улучшении качества работы.

За 2015 год в кадровый резерв Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области на должности государственной гражданской службы рекомендовано категории [33]:

- «Руководители» – 8 человека.
- «Специалисты» – 2 человек.

По сравнению с 2014 годом это увеличение кадрового резерва по категории «Специалисты» на 2 чел., и уменьшение на 2 чел. по категории «Руководители».

2.3.6. Анализ заработной платы и стимулирования труда персонала

Анализ стимулирования государственных служащих рекомендуется проводить в двух направлениях:

1. Выявление мер, которые применяет руководство Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области для повышения эффективности труда специалистов и служащих.

2. Анализ оценок сотрудниками Департамента уровня удовлетворенности различными элементами производственной деятельности.

Ценности, определяющие удовлетворенность трудом служащих Департамента, можно выявить с помощью процедуры факторного анализа элементов производственной деятельности. Факторная матрица оценок служащими Департамента уровня удовлетворенности различными элементами производственной деятельности, представлена в таблице 2.17., которая проводилась по результатам анкетирования сотрудников.

Количество респондентов – 38 человек. Количество анкет пригодных к обработке 37. Общая сумма ответов превышает 100%, поскольку предлагается выбрать несколько вариантов ответов. Таким образом, по результатам этого опроса возможно построение столбиковых диаграмм.

1 фактор – ценность элемента для работника как мотива, стимула.

2 фактор – удовлетворенность, связанная с результатами работы в Департаменте ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области.

Таблица 2.17.

Факторная матрица оценок служащими Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области уровня удовлетворенности различными элементами производственной деятельности

Оцениваемые элементы производственной деятельности	Сред, оценка 1 фактора, баллы	Средняя оценка 2 фактора, баллы	
		Отрицательная	Положительная
1. Качество труда	6,7	-0,6	+3,0
2. Производительность труда	4,0	-	+2,0
3. Отношения с коллегами	8,7	-	+7,3
4. Отношения с руководством	5,0	-3,3	-
5. Материальная оценка труда	9,3	-	+2,7
6. Моральная оценка труда	8,0	-1,7	+0,7
7. Организация труда	5,8	-	+3,7
8. Обучение и повышение квалификации	4,5	-	+4,0
9. Сумма баллов	52	-5,6	23,4
10. Максимально возможная сумма баллов	80	52	52
11. Общая информативность, «объясняющая сила» фактора, % (от максимально возможной суммы баллов)	65,0	10,8	45,0

Работникам предлагается оценить каждый элемент 1 фактора по 10-балльной шкале, каждый элемент 2 фактора – в пределах оценки 1 фактора с отрицательным или положительным значением. По результатам оценки строится шкала, характеризующая степень использования Департаментом возможных методов стимулирования (см. рис.2.8).

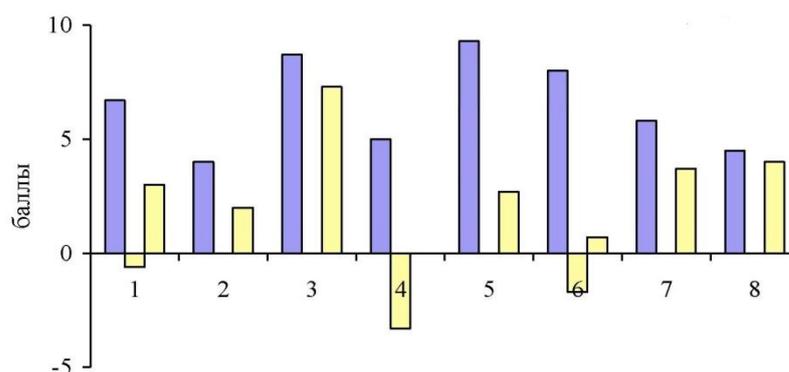


Рис. 2.8. Степень использования Департаментом ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области возможных методов стимулирования.

На рисунке 2.8. отражены неиспользованные резервы повышения уровня стимулирования служащих Департамента.

Так, для государственных служащих Департамента наибольшую мотивационную ценность представляет фактор материальной оценки труда, а также факторы отношения с коллегами и моральной оценки их труда.

Однако результатами материальной оценки работники удовлетворены всего на 30% (2,7 балла из 9,3), взаимоотношением с коллегами на 77,8% (7,3 баллов из 8,7), моральной оценкой труда – на 7,5%.

Негативное воздействие на удовлетворенность государственных служащих Департамента оказывают факторы: характер отношений с руководством (в наибольшей степени), уровень моральной оценки своего труда.

Также необходимо отметить, что работники не стремятся к повышению квалификации и не заинтересованы в повышении производительности труда – об этом говорит небольшая ценность факторов для работников – 4,5 и 4 балла соответственно.

Таким образом, сотрудники Департамента недостаточно стимулированы на эффективный труд («объясняющая сила» мотивационных всех факторов – 45%). Кроме того присутствует негативное восприятие мотивационных факторов («объясняющая сила» – 10%), которое может привести к повышению уровня конфликтности в Департаменте.

Относительно системы оплаты труда, можно сказать, что каждый государственный служащий имеет жестко регламентируемый оклад в соответствии с занимаемой должностью, квалификационной категорией. Как известно, индексация оплаты труда проводится ежегодно. Решения о повышении заработной платы принимаются органами исполнительной власти региона. Этот фактор напрямую зависит от уровня государственного учреждения.

Таким образом, сотрудники Департамента относятся к федеральной структуре, то и решение данного вопроса (касающегося увеличения зарплаты и сроков выполнения данного задания) подвластно Правительству РФ [31].

Разница в заработной плате начальника Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области и его заместителей составляет 20%. Градация окладов и заработной платы проходит в соответствии с занимаемой должностью и квалификационной категорией.

В Департаменте применяется следующий перечень доплат:

- за стаж работы;
- выслугу лет в государственной службе;
- 25 % оклада премия ежемесячная;
- за сложность;
- за секретность и пр.

Важным элементов является анализ заработной платы и социальных выплат Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области. Временной период для анализа стал период 2014-2015 гг.

В итоге, общая сумма расходов за 2015 год была ниже, чем в 2014 году на 2%. Снижение произошло за счет снижения доли расходов на оплату труда государственных служащих на 0,03% в 2015 относительно 2014 года.

Следует отметить, что в 2015 году произошло повышение заработной платы государственных служащих на 40%. Однако фонд заработной платы сократился на 3%. При этом выросли расходы на оплату выходного пособия в 2015 году на 109% за счет увольнения МОП (водители).

Динамика изменения оплаты труда, расходов на выплату пособий при увольнении и начислений на оплату труда за период 2014-2015 гг. отражены на рисунке 2.9. Расчеты представлены в Приложении 4, таблица 2.18.

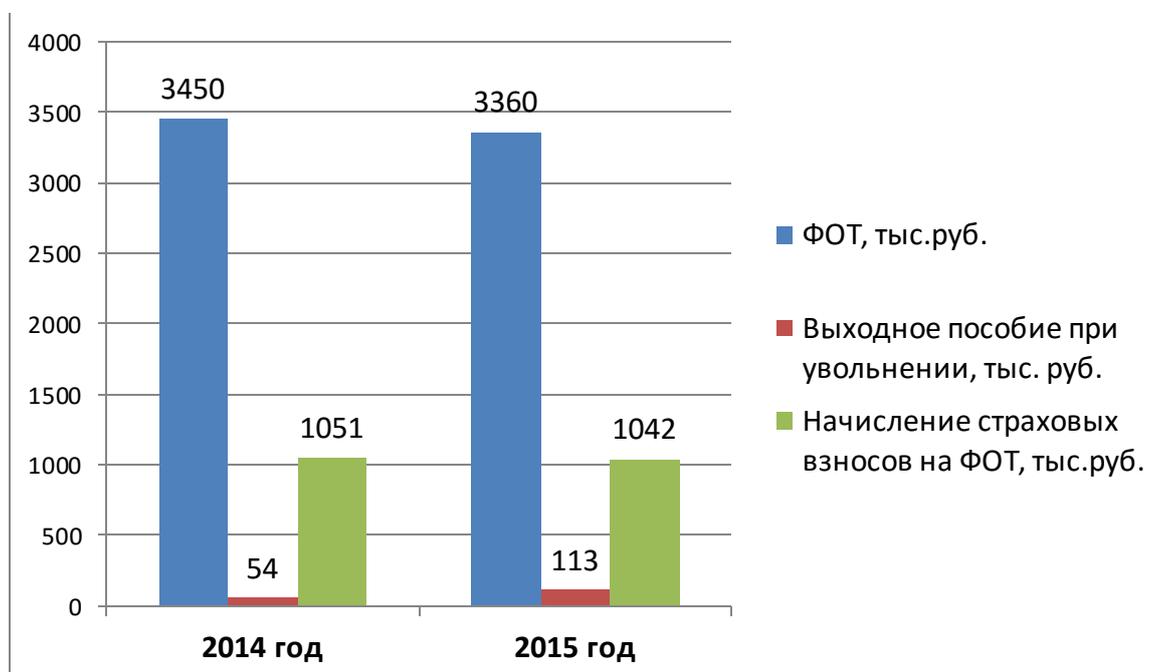


Рис. 2.9. Динамика заработной платы и социальных выплат Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области за 2014-2015 гг.

2.3.7. Анализ движения и текучести кадров персонала

Движение кадров – это изменение численности работников в результате приема на работу, увольнения, перевода на другую должность на организации [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Причины движения кадров в Департаменте ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области разнообразны: уход на пенсию, перемена местожительства,

получение профессионального образования и трудоустройство по специальности, неудовлетворенность уровнем оплаты труда, условиями труда (режим работы, сложные отношения в коллективе) и др.

Для изучения движения кадров в Департаменте, как и в любой другой организации, ведут учет на базе первичной документации (заявления, приказы) и определяют абсолютные показатели, называемые оборотом по приему и оборотом по выбытию.

Для анализа динамики показателей движения кадров Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области рассмотрим таблицу 2.19.

Таблица 2.19.

Динамика показателей движения кадров Департамента ЖКХ и
государственного жилищного надзора Томской области

Показатели	Формула	Год		Темп роста, %
		2014	2015	
1. Среднесписочная численность персонала, чел.		40	38	-5,0
2. Принято – всего		3	4	33,3
3. Выбыло – всего, в т.ч.:		3	2	-33,3
3.1 по собственному желанию		3	2	-33,3
3.2 уволено за прогул и др. нарушения трудовой дисциплины		0	0	0
4. Коэффициенты:				
оборота по приему	$K_{пр} = (п.2 / п.1) * 100\%$	7,5	10,5	40,4
оборота по выбытию	$K_{выб} = (п.3 / п.1) * 100\%$	7,5	5,3	-29,3
общего оборота	$K_{об} = ((п.2+п.3) / п.1) * 100\%$	15,0	15,8	5,3
текучести кадров	$K_{тек} = (п.3.1 / п.1) * 100\%$	7,5	5,3	-29,3

$$K_{пр2013} = 3/40 \times 100\% = 7,5\%$$

$$K_{пр2014} = 4/38 \times 100\% = 10,5\%, \text{ Темп роста } K_{пр} = (10,5 - 7,5) / 7,5 \times 100\% = 40,4\%$$

$$K_{выб2013} = 3 / 40 \times 100\% = 7,5 \%$$

$$K_{выб2014} = 2 / 40 \times 100\% = 5,3\%, \text{ Темп роста } K_{выб} = (5,3 - 7,5) / 7,5 \times 100\% = -29,3\%$$

$$K_{об2013} = (3 + 3) / 40 \times 100\% = 15\%$$

$K_{062014} = (4 + 2) / 38 \times 100\% = 15,8\%$, Темп роста $K_{выб} = (15,8 - 15) / 15 \times 100\% = 5,3\%$

Так как выбывших по неуважительной причине не было, а только по собственному желанию то коэффициент текучести по значению будет равен коэффициенту выбытия.

Из данных таблицы 2.19. видно, что в Департаменте коэффициент текучести кадров в 2015 году ниже, чем в 2014 году на 5%. В кадровой численности произошло уменьшение коэффициента оборота по выбытию на 29,8%, при увеличении коэффициента оборота по приему на 40,4%, что соответственно повлекло за собой изменение коэффициента общего оборота на 5,3%.

Причины, вызвавшие уменьшение коэффициента текучести на 29,8% связаны с уменьшением количества уволившихся сотрудников, а это, естественно, положительный показатель для руководства Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области.

В ходе проведенного исследования были выявлены следующие недостатки в кадровом обеспечении Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области.

Государственный служащий, имеющий не полное высшее образование, работает секретарем приемной начальника Департамента, что позволяет сделать вывод, что его образование недостаточное для осмысления и обработки сложных потоков информации.

Следовательно, отстаёт система подготовки и повышения классификации персонала.

Вторая проблема – неэффективное распределение трудовых функций и стремление сократить штат Департамента, за счет перераспределения специалистов. Низкая мотивация персонала по причине эффективных инструментов стимулирования.

Другая проблема – старение кадров. Большое количество специалистов – это люди со стажем более 20 лет (возраст от 40-50 лет) – 47%, при этом 5% специалистов – люди пенсионного возраста.

Анализируя возрастное состояние персонала, можно сделать вывод, что если не будет проводиться постоянное ротация кадров, уже через 5-7 лет в области ЖКХ и государственного жилищного надзора подавляющее большинство специалистов будет пенсионного возраста. Поэтому необходима более активная разработка мероприятий по работе с кадровым резервом и поиск более эффективных программ обучения и повышения квалификации государственных служащих сферы ЖКХ и государственного жилищного надзора.

Третья проблема – это отсутствуют стабильные внешние и внутренние коммуникации в Департаменте ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области. Это, прежде всего, постоянная коммуникация с населением. Косвенно данный факт могут подтвердить данные статистики, собранные в рамках подготовки доклада Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области «Об осуществлении государственного жилищного контроля и об эффективности такого контроля» за 2014-2015 гг. А также, материалы доклада о результатах и основных направлениях деятельности департамента на 2015-2016 годы [33].

Таким образом, анализ данных показал, что удовлетворенность населения деятельностью Департамента составляет менее 45% по данным социологических опросов числа опрошенных.

Удовлетворенность населения Томской области качеством предоставляемых услуг в сфере ЖКХ и государственного жилищного надзора составляет чуть более 54% числа опрошенных [33].

Основная проблема такого отношения населения – это отсутствие интереса к проводимым мероприятиям Департамента, то есть, качество работы соответствующих структурных подразделений оценивается

гражданами «ногами» в три раза меньше, чем соответствующие данные статистики.

3. ПРОЕКТ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ДЕПАРТАМЕНТА ЖКХ И ГОСУДАРСТВЕННОГО ЖИЛИЩНОГО НАДЗОРА ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ

3.1. Разработка предложений по совершенствованию кадровой политики организации

Государственный жилищный надзор на территории Томской области организован с учетом требований действующего законодательства. Однако анализ ситуации в сфере ЖКХ позволяет говорить о наличии ряда проблемных вопросов, оказывающих существенное влияние на эффективность государственного контроля (надзора) в данной сфере. В частности проблем по формированию кадровой политики. Недостаточная штатная численность инспекторского состава, несоответствующая объему подлежащей выполнению работы и функций.

Проделанный анализ работы кадровой политики Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области позволяет высказать следующие рекомендации.

Во-первых, к подготовке государственных служащих необходимо приступать как проблеме не только уровня субъекта РФ, но и, первым делом, общегосударственного значения. В данной ситуации нужно создать концепцию размещения федеральных, областных и муниципальных заказов на подготовку муниципальных служащих на целевой и конкурсной основе с учетом лучшего соответствия «цена-качество» и ранее существующих нормализованных партнерских связей [17].

Во-вторых, следует повышать количество учебных заведений, в которых готовят сотрудников согласно профессии «государственное и муниципальное управление в сфере ЖКХ и государственного жилищного надзора» и другим необходимым для государственных служащих специальностям.

Заинтересовывать высококвалифицированных преподавателей и практических работников, которые способны на высочайшем профессиональном уровне осуществлять работу по увеличению квалификации и переподготовке государственных служащих в сфере ЖКХ и государственного жилищного надзора. Целесообразно сформировать скоординированную межвузовскую концепцию обучения сотрудников для органов муниципального и государственного управления, что даст возможность не только проводить обучение на едином для всех регионов уровне, однако и содействовать обмену навыками, организации единого аттестационного экзамена.

В-третьих, следует создать общую программу занятий по апробированным учебным программам и планам, создать одно методическое сопровождение гарантировать равнозначный доступ муниципальным и государственным служащим к применению технических средств обучения и современных технологий.

В-четвертых, немаловажно предоставить непрерывность и преемственность обучения: повышать квалификации нужно осуществлять согласно грани потребности (в связи с должностным ростом, плановой ротацией и т. д.), но не меньше чем один раз в три года. Необходимо кроме того сформировать условия с целью самообразования государственных служащих как одной из существенных форм роста их профессиональной переподготовки и квалификации согласно разработанным программам и учебным планам, в том числе с применением дистанционных методов обучения и контроля над получаемыми в ходе квалификационных экзаменов знаний [17].

Формирование концепции повышения профессиональной подготовки и квалификации сотрудников для государственных служащих даст возможность не только экономии государственных средств, однако и целенаправленно применить их с значительным эффектом. В частности, уместно инвестировать их в качественное формирование системы

дополнительного профессионального образования уже работающими специалистами в сфере ЖКХ и государственного жилищного надзора.

Финансирование системы профессионального обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров государственных служащих в регионах должно осуществляться за счет средств бюджетов всех уровней, а также внебюджетных источников финансирования.

В период реформирования системы кадровой политики в сфере ЖКХ и государственного жилищного надзора требуются качественно новые методы и принципы управления. Особое внимание следует уделять потенциалу государственных служащих. Коучинг может стать необходимым инструментом эффективного развития и использования кадровых ресурсов Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области.

Коучинг – это интенсивное обучение при помощи инструктажа, демонстрации и практики [38].

В нашем случае нет необходимости проводить изменения глубинного устройства Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области, так как уже четко сформирована стратегия деятельности организации. У коллектива присутствует единое видение целей деятельности, также выработана оптимальная организационная структура Департамента – все это помогает эффективно работать по определенным направлениям. Поэтому предложенные нами мероприятия направлены на внедрение коучинга в систему мотивации, поддержание командного духа и знаний специалистов государственной службы и руководства по вопросам ЖКХ и государственного жилищного надзора.

3.2. Оценка эффективности предложенных проектных решений

Одним из предложенных мероприятий является обучение по внедрению коучинга в систему мотивации специалистов и руководителей Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области.

Данный практически ориентированный курс позволит понять технологию коучинга и её отличия от других форм развития сотрудников.

На курсе будут отрабатываться проведение коучинга исключительно в деятельности ЖКХ и государственного жилищного надзора. Знания, полученные на семинаре, будут передаваться специалистам структурных подразделений Департамента, и внедряться в их повседневную работу. Семинар будет проводиться в здании Департамента в заранее запланированные два дня, без отрыва от производственной деятельности. Стоимость на группу из трех человек составляет 27 000 рублей, т.е. 9 000 на человека.

Эффективность данного мероприятия определяется следующим образом:

1. Прохождение семинара:

$9\ 000 \cdot 3 \text{ человека} = 27\ 000 \text{ руб.}$

2. Доход от обучения руководства рассчитывается:

$$\mathcal{E} = (\Pi \cdot N \cdot V \cdot K - N_3), \quad (6)$$

где \mathcal{E} – эффективность воздействия;

Π – продолжительность действия программы обучения; - количество обучающихся работников - стоимостная оценка в результативности труда работников, повысивших свою квалификацию;

K – коэффициент, характеризующий эффективность обучения, $K = 0,75$;

z – затраты на обучение 1-го работника.

Примем $V = 40\ 000$ руб. (средняя оплата труда руководителя Департамента). Эффективность воздействия от обучения сотрудников составит:

$$\mathcal{E} = (2 \text{ дн.} \cdot 3 \text{ чел.} \cdot 40\ 000 \cdot 0,75 - 27\ 000) = 153\ 000 \text{ руб.}$$

Следовательно, обучение руководителей Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области даст положительный результат.

Рассчитаем экономический эффект от обучения 4 специалистов комитета развития коммунального комплекса.

Обучение проводится в течение 2 дней. Стоимость обучения для одного человека составляет 9 000 руб.

Эффективность данного мероприятия определяется следующим образом:

1. Курсы повышения квалификации:

$$9\ 000 \times 4 = 36\ 000 \text{ руб.}$$

2. Доход компании от обучения специалистов рассчитывается по формуле 6.

Примем $V = 30\ 000$ руб. (средняя оплата труда 1-го специалиста Департамента). Эффективность воздействия от обучения одного сотрудника составит:

$$\mathcal{E} = (2 \cdot \text{дн.} \times 1 \text{ чел.} \times 30\ 000 \cdot 0,75 - 1 \text{ чел.} \times 9\ 000) = 36\ 000 \text{ руб.}$$

В результате внедрения данного мероприятия, произведем расчет экономической эффективности для 1-ого специалиста Департамента.

Затраты на обучение одного сотрудника составили: $z = 9\ 000$ руб

Общая (абсолютная) экономическая эффективность мероприятия:

$$\mathcal{E}_a = \mathcal{E} / z = 36\ 000 / 9\ 000 = 4$$

То есть результаты, полученные благодаря предложенному мероприятию в 4 раз превышают приведенные затраты. А так как направить необходимо 4-х специалистов комитета развития коммунального комплекса получим: затраты на обучение 4 специалистов составят 36 000 руб.;

Примем $V = 40\ 000$ руб., данная стоимостная оценка (оплата труда) будет являться средней для специалиста комитета развития коммунального комплекса, прошедших обучение.

Эффективность предложенного мероприятия для Департамента от обучения 4 специалистов составит:

$$\mathcal{E} = (2 \text{ дн.} \times 4 \text{ чел.} \cdot 40\ 000 \cdot 0,75 - 4 \times 9\ 000) = 204\ 000 \text{ руб.};$$

Тогда, общая экономическая эффективность мероприятия составит:

$$\text{Эа} = 204\ 000 / 36\ 000 = 5,7 \approx 6$$

Значит результаты, полученные благодаря мероприятию по обучению 4 специалистов комитета развития коммунального комплекса, в 6 раз также превышают приведенные затраты.

Следовательно, обучение сотрудников Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области по технологии коучинг даст положительный результат.

Обучающие программы в форме коучинга для государственных служащих необходимы, прежде всего, для того, чтобы научить их немного по-другому работать и вместе смотреть на проблемы. И, что еще очень важно, они нужны для того, чтобы вместе потом приходиться к каким-то решениям, будь то в работе с клиентами или с коллегами. Процесс обучения государственных служащих имеет шанс развиваться быстрее, успешнее, так как они хорошо понимают, для чего это делается.

Внедрение коучинга в Департаменте ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области позволит:

1. Повысить результативность и эффективность деятельности, как отдельного специалиста, так и всего структурного подразделения. Коучинг подразумевает выявление и формирование потенциала и внутренних ресурсов и знаний государственного служащего, а так же лидерства, стрессоустойчивости, уметь принимать решения в необычных ситуациях.
2. Уменьшить издержки, которые связаны с внешним обучением сотрудников за счет развития сотрудников как наставников.
3. Заинтересовывать работников к формированию корпоративных компетенций.
4. Уменьшить текучесть сотрудников за счет создания развивающей среды и более высокой мотивации персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель и задачи, поставленные в дипломной работе, выполнены. Рассмотрены сущность и значение кадровой политики в системе управления предприятием. Охарактеризованы основные направления формирования и критерии эффективности кадровой политики. Проведен анализ кадровой политики Департаменте ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области, в частности анализ организационной структуры, состава и структуры персонала, существующей кадровой политики и организации управления персоналом. Разработаны проектные мероприятия по совершенствованию кадровой политики и дана оценка эффективности предложенных проектных решений

Проведенные исследования нормативных, литературных источников и статистических материалов позволяют сделать следующие выводы:

1. Кадровая политика имеет задачу повысить уровень эффективности использования трудовых ресурсов организации. Является целенаправленной деятельностью по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов организации и его работников. При этом использует мультивариативный подход к решению задач по формированию такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

2 Кадры – национальное богатство любой страны. Из всех ресурсов государства кадровый ресурс является самым значимым. Кадровый потенциал общества рассматривается в качестве фактора не только социально-экономического развития, но и фактора, определяющего эффективность государственного управления в стране. Ведь только от кадров – людей с их профессионализмом, квалификацией и опытом зависит успех дела в любой сфере, особенно в системе государственной службы.

3. От качества формирования и реализации государственной кадровой политики в системе государственной службы, от эффективности кадровой работы в государственных органах зависит результативность функционирования кадрового корпуса государственной службы в регионе, а значит эффективность всей системы государственного управления в стране.

В аналитической части дипломной работы были выявлены недостатки в кадровом обеспечении Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области. В частности, низкая мотивация персонала, старение кадров. Все это при отсутствии постоянной ротации кадров через 5-7 лет, приведет к значительному количеству специалистов пенсионного возраста.

Кроме того, было выявлено, что отсутствуют стабильные внешние и внутренние коммуникации с населением. Удовлетворенность населения Томской области качеством предоставляемых услуг в сфере ЖКХ и государственного жилищного надзора по данным социологических опросов не высокая.

Исходя из это необходима разработка мероприятий по работе с кадровым резервом и поиском более эффективных обучающих программ.

Одним из предложенных мероприятий является форма обучения по внедрению коучинга в систему мотивации специалистов и руководителей Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области.

Расчетным путем был определен экономический эффект от предлагаемой программы обучения сотрудников Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области. Выявлено, что данная технология даст положительный результат и при обучении линейных руководителей и рядовых специалистов Департамента.

Кроме того, внедрение коучинга в Департаменте ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области позволит:

Повысит результативность и эффективность деятельности, как отдельного специалиста, так и всего структурного подразделения.

Снизит издержки, связанные с внешним обучением сотрудников за счет развития сотрудников как наставников;

Будет стимулировать сотрудников к развитию корпоративных компетенций и позитивных межличностных отношений;

Снизить текучесть кадров за счет более высокой мотивации сотрудников и создания эффективно подготовленного кадрового резерва.

Следовательно, развитие системы повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров для государственных служащих позволит не только экономить государственные средства, но и позволяет целенаправленно использовать их с большим эффектом.

Таким образом, можно сделать общий вывод о том, что кадровая политика организации – это понятие более универсальное, общее, объективно существующее. Отсутствие или слабое развитие стратегии управления персоналом предполагает малоэффективные типы кадровой политики, которые, представляют собой реакцию на возникающие в процессе функционирования предприятия. При этом кадровая политика в государственной службе должна быть стабильной, устойчивой, адекватной потребностям общества и государства.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ от 27.07.2004 [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Указ Президента РФ «Об утверждении Положения о порядке внесения и рассмотрения предложений о кандидатурах на должность высшего должностного лица (руководителя высшего исполнительного органа государственной власти) субъекта Российской Федерации» № 620 от 11.07.2013 [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Указ Президента РФ «О типовых государственных должностях субъектов Российской Федерации» № 1381 от 04.12.2009 [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Закон Томской области «О государственной гражданской службе Томской области» № 231-ОЗ от 09.12.2005, с изм. 30.12.2014. Принят Государственной Думой Томской области [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Постановление Губернатора Томской области «Положение о Департаменте ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области» № 16 от 12.03.2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://zhkh.tomsk.gov.ru>.
6. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.
7. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. – М.: Дело, 2014. – 275 с.
8. Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. – М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. – 288 с.
9. Бельский В.Ю., Лепехин В.А. Цивилизационное развитие России и новая стратегия государственной кадровой политики // Государственная служба и кадры. – 2013. – № 1. – С. 21–25.

10. Бижиев А.С. Особенности формирования и использования кадрового резерва государственной и муниципальной службы / А. С. Биджиев, Г. М. Шамарова // Государственная власть и местное самоуправление. – 2013. – № 3. – С. 23–29.
11. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.
12. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 237 с.
13. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
14. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.
15. Винокурова А. Ю. Кадровый потенциал государственной и муниципальной службы [Текст] / А. Ю. Винокурова // Актуальные проблемы права: материалы III междунар. науч. конф. (г. Москва, ноябрь 2014 г.). – М.: Буки-Веди, 2014. – С. 151-155.
16. Дикусарова М. Ю. Теоретико-методологические подходы к исследованию феномена кадровой политики [Текст] / М. Ю. Дикусарова, М. В. Жилина, И. В. Зубкова // Проблемы современной экономики: материалы III междунар. науч. конф. – Челябинск: Два комсомольца, 2013. – С. 101.
17. Дмитриев В.Я. Подготовка кадров для сферы жилищно-коммунального хозяйства / В. Я. Дмитриев, В. П. Пилявский. – Санкт-Петербург: Астерион, 2012. – 207 с.
18. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
19. Ивановская Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 695 с.

20. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
21. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
22. Кибанов А.В. Концепции стратегии кадровой политики организации [Текст] / А.В. Кибанов, М.А.Ушакова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. – № 10 – С.12–15.
23. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 238 с.
24. Кудаев П. П. Мероприятия по формированию современных внутриорганизационных кадровых технологий в системе государственной гражданской службы / П. П. Кудаев // Молодой ученый. – 2013. – №12. – С. 658-663.
25. Кузнецов С.В. Проблемы государственного регулирования развития коммунальной инфраструктуры / С. В. Кузнецов, А. В. Курячий. – Санкт-Петербург: ГУАП, 2012. – 65 с.
26. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 255 с.
27. Ловчева М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.
28. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2013. – 263 с.
29. Михайлова Л.Л. Как не сгореть на работе // Управление многоквартирным домом. – 2013. – № 4. – С. 22–27.

30. Одегов Ю.Н. О формировании кадровой политики организации [Текст] / Ю.Н. Одегов, Л.В. Котова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013. – №11 – С. 28–31.
31. Орешин С. В. Вопросы государственной службы // Административное право и процесс. – 2011. – №2. – С 52–53.
32. Осейчук В. И. Государственная служба: учебное пособие./ В. И. Осейчук – Тюмень, 2010 – С. 160.
33. Официальный сайт Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://zhkh.tomsk.gov.ru>.
34. Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 570 с.
35. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор. Пер. с англ. - М.: Контроллинг, 1991. - 104 с.
36. Хожемпо В. В. Основные направления формирования кадровой политики в современных компаниях / В. В. Хожемпо // Молодой ученый. – 2014. – №2. – С. 564–566.
37. Черепанов В.В. Государственная кадровая политика и кадровая деятельность в системе гражданской службы: Учебное пособие. М.: Финакадемия, 2009. – Ч. 1. – 144 с.
38. Чернышов Л.Н. Роль сертификации в повышении уровня квалификации работников ЖКХ // Управление многоквартирным домом. – 2013. – № 11. – С. 40–50.
39. Щур Д.Л. Аттестация персонала [Текст] / Д.Л. Щур // Москва: Финпресс, 2010. – 228 с.
40. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие/ Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анализ состава и структуры персонала Департамента ЖКХ и Государственного жилищного надзора Томской области

Таблица 2.3.

Квалификация сотрудников Департамента ЖКХ и государственного
жилищного надзора Томской области по уровню образования

Вид образования сотрудников	2014 год		2015 год	
	Кол-во человек	в %	Кол-во человек	в %
Высшее	22	55	27	71
Средне-специальное	10	25	4	11
Неоконченное высшее	8	20	7	18
Итого	40	100	38	100

Таблица 2.4.

Разделение сотрудников Департамента ЖКХ и государственного жилищного
надзора Томской области по возрасту

Возрастная категория сотрудников	2014 год		2015 год	
	Кол-во человек	в %	Кол-во человек	в %
старше 50 лет	5	13	2	5
40-50 лет	7	18	5	13
30-40 лет	16	40	18	47
до 29 лет	12	30	13	34
Итого	40	100	38	100

Таблица 2.5.

Динамика численности персонала Департамента ЖКХ и государственного
жилищного надзора Томской области по количеству лет стажа по
специальности

Категория сотрудников по стажу	2014 год		2015 год	
	Кол-во человек	в %	Кол-во человек	в %
от 5 до 10 лет	3	7	6	16
от 10 до 20 лет	24	59	14	37
свыше 20 лет	14	34	18	47
Итого	41	100	38	100

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Методика проведения деловой оценки сотрудников Комитета развития коммунального комплекса Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области

Таблица 2.6.

Степень достижения (проявления) признаков

№ п/п	Ф.И.О. сотрудника	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		1	2	3	4	5	6	1	2	3
1	Супренев Н.В.	1,25	1,0	1,0	1,25	1,25	-	1,0	1,25	1,25
2	Дружинин А.В.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,25	1,0	1,25	1,25
3	Храмченко А.С.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,25	1,25
4	Чернов В.В.	1,25	1,0	1,0	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,0
5	Руменко Л.А.	1,0	1,0	0,75	1,0	0,75	1,0	1,25	0,75	1,0

Таблица 2.7.

Исходные данные по Комитету развития коммунального комплекса Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области

Сотрудник		Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
Должность	Ф.И.О.	признаки								признаки		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
Председатель комитета	Супренев Н.В.	1,25	1,0	1,0	1,25	1,25	-	высшее	12	1,0	1,25	1,25
Консультант	Дружинин А.В.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,25	высшее	18	1,0	1,25	1,25
Начальник отдела	Храмченко А.С.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	высшее	7	1,0	1,25	1,25
Консультант-инспектор	Чернов В.В.	1,25	1,0	1,0	1,25	1,25	1,0	незаконченное высшее	3	1,0	1,0	1,0
Инспектор	Руменко Л.А.	1,0	1,0	0,75	1,0	0,75	1,0	среднее специальное	2	1,25	0,75	1,0

Таблица 2.8.

Оценка признаков, характеризующих личные и профессиональные качества руководителей Комитета развития коммунального комплекса Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области

Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
		0,75	1,0	1,25
1	2	гр. 3 = гр.2*0,7	гр. 4 = гр.2*1,0	гр. 5 = гр.2*1,25
Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, нормативных и руководящих документов, масштаб профессионального кругозора	0,27	0,2	0,27	0,34
Умение незамедлительно и самостоятельно принять аргументированные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно способствовать стремительно и верно реагировать на появляющиеся вопросы и ситуации	0,23	0,17	0,23	0,29
Умение практически организовывать работу коллектива	0,13	0,1	0,13	0,16
Умение заинтересовывать работников на творческую инициативу, которая направлена на повышение производительности работы; способность сформировать в коллективе благоприятную морально-психологическую атмосферу	0,12	0,09	0,12	0,15
Умение работать в экстремальных условиях, осуществлять деятельность, требующую аналитической оценки в ходе формирования и принятия нестандартных решений	0,25	0,19	0,25	0,31

Таблица 2.9.

Оценка признаков, характеризующих профессиональные и личные качества специалистов Комитета развития коммунального комплекса Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области

Признаки личных и профессиональных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
		0,75	1,0	1,25
1	2	гр. 3 = гр.2*0,75	гр. 4 = гр.2*1,0	гр. 5 = гр.2*1,25
Профессиональная компетентность – понимание законодательных актов, нормативных и руководящих документов, способность работать с документами	0,33	0,24	0,33	0,43
Понимание ответственности за следствия собственных действий, принятых решений	0,18	0,14	0,18	0,20
Умение четко организовывать и рассчитывать исполнение возложенных заданий, умение разумно использовать рабочее время	0,13	0,09	0,13	0,16
Умение осуществлять должностные функции не используя помощь руководителя или старшего по должности	0,9	0,06	0,10	0,11
Креативный подход к решению установленных задач, инициатива и активность в изучении новейших информационных технологий, умение быстро приспособиться к новым обстоятельствам и требованиям	0,11	0,06	0,10	0,13
Умение сохранять большую работоспособность в экстремальных обстоятельствах	0,16	0,15	0,16	0,20

Таблица 2.10.

Оценка уровня квалификации

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
		1 гр. Среднее специальное образование	2 гр. Высшее и незаконченное высшее

			образование
1	0,25	0 – 9	0 – 9
2	0,50	9 – 13, свыше 29	9 – 17, свыше 29
3	0,75	13 – 17, 21 – 29	17 – 25
4	1,00	17 – 21	26 – 29

Таблица 2.11.

Оценка признаков, определяющих результаты труда работников и личные качества специалистов Комитета развития коммунального комплекса Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области

Оценка признаков, которые определяют результаты труда работников и личные качества работников Признаки результатов труда	Удельная значимость признаков в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
		0,75	1,0	1,25
1	2	гр. 3 = гр.2*0,75	гр. 4 = гр.2*1,0	гр. 5 = гр.2*1,25
1. Количество осуществленных работ	0,30	0,235	0,30	0,355
2. Качество осуществленных работ	0,40	0,300	0,40	0,500
3. Следование срокам выполнения работы	0,30	0,215	0,30	0,365

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Анализ обучения и повышения квалификации сотрудников Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской за 2015 год

Таблица 2.12.

Данные для расчета показателей эффективности различных методов
обучения Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора
Томской

Признак	Методы обучения персонала				
	Производственный инструктаж	Ротация	Использование работников в качестве ассистентов	Семинары	Курсы обучения
Количество сотрудников, обучавшихся с помощью указанного метода, чел. из них:	1	1	1	5	2
увеличившихся в течение одного года, чел.	1	0	1	0	0
продвинувшихся по службе в течение года, чел.	0	1	0	2	1

Таблица 2.14

Исходные данные для расчета показателя качества обучения по
Департаменту ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской
области в 2015 году

Показатель	Средняя оценка группы работников, прошедших обучение с помощью метода*, балл				
	1	2	3	4	5
1. Освоение новых знаний, навыков работы	3,4	4,8	3,4	4,5	3,3
2. Повышение профессиональных качеств	3,5	4,9	3,8	4,7	3,5
3. Получение навыков решения проблем	3,4	4,5	3,5	4,8	3,4
4. Дисциплина	3,5	4,7	3,6	4,7	3,5
5. Психологическая совместимость с группой	4,0	4,4	4,0	4,9	4,0
6. Творческий подход к работе	3,3	5	3,3	4,6	3,3
Сумма средних оценок:	21,2	28,3	21,7	28,4	21,0

* Здесь для оценки работников используется 5-балльная шкала. Так, сумма наивысших из возможных оценок по всем 6-ти показателям составляет 30 баллов (5 * 6).

Таблица 2.15.

Частота применения методов оценки при различных методах внешнего обучения персонала по Департаменту ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области в 2014-2015 гг., %

Методы оценки	Неквалифицированные работники	Молодежь, отобранная для обучения		Квалифицированные работники	Работники без руководящих заданий	Молодые специалисты приходящие на тренинг	Руководящий состав на различных уровнях управления		
		Технического уровня	Социального уровня				нижний	средний	верхний
Беседы в группе или дискуссии	0	18	35	1	10	33	17	12	11
Тестирование личности	2	10	10	3	6	7	7	8	5
Психофизические характеристики	5	39	40	5	5	11	4	3	2
Умственные способности	2	28	35	0	5	8	4	2	0
Биографический опросник	9	10	12	12	11	17	16	15	15
Метод «Центр оценки»	0	0	11	3	9	40	14	15	12
Пробная работа	8	27	12	22	17	12	9	9	8
Экспертная оценка	71	70	60	72	54	53	52	53	53

Таблица 2.16

Частота применения методов оценки при внутреннем обучении персонала Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области в 2014-2015 гг., %

Методы оценки	Неквалифицированные работники	Квалифицированные работники	Работники без руководящих заданий	Молодые специалисты, приходящие на тренинг	Руководящий состав на различных уровнях управления		
					нижний	средний	верхний
Личное тестирование сотрудника	70	78	91	72	83	84	77
Мнение непосредственного начальника	64	73	70	48	86	83	74
Мнение сотрудников	36	43	66	59	73	72	57
Испытательная передача заданий желаемого рабочего места	14	32	34	26	40	34	20
Пробная работа	8	18	11	5	5	3	2
Метод «Центр оценки»	0	0	5	24	21	20	19
Экспертная оценка	20	18	7	7	5	7	8

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Анализ заработной платы и социальных выплат Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области

Таблица 2.18.

Показатель	Год		Изменение	
	2014	2015	абсолют., тыс.руб.	относ., %
ФОТ, тыс.руб.	3 450	3 360	-90	-3
Выходное пособие при увольнении, тыс.руб.	54	113	59	109
Начисление страховых взносов на ФОТ, тыс.руб.	1 051	1 042	-9	-1