

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы работы с кадрами государственных служащих.....	5
1.1 Понятие государственной службы и содержание системы государственной службы. Организация работы с кадрами государственных служащих.....	5
1.2 Основные направления подготовки и развития государственных служащих.....	18
2. Работа с кадрами государственных служащих на примере префектуры Северо-Западного округа г. Москвы.....	31
2.1 Общая характеристика организации.....	31
2.2 Анализ кадрового состава и организации работы с кадрами.....	39
2.3 Выявление проблемы в работе с кадрами.....	54
2.4 Задание на разработку проекта по совершенствованию работы с кадрами.....	66
Список использованных источников.....	68
Приложения.....	71

Введение

Актуальность темы исследования. Современный этап общественного развития выдвигает принципиально новые требования к кадрам государственной службы, организации и содержанию их подготовки и переподготовки. Возникает необходимость разработки долгосрочной комплексной программы формирования кадров государственной службы, базирующейся на анализе и прогнозе их качественного состава и структуры, эффективной системе профессиональных организационных, социально-экономических и правовых мероприятий, которые должны быть увязаны с задачами реформы, переменами в объектах управления, местными факторами.

На государственную службу возлагается решение ответственных задач. От профессионализма и компетентности государственного служащего зависит успех многих государственных дел. От целевой направленности действий и уровня профессионализма государственных служащих определяющим образом зависит эффективность решения жизненно важных для населения конкретных повседневных проблем.

Объект исследования – префектура Северо-Западного административного округа г. Москвы.

Предмет исследования – работа с кадрами государственных служащих.

Цель исследования – анализ работы с кадрами государственных служащих исследуемой организации и разработка предложений по ее совершенствованию.

Задачи, поставленные в работе для достижения намеченной цели:

- раскрыть понятие государственной службы и содержание системы государственной службы;
- изучить организацию работы с кадрами государственных служащих;
- рассмотреть основные направления подготовки и развития

государственных служащих;

- дать общую характеристику исследуемой организации – префектуры Северо-Западного административного округа г. Москвы;
- проанализировать кадровый состав и организацию работы с кадрами в исследуемой организации;
- выявить проблемы в работе с кадрами префектуры Северо-Западного административного округа г. Москвы;
- разработать предложения по совершенствованию работы с кадрами государственных служащих префектуры Северо-Западного административного округа г. Москвы.

Исследование проблем работы с кадрами относится к направлению, достаточно широко и полно освещенному в научной литературе. Методологические аспекты исследования рассматриваются в работах зарубежных и отечественных ученых Абдувалиева С.К., Гричука А.Г., Иванова В.Н., Патрушева В.И., Караева О.Г., Маковской Н., Травина В.В., Шугриной Е. и других. Тем не менее, непосредственно для системы государственной службы их применение затруднено в силу специфики этой области. Поэтому в настоящее время назрела объективная необходимость в уточнении, переосмыслении, систематизации понятий, связанных с кадровым обеспечением государственной службы.

При написании работы были использованы нормативно-правовые акты Российской Федерации, труды отечественных ученых, материалы периодической печати и сети Internet.

1. Теоретические основы работы с кадрами государственных служащих

1.1 Понятие государственной службы и содержание системы государственной службы. Организация работы с кадрами государственных служащих

В 90-е годы XX века в России в принятых нормативных правовых документах сформировалось современное понимание сущности государственной службы и системы государственной службы.

В советское время к государственным служащим практически относились все те служащие, которые занимали должности в государственных предприятиях, учреждениях и организациях, в том числе и в органах государственной власти и управления, и получали заработную плату из государственного бюджета.

Подобное понимание государственных служащих имеет место в настоящее время и в ряде зарубежных стран, например, во Франции, Великобритании, Канаде и других. При этом в разных странах используются различные термины - «государственная служба» (state servis), «публичная служба» (public servis), «гражданская служба» (civil servis), далеко не совпадающие по своему содержанию.

Современная трактовка понятия «государственные служащие» в постсоветской России формировалось постепенно. Большую положительную роль в этом отношении сыграли, в частности, опубликованные в начале 90-х годов первые проекты законов о государственной службе и ее реформировании.

Утвержденное Указом Президента РФ в декабре 1993 г. Положение о федеральной государственной службе и принятый в 1995 г. Федеральный закон «Об основах государственной службы Российской Федерации»¹ стали

¹ Собрание законодательства РФ. 1995. № 31. Ст. 2990; 1999. № 8. Ст. 974; 2000. № 46. Ст. 4537.

первыми основополагающими актами в правовой базе, регламентирующей эту сферу отношений.

После принятия данного Федерального закона весьма динамично и главным образом в соответствии с ним стало развиваться правотворчество субъектов РФ в сфере правового регулирования государственной службы и организации госаппарата. Именно законодательный массив субъектов РФ в значительной мере дает реальное представление о состоянии правового регулирования служебной деятельности государственных служащих, численность которых в региональных органах власти и управления превышает численность федеральных госслужащих.

Согласно закону «под государственной службой... понимается профессиональная деятельность по обеспечению исполнения полномочий государственных органов» (п. 1 ст. 2). При этом «Государственная должность - должность в федеральных органах государственной власти, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, а также в иных государственных органах, образуемых в соответствии с Конституцией Российской Федерации и федеральными законами с установленным кругом обязанностей по исполнению и обеспечению полномочий данного государственного органа, денежным содержанием и ответственностью за исполнение этих обязанностей» (ст. 1). Причем к государственным служащим относятся не все лица, занимающие государственные должности, а только те из них, которые занимают должности категории «Б» (учрежденные для непосредственного обеспечения полномочий лиц, замещающих категории «А») и госдолжности категории «В» (учреждаемые госорганами для исполнения и обеспечения их полномочий)¹.

Итак, в соответствии с Федеральным законом о системе государственной службы:

¹ Овсянко Д.М. Государственная служба Российской Федерации. - М.: Юрист, 2009. – С.44.

- государственная служба Российской Федерации – профессиональная служебная деятельность граждан Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий:
- Российской Федерации;
- федеральных органов государственной власти, иных федеральных государственных органов;
- субъектов Российской Федерации;
- органов государственной власти и иных государственных органов субъектов Российской Федерации;
- лиц, замещающих должности, устанавливаемые Конституцией Российской Федерации, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов;
- лиц, замещающих должности, устанавливаемые Конституциями, Уставами, законами субъектов Российской Федерации для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации.

Рассматривая функции государственной службы, прежде всего, следует отметить, что сама она «может пониматься в функциональном смысле, т.е. как конкретный вид государственной деятельности персонала, служебного аппарата государственных органов, деятельность административно-управленческих структур».

Деятельность государственных служащих проявляется (осуществляется) в следующих функциях¹: (рисунок 1.1).

1) правоприменительная функция – реализация полномочий регулятивного и распорядительного характера; осуществление государственных полномочий от имени государства либо государственного органа при исполнении служебных обязанностей;

¹ Доровских Ю.М. Правовые и организационные основы системы государственной службы России: О ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации // Трудовое право. - 2009. - №2. - С.55.

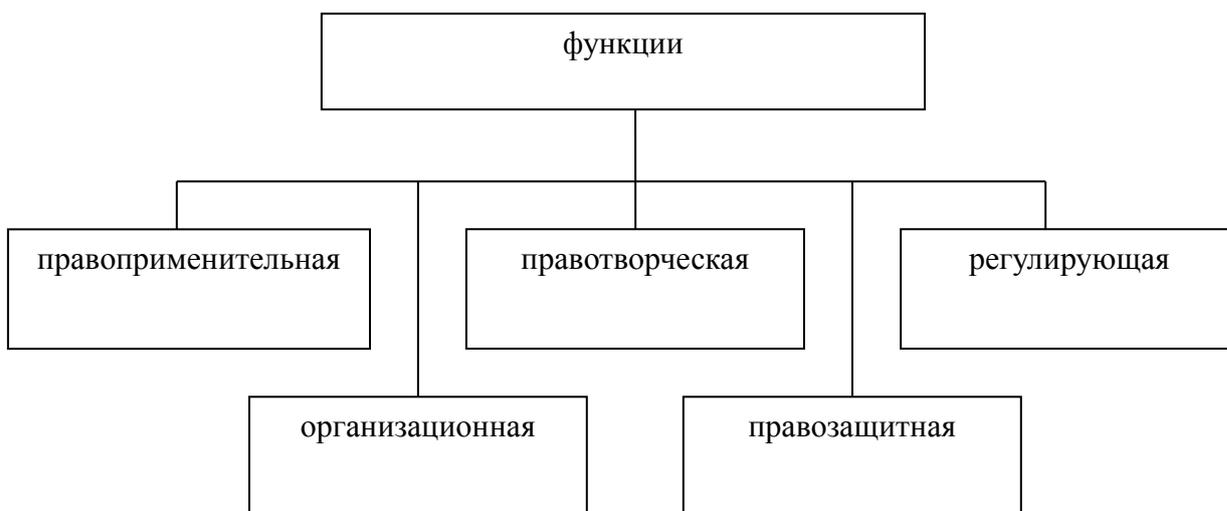


Рисунок 1.1 – Функции государственной службы

2) правотворческая функция – разработка и принятие нормативных правовых актов, выдача юридически-властных предписаний для различных субъектов права в системе государственно-управленческой иерархии, законопроектная деятельность, издание приказов и распоряжений; их подготовка, принятие и исполнение; дача указаний и т.п.;

3) регулирующая функция – разработка и реализация государственной политики во всех сферах общества, реализация юрисдикционных полномочий и действий, т.е. применение мер государственного принуждения к физическим и юридическим лицам; обеспечение согласования различных интересов;

4) организационная функция – обеспечение практической реализации компетенции государственных органов, совершение организационных действий и материально-технических операций (проведение различного рода совещаний, оперативок, конференций, заседаний, экспертиз, проверок и т.д.);

5) правозащитная функция – осуществление мер по обеспечению и защите прав и свобод человека и гражданина, соблюдению ими обязанностей перед государством; государственных и иных органов – перед гражданами¹.

¹ Доровских Ю.М. Правовые и организационные основы системы государственной службы России: О ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации // Трудовое право. - 2009. - №2. - С.56.

Государственные служащие, как видим, выполняют большей объем непосредственно административно-управленческих функций, как-то: государственное управление, государственно-ориентированные мероприятия, государственный контроль и надзор, государственное планирование и прогнозирование, государственный учет, государственное руководство и координация.

Таким образом, в практико-функциональном смысле государственная служба представляет собой основанную на законе деятельность персонала государственных органов представительной, исполнительной и судебной власти, состоящую в реализации государственной власти в различных сферах общественной жизни в целях выполнения задач и функций государства.

Цель кадровой политики заключается в определении (установлении) основных принципов, направлений и требований к государственным служащим, к их отбору, обучению и использованию их на практике.

Основная задача комплексной программы работы с кадрами государственной службы заключается в разработке единой системы профессиональных, социально-экономических, организационных и правовых норм и мероприятий долговременного и краткосрочного характера, осуществление которых позволило бы обеспечить четкую, эффективную и экономную деятельность государственной службы (аппарата) по реализации своих полномочий (функций).

Весь механизм государственной службы (совокупность государственных и органов местного самоуправления) создается для решения общих дел, обеспечения общественно значимых интересов: экономических, социальных, правовых, которые обуславливают основные принципы кадровой политики¹.

Принцип демократизации предполагает:

- полное и постоянное соответствие деятельности государственных служащих интересам граждан, общества, государства;

¹ Волков А.А. Государственная кадровая политика // Муниципальная служба. – 2009. - №5. – С.25-29

- общедоступность государственной службы, равноправность всех граждан в возможности занятия должности;
- гласность, открытость в работе с кадрами;
- сменяемость кадрового состава, выборность, конкурсность.

Принцип плановости предполагает:

- планомерность работы;
- прогнозирование потребности в кадрах;
- улучшение работы с резервом;
- систематическую профессиональную подготовку кадров для занятия государственной должности;
- повышение квалификации.

Принцип комплексной оценки качеств госслужащих предполагает при подборе, выдвижении работников учитывать профессиональные, деловые, нравственные качества, их физическое и психическое состояние.

Принцип профессионализма требует, чтобы умения, знания и навыки кандидата на должность соответствовали требованиям, предъявляемым к должности и профессии государственного служащего.

Принцип конкретности означает необходимость учета не только общего соответствия должности кандидата, но и сложившейся конкретной ситуации.

Принцип компенсации предполагает так подбирать кадры, чтобы отрицательные качества характера одного работника компенсировать соответствующими положительными качествами другого.

Принцип отражения национальной структуры населения в составе аппарата государственной службы учитывается во всех органах управления республики.

Принцип социально-правовой защиты госслужащих означает создание необходимых социально-экономических, технических условий для нормальной деятельности, принятия мер к устранению препятствий

осуществлению служебных обязанностей.

Для решения долгосрочных проблем кадрового обеспечения государства и для успешного достижения текущих целей необходимо прогнозирование и планирование системы подбора и расстановки кадров.

Центральным звеном процесса подбора и расстановки кадров государственной службы должно быть кропотливое, длительное, компетентное изучение людей, способных выполнять управленческую или требующую специальной профессиональной подготовки работу.

При подборе и расстановке кадров необходимо руководствоваться принципом сочетания профессиональных, деловых и личностных качеств кандидата, рассматривая их не изолированно или выборочно, а в совокупности.

В процессе прогнозирования, планирования кадровой работы используются:

- нормативная модель (на основании существующих документов, инструкций, положений, уставов);
- экспертная модель (на основании обобщения мнения экспертов, людей, хорошо знающих профессию, должность);
- эмпирическая модель (образ реально действующего госслужащего, взятого в типичных условиях, т.е. усредненный образ профессионала)¹.

Подбор, расстановка кадров государственной службы, оценка их деятельности предполагают знание всей совокупности профессионально необходимых им черт и качеств, соответствующих должности и направлению деятельности.

Государственный служащий – это и «должность», и «профессия».

Рассматривая государственного служащего как «должность», его обязанности должны быть определены сводом нормативных документов и предписаний. Для этого в любом аппарате нужны подробно разработанные

¹ Волков А.А. Государственная кадровая политика // Муниципальная служба. – 2009. - №5. – С.25-29

должностные инструкции, регламенты, положения.

Рассматривая госслужащего как «профессию», в этом случае формирующим документом являются квалификационные характеристики к специалисту с учетом определенного уровня профессиональных теоретических знаний и практических умений к выполнению предполагаемой работы.

Кадровый резерв госслужащих образует группа лиц, отобранная на основании установленных критериев и методик из общей массы работников и подготовленная для занятия (замещения) определенной должности в органах управления.

Зачисление в оперативный, персональный или групповой резерв производится по рекомендациям аттестационных комиссий и оформляется соответствующим документом.

В зависимости от специфики работы с кадрами выделяются следующие виды резерва кадров:

- перспективный (до получения специального высшего образования) и ближайший (на 1-2 года);
- персональный (под конкретную должность);
- групповой (резерв на однородные должности)¹.

Общий резерв включает в себя всех кандидатов, подлежащих оценке, дальнейшему изучению, подготовке и переподготовке в профессиональном образовании.

Оперативный резерв представляет собой часть общего резерва и включает кандидатов, которые уже готовы по своим знаниям, умениям, опыту работы к выдвижению.

Обязательным условием подбора, расстановки и передвижения кадров государственной службы является организация их непрерывного обучения.

Система включает в себя подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров.

¹ Волков А.А. Государственная кадровая политика // Муниципальная служба. – 2009. - №5. – С.25-29

Подготовка кадров – это обучение в высшем учебном заведении.

Переподготовка кадров – это теоретическое и практическое обучение при смене профиля должности или направленности деятельности для повышения профессионального уровня и компетентного решения новых задач.

Повышение квалификации кадров – это целенаправленное приобретение новых знаний и умений, передового опыта для более качественного исполнения служебных обязанностей.

В формировании нового типа госслужащего, построении и осуществлении кадровой политики большое значение имеет объективная оценка профессионализма и компетентности кадров, которая должна быть регулярной, комплексной и осуществляться через аттестацию.

Для успешного проведения работы по аттестации кадров необходимо учитывать следующие принципы:

- регулярность и планомерность;
- простота, четкость и доступность всех элементов;
- гласность результатов;
- разработка и утверждение единой нормативной базы;
- построение процесса аттестации на демократических началах;
- ориентация на возможность использования компьютерной техники;
- сочетание количественных и качественных оценок;
- действенность аттестации, принятие конкретных решений по итогам аттестации.

Государство (в лице представительных и исполнительных органов) обязано заботиться о своих служащих, что означает, прежде всего, создание необходимых условий для нормальной деятельности, принятия мер к устранению препятствий осуществлению служебных обязанностей.

Социальная и правовая защищенность госслужащих предполагает

повышение престижа их труда; достаточно высокую, регулярно выплачиваемую зарплату, размер которой должен повышаться вместе с ростом квалификации, должности, с увеличением стажа; создание нормальных условий труда; государственное страхование, гарантированное высокое пенсионное обеспечение; обеспечение служебной перспективы.

Государственные служащие эффективнее и охотнее работают в тех организациях, где имеется лучшая для данной системы организованность и создаются благоприятные условия для их деятельности.

Научная организация труда работников аппарата предполагает:

- рациональное разделение, регламентацию управленческого труда, четкое разграничение функций управления;
- подготовку и применение типовых положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;
- разработку и составление единой номенклатуры должностей, типовых структур аппарата управления;
- введение наиболее эффективных систем, методов приемов работы, умелое планирование и распределение рабочего времени каждым работником;
- рациональную организацию рабочих мест и служебных помещений, создание оптимальных условий труда и отдыха;
- механизацию и автоматизацию труда, прежде всего на базе ЭВМ, умение использовать технические средства каждым работником государственной службы;
- моральное и материальное стимулирование управленческого труда, повышение квалификации кадров¹.

Это обеспечивается наличием положений об отделах, службах, структурных подразделениях, должностных обязанностей госслужащих.

Государственное управление представляет собой очень сложную

¹ Яковлева И.Д. Кадровое обеспечение государственной службы // Муниципальная служба, 2010, № 1. – С. 19-22

систему отношений (причем самых различных), формальных и неформальных, горизонтальных и вертикальных, субординации и координации. Там, где эти отношения носят специальный, конкретный, регламентированный характер, предполагается, что государственный служащий должен овладеть комплексом определенных навыков и умений, и таких в рамках государственного управления предостаточно. Следовательно, их содержание должно быть структурировано, и на основе различных педагогических приемов можно научить, как правильно это воспроизводить. Из этого следует, что задачи высшего учебного заведения по подготовке специалистов в области государственного управления должны быть переосмыслены.

Иной видится работа института повышения квалификации государственных служащих. Пришедшие сегодня во власть люди, да и те, которые там давно работают, не всегда имеют технологические навыки и умения.

Существующие подходы были ориентированы на относительно стабильную внешнюю среду, а сегодня она изменилась кардинально.

Таким образом, необходимо переосмыслить существующие подходы к процессу подготовки, переподготовки и повышению квалификации чиновников, и в первую очередь – с точки зрения «технологизации» подготовки.

Основные направления подготовки и развития государственных служащих в соответствии с требованиями, предъявляемыми внешней средой:

- 1) подготовка кадров стратегов-аналитиков, способных обеспечить организацию управления по слабым сигналам рынка, в том числе: мониторинг среды управления, выявление слабых сигналов рынка, разработку механизма управления по слабым сигналам, диагностику системы управления (потенциала территории и органов местного самоуправления), быстроту реакции власти на происходящие изменения поведения элементов внешней среды управления и «встраивание» их в единый механизм

управления территорией;

2) подготовка специалистов, обеспечивающих эффективное управление территорией, способных осуществить организационно-правовое, экономико-управленческое построение системы управления территорией, повышение потенциала управления, создание внешней среды, необходимой и достаточной для обеспечения эффективности совместных действий администрации, населения и предприятий различных форм собственности, расположенных на территории, формирование и регулирование соответствующей управленческой компетенции, карьерного роста специалистов. Формирование многоуровневой управленческой элиты;

3) разработка инструментария нормативного управления деятельности каждого структурного подразделения государственной службы, в рамках которого определяются общепринятые регламенты, политики, культуры, рамочные условия деятельности, процедуры и правила принятия решений, действий в администрации, в том числе диапазона децентрализованной сферы деятельности структурных подразделений, юридически связующее планирование программ их деятельности, информационные процессы и их содержание. Разработка и внедрение современных технологий управления, обеспечивающих реализацию нормативного управления, определение потребности в кадрах менеджеров различной квалификации. Формирование, подготовка команд «быстрого реагирования», обеспечивающих разрешение проблемных ситуаций, возникающих в процессе управления;

4) формирование идеологии управления по результатам. Снижение издержек, оптимизация численности персонала. Реализация данного направления предполагает определение стоимости работника, конкретного рабочего места, его вклада в повышение качества предоставляемых населению услуг, оценки результата деятельности, соответственно формирование уровня оплаты труда. Осуществление селективного подхода к мотивации труда, в том числе самомотивации, направленной на развитие инициативы, формирование центров ответственности, вознаграждения как

результата деятельности, учитывающего особенности деятельности, потенциал, уровень взятых обязательств, разнообразие интересов. Формирование соответствующего управленческого мышления, поведения, зон ответственности, показателей результативности деятельности;

5) повышение производительности труда государственных служащих за счет формирования соответствующего организационного поведения в рамках конкретной должности, конкретного рабочего места и конкретного процесса;

6) ревизия функций управления, реализуемых разными структурными подразделениями и специалистами в них работающими. Осуществляется в целях исключения дублирования, параллелизма в работе, обеспечения высвобождения персонала. В рамках данного направления предполагается определить функции, реализуемые с явно выраженным синергетическим эффектом, функции, относящиеся к деятельности структурных подразделений, функции, которые целесообразно централизовать, функции централизованной координации деятельности структурных подразделений;

7) оценка персонала посредством внедрения диагностики результатов деятельности государственного служащего на рабочем месте как средства контроля его адаптации к изменившемуся, изменяющемуся, предполагаемому измениться поведению элементов внешней среды управления, в первую очередь тех, кто занимает ключевые посты управления, упреждения появления дефицита профессиональных кадров и соответственно текучести кадров, опережающей подготовки квалифицированных специалистов;

8) формирование «имидж-стратегии государственного служащего». Формирование корпоративного климата, корпоративной культуры на базе формирования общекорпоративных ценностей, постоянного коммуникационного процесса между организацией, предприятиями различных форм собственности, общественными объединениями, населением. Определение критериев оценки внешней и внутренней

эффективности деятельности государственных служащих, персонала.

Данные подходы изложены концептуально и требуют разработки конкретных программ развития государственных служащих.

1.2 Основные направления подготовки и развития государственных служащих

В настоящее время подготовка квалифицированных профессиональных управленческих кадров и ее научно-методическое обеспечение является важным направлением государственной политики Российской Федерации. Возрастает потребность общества в подготовленных, квалифицированных кадрах, специалистах нового поколения, способных решать самые сложные задачи в сложных и противоречивых социально-экономических, социокультурных, политических, духовных условиях. Ведь для того чтобы эффективно управлять изменениями в различных областях общественной жизни, необходимо иметь профессионально подготовленные для этих целей кадры и именно от их профессиональных знаний и практического опыта будет зависеть уровень государственного управления.

Эффективная система подготовки управленческих кадров имеет особенное значение, так как нужны высококвалифицированные кадры, соответствующие этой высокой, чрезвычайно сложной задаче.

Основная проблема заключается в том, что обостряется противоречие между устаревшими стереотипами управленческой деятельности и требованиями современного этапа развития общества. Каждый работник органов управления должен постоянно обновлять и углублять свои профессиональные знания на основе непрерывного образования. В этой связи важной задачей является обеспечение единства профессионального и личностного развития будущего специалиста, что требует реализации концепции программно-целевого, личностно-ориентированного обучения, разработки системы обучения, направленной на подготовку специалиста к

решению профессиональных задач с опорой на достижения современной науки, с использованием новых методов и технологий работы с кадрами. В настоящее время в соответствии с Федеральным законом 79-ФЗ система профессионального образования и развития государственных служащих включает в себя четыре элемента (рисунок 1.2)¹.

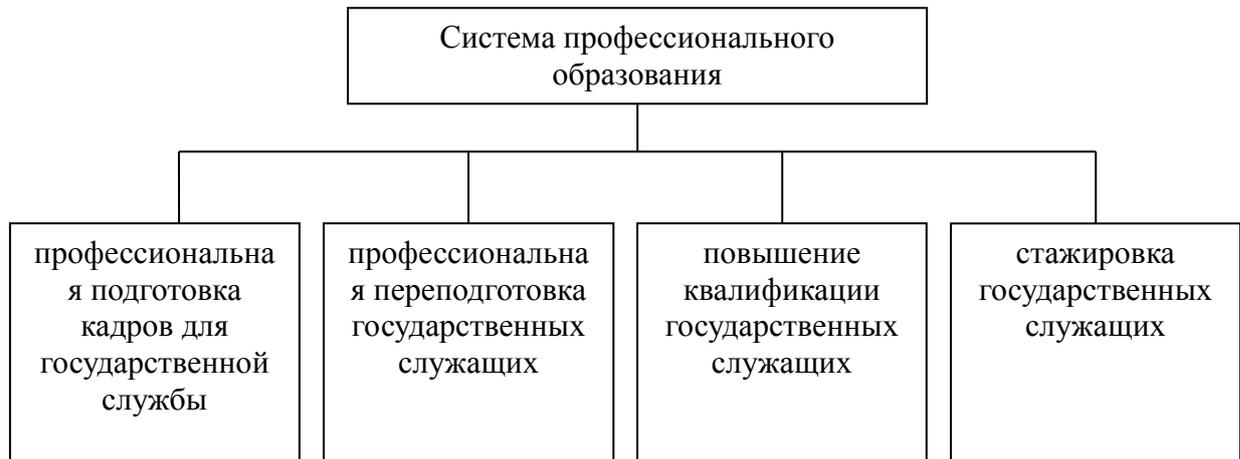


Рисунок 1.2 – Система профессионального образования и развития госслужащих

Организация подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации госслужащих подчинена оптимальной реализации указанных выше принципов и включает в себя систему мер по созданию новых, перепрофилированию и улучшению существующих специальных учебных заведений и их подразделений, по разработке и реализации учебных планов и программ. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации госслужащих представляет собой специально организуемую систему обучения государственных служащих, направленная на получение специальности по профилю профессиональной деятельности в сфере государственной службы, приобретение соответствующих знаний, умений и навыков.

Под профессиональной подготовкой кадров государственной службы имеется в виду процесс обучения гражданина профессиональным знаниям,

¹ Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями на 25.12.2008), (ст. 61 - 63)

умениям и навыкам, необходимым для надлежащего исполнения им должностных функций и полномочий по замещаемой должности государственной службы. Система подготовки государственных служащих строится на основе прогнозирования потребности в кадрах специалистов государственной службы, учета требований к ним в соответствии с профессионально-квалифицированными характеристиками должностей. По данным исследований 2009г., 71,5% опрошенных государственных служащих в последние 5 лет проходили подготовку, переподготовку, повышение квалификации и стажировку¹.

Под профессиональными знаниями на государственной службе понимается целостная и систематизированная совокупность знаний в области государства и права, науки управления, политологии, экономики, социологии, психологии о теории и практике реализации полномочий органов государственной власти. Наряду с фундаментальными знаниями чрезвычайно важно, чтобы государственные служащие твердо знали свои задачи, функции, права и обязанности по замещаемой должности, способы и средства ее исполнения. Государственный служащий, владеющий профессиональными знаниями, всегда готов к решению служебных задач, которые включают: реализацию основных направлений государственной административной политики и решение задач социальной политики; правовое регулирование социально-экономических процессов в отраслях и сферах государственной деятельности на основе законодательства об управлении, разграничении компетенции и функций государственных органов; анализ реальных ситуаций, складывающихся в государственных органах, поиск путей согласования различных интересов, определение причин и упреждение социальных конфликтов; организацию выполнения решений федеральных государственных органов, налаживание учета и проверки исполнения этих решений, обеспечение контроля за ходом их выполнения; выработку стратегической программы по исполнению

¹ Азонов И. Профессиональная подготовка госслужащих // Государственная служба, 2009, № 4. – С. 15-19

должностных обязанностей согласно должностному регламенту.

Под умениями на государственной службе понимаются профессиональные знания государственного служащего, воплощенные, решение конкретных служебных, задач в соответствии с замещаем должностью. Например, умение государственного служащего вникнуть в суть управленческой ситуации, проанализировать ее и пре дожить законное и целесообразное решение. Под навыками на государственной службе понимаются, умения государственного служащего, осуществляемые им автоматически в режиме реального служебного времени. Навыки приобретаются в процессе практической служебной деятельности в условиях типичных управленческих ситуаций. Они позволяют экономить служебное время, сводить до минимума ошибки и просчеты.

Итак, профессиональные знания, умения и навыки – показатели профессионализма государственного служащего. Они определяют профессиональную пригодность и компетентность государственного служащего, его способность осуществлять служебную деятельность, как в штатных (обычных), так и в экстремальных условиях.

Профессиональная подготовка для государственной службы осуществляется на основании договора на обучение. Заключение договора на обучение между государственным органом и гражданином обязательством последующего прохождения гражданской службы после окончания обучения в течение определенного срока осуществляется на конкурсной основе в порядке установленном указом Президента Российской Федерации, постановлением Правительства Российской Федерации и законодательством субъекта Российской Федерации¹. В рамках указанного договора, а также по согласованию образовательного учреждения профессионального образования с государственным органом в этом государственном органе осуществляются практика и, стажировка обучающихся. Профессиональная подготовка кадров для гражданской службы осуществляется в образовательных учреждениях

¹ Бочаров Г.А. Лекции и вопросы по государственному управлению. – СПб.: Питер, 2008. – 201 с

высшего профессионального и среднего профессионального образования в соответствии с федеральным законом. Координация подготовки кадров осуществляется соответствующим органом по управлению государственной службой.

Ответственность за организацию и проведение профессиональной подготовки гражданских государственных служащих, обновление их теоретических и практических знаний, умений и навыков в соответствии с постоянно повышающимися требованиями государственных образовательных стандартов возлагается на руководителей государственных органов. Федеральным законом 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» определена и классифицирована система дополнительного профессионального образования государственных служащих¹. Дополнительное профессиональное образование гражданского служащего включает: профессиональную переподготовку; повышение квалификации; стажировку. Профессиональная переподготовка, повышение квалификаций и стажировка гражданского служащего осуществляются в течение всего периода прохождения им гражданской службы с периодичностью не реже одного раза в три года.

Принципы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих могут быть разделены на три группы:

- 1) общегражданские;
- 2) профессиональные;
- 3) внутрикорпоративные.

Общегражданские принципы предполагают: развитие повышенного чувства ответственности и гражданского сознания, в том числе ряда специфических этических качеств, таких, как гражданский долг, верность интересам государственной службы; внедрение в поведение чиновников навыков мотивирующего воздействия на окружающих; честность и неподверженность коррупционным воздействиям.

¹ Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями на 25.12.2008)

Профессиональные принципы включают:

- наличие специальных знаний в области права, политологии, социологии, экономики, социальной психологии, истории и теории мирового и отечественного государственного управления;
- умение использовать эти знания;
- непрерывность и гибкость профессионального образования служащих;
- системность и систематичность профессионального образования работников госаппарата.

Внутрикорпоративные принципы предполагают: привитие навыков управленческой работы, в том числе лидерских качеств; солидарность, взаимодействие и взаимоподдержка на государственной службе; повышение социального статуса и имиджа государственной службы, чести и достоинства государственного служащего¹.

Названные принципы, будучи структурированными, предполагают комплекс практических мер, направленных на организацию процесса профессионального развития, кадров государственного управления. Практика показывает, что в современной системе профессионального образования государственных служащих России имеется немало «узких мест». Общими недостатками системы профессионального развития и образования работников государственного аппарата выступают:

1) отсутствие конкуренции государственных и негосударственных образовательных учреждений за право получения государственного заказа на профессиональную переподготовку и повышение квалификации госслужащих;

2) полная подчиненность образовательных учреждений, своим заказчикам, их ведомственная зависимость от них: это обеспечивает быструю реакцию на ведомственные требования, но сковывает, инициативу образовательных учреждений;

¹ Азонов И. Профессиональная подготовка госслужащих // Государственная служба, 2009, № 4. – С. 15-19

3) широкое и не всегда оправданное привлечение чиновников-практиков для участия в образовательных программах в качестве преподавателей;

4) оторванность системы дополнительного профессионального образования чиновников от федеральной системы общего и профессионального образования, курируемой Министерством образования и науки РФ: следствие этого – мало координируемое с общими образовательными стандартами преподавание общегуманитарных дисциплин, что снижает ценность повышения квалификаций¹;

5) проблемы с качеством разработки правовой базы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации чиновников: фрагментарность регулирования и юридическая неопределенность многих понятий профессионального развития государственных служащих (например, какое образование следует считать высшим образованием по специализации государственных должностей, какое образование считается равноценным и какое требуется дополнительное профессиональное образование и др.). Это со всей очевидностью выдвигают задачу подготовки и принятия федерального закона «О профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации государственных служащих», основное назначение которого – сделать профессиональное обучение государственных служащих обязательным, непрерывным и систематическим для всех категорий государственных служащих, создать единую организационную и правовую систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих;

6) формирование образовательной системы, призванной проводить профессиональную подготовку и переподготовку кадров государственной службы, затруднено по причинам слишком долго поиска решений по созданию стройной системы учебных заведений, которым специально поручается заниматься обучением и переподготовкой кадров

¹ Яблокова Е. А. Подготовка кадров государственной службы: методические и дидактические основы повышения эффективности. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – 164 с.

государственного управления.

Для решения этих проблем требуется реализация комплекса мер правового, организационного, финансово экономического и учебно-методического характера. Насущным вопросом является расширение правового статуса государственных служащих, их прав и ответственности в части повышения своей квалификации. Поскольку повышение квалификации включено в круг служебных обязанностей руководители специалистов, значит, для этих категорий работников данная обязанность носит правовой характер. Следовательно, ее невыполнение при определенных условиях может повлечь за собой неблагоприятные для работника юридические последствия. В то же время успешно и добросовестно исполняющим должностные обязанности государственным служащим должна быть предоставлена возможность выбора формы профессионального развития. Отказ государственного служащего без уважительных причин от повышения профессионального уровня следует рассматривать как нарушение служебной дисциплины, сопровождающееся соответствующими правовыми последствиями вплоть до освобождения от должности¹.

Острота вопроса подготовки кадров для органов местного самоуправления, муниципальных предприятий, учреждений продиктована тем, что именно на территории муниципального образования сосредоточены основные ресурсы, условия и факторы, обеспечивающие качество жизни личности, населения. Это, во-первых. Во-вторых, знание проблемы, владение ситуацией потенциально готовит почву для переосмысления и изменения тактики проведения реформ, удовлетворяющих интересы разных уровней государственного и муниципального управления и, в первую очередь, населения.

Можно с достаточной степенью уверенности утверждать, что выход из сложившейся ситуации в обществе и государстве возможен только в согласованном режиме всех уровней власти за счет повышения

¹ Абдувалиев С.К. Современные подходы к формированию муниципальной кадровой политики // Муниципальная служба, 2007, № 11. – С. 21-24

эффективности управления в интересах населения. Однако немногие органы местного самоуправления, в силу разных причин, подошли к пониманию необходимости осуществления реальных шагов по подготовке кадров для органов местного самоуправления, муниципальных предприятий и учреждений. Разговоров по этому поводу много, практических шагов нет. Все, что мы пока наблюдаем, это полумеры. Анализ программ подготовки кадров, повышения их квалификации, с которыми пришлось познакомиться в последнее время, говорит о проявлении озабоченности по поводу сложившегося положения дел, серьезности намерений их авторов¹.

Однако постановка вопроса требует переосмысления и применения несколько иного подхода. Это связано с тем, что сущность проблемы, на наш взгляд, лежит в несколько иной плоскости, она намного сложнее, нежели мы себе это представляем.

Во-первых, проблема подготовки кадров для муниципальных предприятий и учреждений рассматривается в плоскости менеджмента организации, что не позволит в полной мере решить весь комплекс стоящих проблем.

Во-вторых, проблема рассматривается с позиций подготовки кадров, которые имелись в нашем недалеком социалистическом прошлом (кстати, не все, что там было, надо отвергать, как это сделали некоторые или пытаются сделать), однако без адаптации к современным реалиям использование опыта прошлого бесперспективно.

В-третьих, сущность проблемы, на наш взгляд, лежит в складывающейся системе управления муниципальным хозяйством, которая кардинально отличается от той системы управления, которая присутствовала в нашем историческом прошлом.

Дело заключается в том, что в части технологии предоставления некоторых видов услуг она осталась неизменной (например, некоторые виды услуг, предоставляемых учреждениями культуры, образования, медицины,

¹ Гричук А.Г. Подготовка кадров для органов местного самоуправления, муниципальных предприятий и учреждений // Управление персоналом, 2008, № 9. – С. 31-35

жилищно-коммунальной сферы и другое), а экономическая система изменилась и изменилась кардинально. Именно последнее должно соответствующим образом перестроить систему управления муниципальным хозяйством, в том числе и кадровую политику. В том виде, в каком они представлены, программы подготовки кадров должного результата не дадут. Специфика кадровой политики, в том числе и подготовки кадров, определяется тем, что она осуществляется, во-первых, в рамках местного самоуправления как особого вида власти. Во-вторых, муниципального управления как достаточно специфической разновидности менеджмента. И, в-третьих, в новых условиях среды управления.

Смысл местного самоуправления, в том числе, кроется в производстве и предоставлении населению услуг посредством организации самоуправления населения, организации производства и потребления коллективных благ. Муниципальное хозяйство в определенном смысле представляет собой «акционерное общество», участниками которого являются все жители муниципального образования. Однако выплата дивидендов по акциям производится в виде общественно значимых услуг¹.

Население является одновременно и заказчиком этих услуг, и коллективным собственником. Осуществляется это за счет налогов. Данные услуги оказывают органы местного самоуправления, муниципальные предприятия, учреждения по поручению населения. Соответственно и политика подготовки кадров должна быть реализована за счет бюджета города. Однако только за счет бюджета города и муниципальных предприятий, учреждений невозможно удовлетворить всю гамму потребностей населения.

Вот почему муниципальное хозяйство рассматривается как совокупность предприятий и учреждений (в том числе и предприятий частного сектора), осуществляющих на территории муниципального образования хозяйственную деятельность, направленную на удовлетворение

¹ Гричук А.Г. Подготовка кадров для органов местного самоуправления, муниципальных предприятий и учреждений // Управление персоналом, 2008, № 9. – С. 31-35

общественных потребностей населения. То есть сегодня наряду с услугами, предоставляемыми муниципальными предприятиями и учреждениями, их в равной степени предоставляет частный бизнес. Население за счет собственных доходов удовлетворяет потребность в соответствующих услугах, но уже в сфере частного бизнеса, и не учитывать это нельзя. Сфера частного бизнеса в данном случае часть муниципального хозяйства, более того – это сфера домашнего хозяйства. Это уже несколько меняет взгляды на подготовку кадров.

Следует рассматривать подготовку кадров в единстве двух подходов.

Подготовка кадров для органов местного самоуправления, где отсутствует конкуренция со стороны частного сектора (например, администрация города), и кадровая политика, в том числе подготовка персонала, направленная на сферы муниципального хозяйства, которые подвержены конкуренции. В равной степени уделяя внимание и кадрам муниципальных предприятий и учреждений, и созданию адекватных условий подготовки кадров сферы малого и среднего бизнеса, предоставляющих также общественно значимые услуги. А это несколько иная постановка целей, задач, методов реализации, это иные финансовые ресурсы и их источники. Это иная политика в отношении учебных заведений со стороны муниципалитета, это иная политика и самих учебных заведений¹.

Понимание необходимости нового видения подготовки кадров для предприятий муниципального хозяйства позволит добиться необходимого ассортимента, объема, качества предоставляемых населению услуг и решения целого ряда других вытекающих задач.

Другая сторона вопроса о предоставлении общественно значимых услуг: как правильно соизмерить, кто, что, когда, в каком количестве, какого качества будет их предоставлять и как этим процессом должен управлять орган местного самоуправления.

Вторым фактором, который определяет особенности кадровой

¹ Пертенко А. Государственная и муниципальная кадровая политика. – М.: Прогресс, 2004. – 98с

политики и подготовки кадров, является специфика муниципального менеджмента как разновидности менеджмента.

Основную тяжесть затрат по реализации общественных интересов и потребностей несут сами жители муниципального образования, и основным ресурсом являются налоги населения и хозяйствующих субъектов. Главным субъектом управления по удовлетворению потребностей населения выступает орган местного самоуправления, который осуществляет накопление необходимых ресурсов территории, их использование во благо развития территории через предоставление ограниченных прав в финансово-кредитной деятельности и права ресурсной ренты, а также в качестве полноценного хозяйствующего субъекта¹.

При этом следует обратить внимание на то, что является достоянием отечественного и зарубежного опыта – «производительность исполнительного органа власти, в равной степени муниципального предприятия, учреждения, как и любой иной организации», минимально обеспеченной необходимыми финансовыми средствами уже на следующем превышающем уровне, определяют не объемы финансирования, а умелое управление ими. Управление становится решающим фактором, определяющим успех любой организации. Хороший менеджер требует «соответствующих в него вложений»².

Подготовка менеджера для органов местного самоуправления, муниципальных предприятий и учреждений требуют решения еще одной достаточно специфической задачи: необходимо знать не просто в какой сфере будет использован специалист, какими знаниями, умениями и навыками он должен обладать, но и в рамках какого менеджмента он будет работать.

Суть проблемы заключается в том, что для администрации города, как правило, характерен административный менеджмент. А это требует

¹ Мухаев Р.Т. Система государственного и муниципального управления. – СПб.: Наука, 2008. – 393 с

² Гричук А.Г. Подготовка кадров для органов местного самоуправления, муниципальных предприятий и учреждений // Управление персоналом, 2008, № 9. – С. 31-35

подготовки менеджера определенного уровня знаний, умений и навыков. Например, способного создать условия, обеспечивающие наращивание и грамотное использования потенциала территории, развитие домашнего хозяйства, социально-экономическое развитие территории, социальную защищенность личности, семьи, способного противостоять бюрократизму и т.п.

Если говорить о муниципальных предприятиях, учреждениях то в данной сфере должен быть менеджер, владеющий экономическими и иными механизмами ведения бизнеса, знаниями в области маркетинга, управления персоналом, стратегического, инновационного менеджмента, реинжиниринга, контроллинга и так далее¹.

Кадровая политика, в том числе подготовка кадров, с точки зрения менеджмента, носила не главенствующий, а соподчиненный характер. Первичными являются цели развития территории, стратегия, программа социально-экономического развития. Именно это предопределяет и направления кадровой политики, и требования, предъявляемые к персоналу и тому подобное.

¹ Абдувалиев С.К. Современные подходы к формированию муниципальной кадровой политики // Муниципальная служба, 2007, № 11. – С. 21-24

2. Работа с кадрами государственных служащих на примере префектуры Северо-Западного округа г. Москвы

2.1 Общая характеристика организации

Северо-Западный округ – это один из наиболее привлекательных и экологически чистых районов столицы.

Границы округа: Восточная граница округа с Северным и Центральным округами проходит по Химкинскому водохранилищу и Московской окружной железной дороге.

Южная граница с Западным округом – по руслу Москвы-реки и территории Серебряного бора.

За Московской кольцевой автодорогой в округ входят обширные территории Митино и Куркино, включенные в состав Москвы в 1984 году.

Территория округа – 107 кв. км, что составляет 11% процентов от общей территории Москвы.

Численность населения – более 800тыс. человек¹.

В состав округа входит восемь районов: «Куркино», «Митино», «Покровское-Стрешнево», «Северное Тушино», «Строгино», «Хорошево-Мневники», «Южное Тушино» и «Щукино».

Префектура Северо-Западного административного округа города Москвы – территориальный орган исполнительной власти города Москвы, подведомственный Правительству Москвы.

Префектура в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, Уставом города Москвы, законами и иными правовыми актами города Москвы, Положением о префектуре административного округа.

Префектуру возглавляет префект административного округа в ранге

¹ szaa.mos.ru Сайт Префектуры СЗАО г. Москвы

министра Правительства Москвы, назначаемый и освобождаемый от должности Мэром Москвы.

Руководство префектурой осуществляется на основе единоначалия. Префект несет персональную ответственность за выполнение возложенных на префектуру задач и осуществление префектурой своих полномочий.

Работники префектуры, замещающие должности, включенные в Реестр государственных гражданских служащих города Москвы, являются государственными гражданскими служащими города Москвы. На них распространяется законодательство о государственной гражданской службе, а в части, не урегулированной законодательством о государственной гражданской службе, федеральные законы и иные нормативные правовые акты, законы и иные правовые акты города Москвы, содержащие нормы трудового права.

Местонахождение Префектуры Северо-Западного административного округа города Москвы:

г. Москва, ул. Свободы, 13/2, телефон: +7 (495) 490-19-32

Нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность префектуры представлены в таблице .

Таблица 2.1 – Нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность префектуры

Нормативный документ	Наименование
1	2
Принята 12 декабря 1993 года	Конституция Российской Федерации
Закон города Москвы от 28.06.1995 (с учётом последующих редакций)	Устав города Москвы
Закон города Москвы от 11.06.2003 № 40	О государственной и муниципальной символике в городе Москве
Постановление Правительства Москвы от 03.12.2002 № 981-ПП (с учётом последующих редакций)	Об образовании территориальных органов исполнительной власти города Москвы – управ районов
Постановление Правительства Москвы от 21.02.2006 № 112-ПП (с учётом последующих редакций)	О Регламенте Правительства Москвы
Постановление Московской городской Думы от 19.04.2006 (в редакции от 05.09.2007) № 120	Об утверждении положения о комиссиях Московской городской Думы

Продолжение таблицы 2.1

1	2
Постановление Московской городской Думы от 27.09.2006 (в редакции от 08.11.2006) № 265	О Молодёжной Палате при Московской городской Думе (вместе с «Положением о Молодёжной Палате при Московской городской Думе»)
Распоряжение префекта Северо-Западного округа города Москвы от 06.04.2009 № 01-41-293	О Регламенте префектуры Северо-Западного округа города Москвы
Распоряжение префекта от 01.08.2007 № 01-41-1756	Об утверждении Регламента подготовки распоряжения префекта о проведении массовых культурно-просветительных, театрально-зрелищных, спортивных и рекламных мероприятий на территории Северо-Западного округа города Москвы (с количеством участников не более 5 тысяч человек)
Распоряжение префекта от 10.10.2007 № 01-41-2320	Об утверждении Регламента подготовки распоряжения префекта о выполнении строительных и реконструктивных работ на объектах в ночное время
Распоряжение префекта от 23.10.2007 № 01-41-2454	Об утверждении Регламента организации работы по признанию помещения жилым помещением, жилого помещения пригодным (непригодным) для проживания и подготовки распоряжения префекта о признании помещения жилым помещением, жилого помещения пригодным (непригодным) для проживания

Организационная структура управления Префектуры Северо-Западного административного округа города Москвы представлена на рисунке 2.1. Список сотрудников префектуры Северо-Западного административного округа города Москвы представлен в приложении А.

Руководство префектуры состоит из префекта и его заместителей. 1 ноября 2010 года на должность префекта Северо-Западного административного округа города Москвы назначен В.Н. Дамурчиев. В.Н. Дамурчиев является автором научных трудов и статей по управлению имуществом и земельным отношениям. Имеет звание заслуженного землеустроителя России. Награжден орденами Дружбы и Почета, Почетными грамотами Правительства Москвы и Федеральной службы земельного кадастра России, а также многими медалями.



Рисунок 2.1 – Организационная структура управления Префектуры Северо-Западного административного округа города Москвы¹

Первый заместитель префекта П.Л. Козлов курирует вопросы нового строительства и реконструкции ветхого и пятиэтажного жилого фонда, гаражного строительства.

Заместитель префекта С.А. Степанова курирует вопросы экономики и перспективного развития округа, имущественно-земельных отношений, предпринимательства и малого бизнеса.

Заместитель префекта О.И. Ильина курирует вопросы социальной защиты населения, здравоохранения, образования, дошкольного воспитания, досуга, культуры и жилищной политики, пригородного хозяйства.

¹ szao.mos.ru Сайт Префектуры СЗАО г. Москвы

Заместитель префекта Н.В. Кечкин курирует вопросы эксплуатации жилого фонда, благоустройства и озеленения округа, транспорта, связи и экологии.

Заместитель префекта Н.М. Чистякова курирует организационные вопросы, спорт, СМИ, межрегиональное сотрудничество, вопросы местного самоуправления.

Заместитель префекта И.А. Зубцов курирует вопросы торговли, общественного питания, бытового обслуживания, защиты прав потребителей.

Поскольку в структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной организации.

Линейная структура Префектуры Северо-Западного административного округа города Москвы является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой.

Преимущества и недостатки организационной структуры управления Префектуры Северо-Западного административного округа города Москвы представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Преимущества и недостатки организационной структуры Префектуры Северо-Западного административного округа города Москвы

преимущества	недостатки
Четкое разграничение ответственности и компетенции	Высокие профессиональные требования к руководителю
Простой контроль	Отсутствие коммуникаций между исполнителями
Быстрые и экономичные формы принятия решения	Ярко выраженный авторитарный стиль руководства
Персонифицированная ответственность	Отсутствие разделение труда между исполнителями и перегрузка руководителя

Все элементы организационной структуры управления взаимосвязаны между собой.

В организационной структуре Префектуры Северо-Западного административного округа города Москвы выделяются подразделения,

выполняющие определенный круг функций. Каждое подразделение выделено и в организационном плане, обладает в некоторой мере административно-хозяйственной самостоятельностью, то есть имеет право принимать и обеспечивать выполнение соответствующих управленческих решений в пределах своей компетенции, определенной для каждого подразделения руководителем.

Основной задачей руководителя государственной администрации, стремящегося к достижению высоких показателей эффективности ее деятельности, является организация оптимальной системы управления администрацией, в соответствии с современными достижениями науки и практики. Для этого, прежде всего, необходимо правильно организовать реализацию основных управленческих функций – целеполагания, прогнозирования (на основе административного маркетинга и системного анализа), планирования организации, мотивации, регулирования, учета, контроля и оценки эффективности деятельности.

Приоритетные направления деятельности СЗАО Москвы:

- сдерживание роста безработицы за счет сохранения действующих и создания новых рабочих мест, повышение эффективности предоставления государственных услуг в сфере содействия занятости населения;
- организация системной работы по энергосбережению и повышению энергоэффективности в учреждениях бюджетной сферы, жилищном секторе, ресурсоснабжающих организациях и городских государственных унитарных предприятиях города Москвы;
- содействие повышению инновационной активности и ускорению модернизации реального сектора экономики, развитию малого и среднего предпринимательства;
- сохранение существующих и создание новых социально ориентированных предприятий (в том числе аккредитованных)

торговли, общественного питания и бытового обслуживания населения на основе частно-государственного партнерства, использования социальной карты москвича;

- дальнейшее развитие транспортной инфраструктуры округа;
- реализация строительства объектов гаражного назначения по программе «Народный гараж»;
- сокращение издержек в бюджетном секторе, повышение эффективности расходования средств бюджета города Москвы;
- ликвидация очередности в детские дошкольные учреждения.

В 2010 году в округе была продолжена работа по оптимизации бюджетных расходов. Оптимизированы расходы в объеме 1 105,2 млн. рублей (5,3% от бюджетных ассигнований, утвержденных законом о бюджете), в т.ч. по главным распорядителям бюджетных средств:

Префектура – 425,0 млн. рублей (6,0 % от бюджетных ассигнований, утвержденных законом о бюджете);

Управление культуры – 24,9 млн. рублей (3,9% от бюджетных ассигнований, утвержденных законом о бюджете);

Управление здравоохранения – 141,6 млн. рублей (6,7% от бюджетных ассигнований, утвержденных законом о бюджете);

Окружное управление образования Департамента образования – 488,8 млн. рублей (4,7 % от бюджетных ассигнований, утвержденных законом о бюджете);

Управление социальной защиты населения – 24,9 млн. рублей (3,8% от бюджетных ассигнований, утвержденных законом о бюджете)¹.

Обеспечено снижение расходов на государственное управление, в том числе:

- сокращены расходы на служебные командировки на 50% и на приобретение канцелярских товаров на 31% по сравнению с плановыми

¹ Отчет о выполнении программы социально-экономического развития Северо-Западного административного округа за 2010 год (итоги)

показателями;

- не превышен уровень расходов на материальные затраты, включая транспортные услуги и услуги связи, более чем на 20% фактически сложившихся в 2009 году.

По итогам работы за 2010 года расходы с уровня Северо-Западного административного округа города Москвы составили – 20,9 млрд. рублей (99,0% от уточненного кассового плана выплат из бюджета города Москвы)¹.

Обеспечено полное и безусловное финансирование первоочередных расходов за счет установленных объемов бюджетных ассигнований.

Реализованы мероприятия по обеспечению эффективного функционирования и развития системы размещения государственных заказов:

- усилен контроль за размещением государственного заказа подведомственными получателями бюджетных средств – государственными заказчиками средствами Единой автоматизированной информационной системы торгов города Москвы.

- ежеквартально осуществлялся мониторинг эффективности и прозрачности размещения государственного заказа подведомственными получателями бюджетных средств – государственными заказчиками.

- обеспечен переход размещения заказов на продукцию (выполнение работ, оказание услуг) путем проведения аукциона на проведение открытых аукционов в электронной форме с 1 июля текущего года.

В соответствии с распоряжением правительства Москвы от 13 мая 2010 г. № 901-рп «О размещении государственных заказов города Москвы путем проведения открытых аукционов в электронной форме» проведена работа по получению всеми подведомственными получателями бюджетных средств (государственными заказчиками) сертификатов ключей электронной цифровой подписи.

Успешно проведены открытые аукционы в электронной форме ГУ

¹ Отчет о выполнении программы социально-экономического развития Северо-Западного административного округа за 2010 год (итоги)

«УЖДХ СЗАО», ГУ «ИС района Покровское-Стрешнево» и ГУ «ИС района Щукино»

2.2 Анализ кадрового состава и организации работы с кадрами

Проанализировав структуру и численность персонала префектуры округа, мы получили данные для анализа. Анализ структуры и численности персонала префектуры округа выполнен в таблице 2.2 и на рисунке 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ структуры и численности персонала префектуры Северо-Западного административного округа г. Москвы

Категории работающих	2008		2009		2010		Отклонение 2010/2009	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Персонал управления	31	14,8	31	14,7	33	15,3	2	106,5
специалисты	148	70,8	150	71,1	151	70,2	1	100,7
Рабочие (вспомогательный персонал)	30	14,4	30	14,2	31	14,4	1	103,3
ИТОГО	209	100,0	211	100,0	215	100,0	4	101,9

Из таблицы 2.6 мы видим, что в анализируемом периоде фактическая численность работающих увеличилась на 4 человека. Изменилась структура работающих – увеличилась доля персонала управления на 6,5%, в то же время увеличилась доля специалистов (0,7%), а доля вспомогательного персонала увеличилась (1,9%).

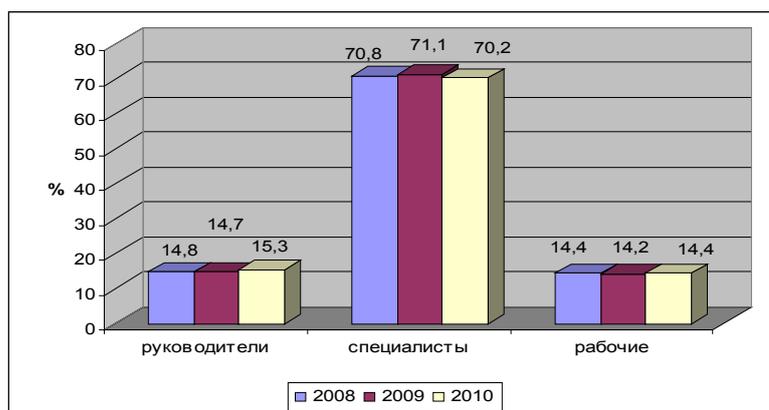


Рисунок 2.2 – Динамика структуры и численности персонала префектуры

Из рисунка 2.2 видно, что на протяжении исследуемого периода наибольшую численность имеет категория «специалисты». Соотношение

категорий персонала меняется незначительно.

Движение персонала в организации, связанное с приемом и увольнением работников, является важным объектом анализа, поскольку уровень стабильности кадров – один из факторов, оказывающих влияние на эффективность труда.

Данный анализ представлен в таблице 2.3 и на рисунке 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ движения персонала префектуры СЗАО

Показатели	2008	2009	2010	2010 к 2009 (+/-)
Среднесписочная численность, чел.	209	211	215	4,0
Принято, чел.	17	16	15	-1,0
Уволено, чел.	15	12	9	-3,0
в т.ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	12	10	7	-3,0
Коэффициенты:				
- общего оборота, %	15,3	13,3	11,2	-2,1
- оборота рабочей силы по приему, %	8,1	7,6	7,0	-0,6
- оборота рабочей силы по увольнению, %	7,2	5,7	4,2	-1,5
- текучести, %	5,7	4,7	3,3	-1,5

Коэффициент общего оборота рабочей силы уменьшился в 2010 году на 2,1% по сравнению с 2009 годом и на 4,1% по сравнению с 2008 годом. Уменьшение коэффициента общего оборота рабочей силы может быть следствием улучшения условий труда.

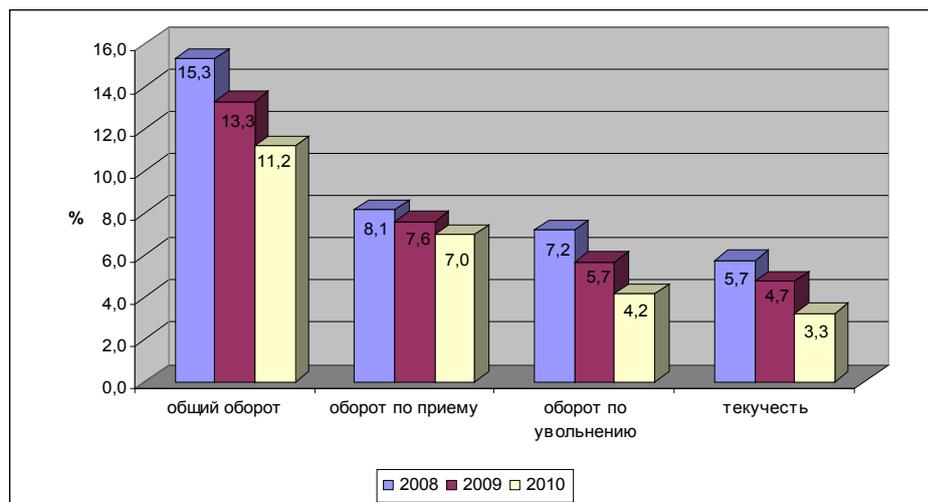


Рисунок 2.3 – Движение персонала префектуры СЗАО

Из рисунка 2.3 видно, что положительной тенденцией является уменьшение коэффициента текучести на 2,4% по сравнению с 2008 годом,

это могло произойти за счет улучшения трудовой дисциплины и уменьшения количества увольнений по собственному желанию.

Далее проведем анализ качественного состава персонала префектуры СЗАО.

Проанализируем состав персонала организации по возрастной характеристике (таблица 2.4, рисунок 2.4).

Таблица 2.4 – Состав персонала префектуры СЗАО г. Москвы по возрасту

возраст	2008		2009		2010		Динамика, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2010/2009	2010/2008
18-25	43	20,5	45	21,4	45	20,9	100	104,7
25-35	58	27,8	59	28,0	61	28,4	103,4	105,2
35-45	52	24,9	54	25,6	57	26,5	105,6	109,6
45-60	42	20,1	46	21,8	43	20,0	93,5	102,4
> 60	11	5,3	10	4,7	9	4,2	90,0	81,8
ИТОГО	209	100,0	211	100,0	215	100,0	101,9	102,9

Из таблицы 2.4 видно, что в префектуре СЗАО увеличивается доля молодых работников (в возрасте 18-25 лет). Это является положительной тенденцией. Префектура не боится принимать на работу молодых сотрудников, считая, что со временем из них можно «вырастить» себе квалифицированных сотрудников.

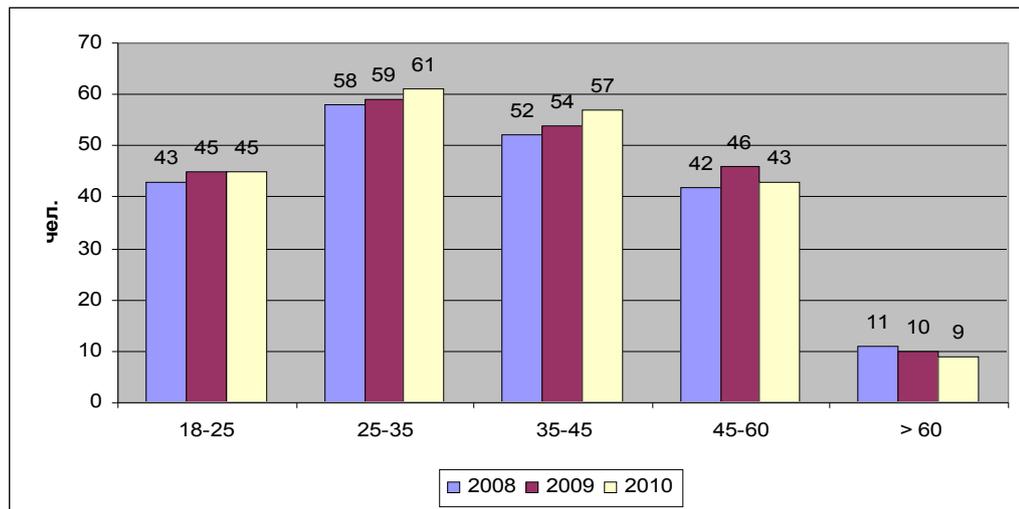


Рисунок 2.4 – Состав персонала префектуры СЗАО по возрасту

Данные рисунка 2.4 показывают, что на протяжении всего исследуемого периода в префектуре СЗАО самый большой удельный вес имеет возрастная группа 46-60 лет. В префектуре СЗАО снижается доля

работников в возрасте старше 60 лет. Это обусловлено выходом сотрудников на пенсию.

В таблице 2.5 и на рисунке 2.5 представлен состав персонала префектуры СЗАО по уровню образования.

Таблица 2.5 – Состав персонала префектуры СЗАО по уровню образования

образование	2008		2009		2010		Динамика, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2010/2009	2010/2008
среднее	30	14,4	30	14,2	31	14,4	103,3	103,3
н/высшее	13	6,2	13	6,2	15	7,0	115,4	115,4
высшее	166	79,4	168	79,6	169	78,6	100,6	101,8
ИТОГО	209	100,0	211	100,0	215	100,0	101,9	102,9

Исходя из данных таблицы 2.5 видно, что значительная часть работников имеет высшее образование (78,6%). Это обусловлено спецификой работы учреждения. Высшее образование имеют руководители и специалисты.

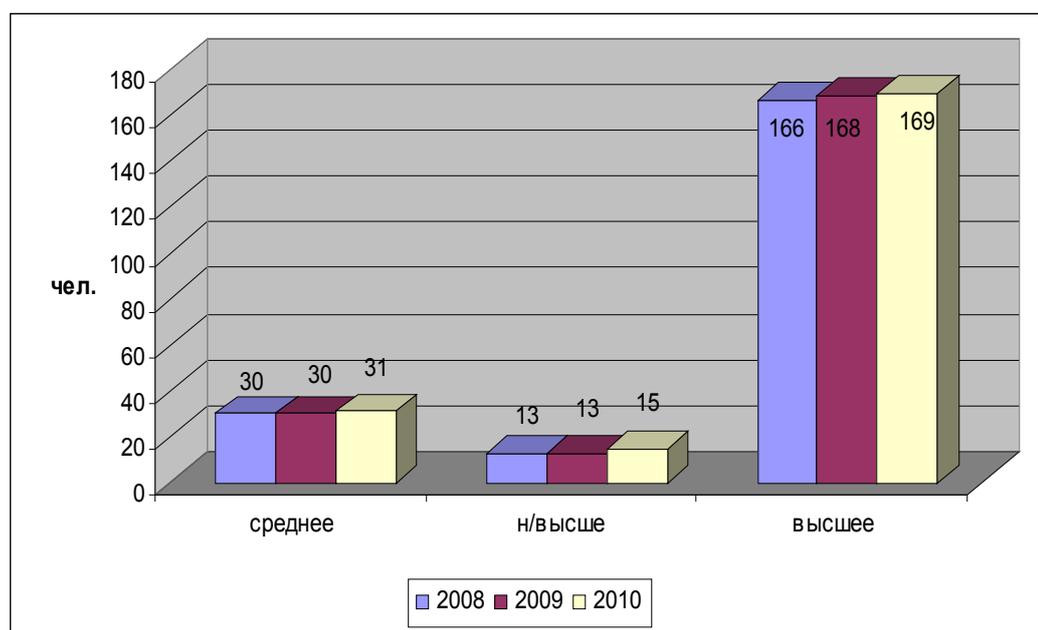


Рисунок 2.5 – Состав персонала префектуры СЗАО по уровню образования

Количество работников с неполным высшим образованием практически не изменяется, а с высшим растет, потому что работники

заканчивают высшие учебные заведения, остаются работать в префектуре, тем самым повышается количество персонала с высшим образованием.

В таблице 2.6 и на рисунке 2.6 представлен состав персонала префектуры СЗАО по стажу работы.

Таблица 2.6 – Состав персонала префектуры СЗАО по стажу работы

образование	2008		2009		2010		Динамика, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2010/2009	2010/2008
1-5 лет	60	28,7	51	24,2	47	21,9	92,2	78,3
5-10 лет	94	45,0	103	48,8	109	50,7	105,8	116,0
Больше 10 лет	55	26,3	57	27,0	59	27,4	103,5	107,3
ИТОГО	209	100,0	211	100,0	215	100,0	101,9	102,9

Самый большой удельный вес на протяжении всего исследуемого периода имеет группа со стажем 5-10 лет. Это подтверждает полученные ранее данные о большой доли работников в возрасте 25-35 лет. При этом увеличивается доля работников со стажем больше 10 лет.

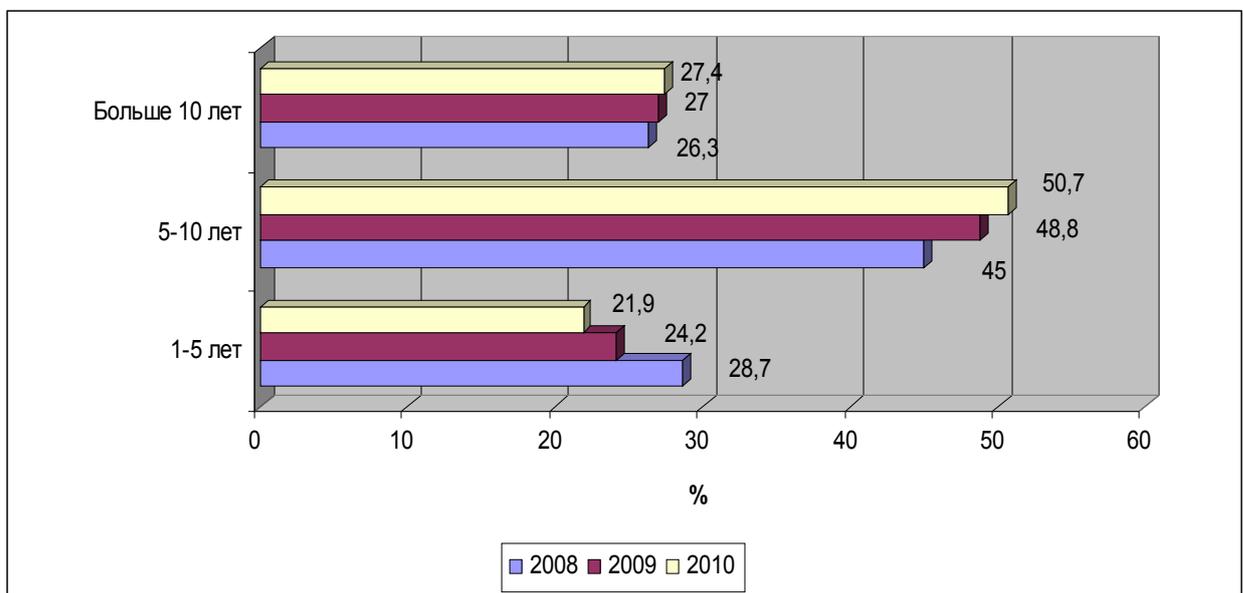


Рисунок 2.6 – Состав персонала префектуры СЗАО по стажу работы

Из рисунка 2.6 видно, что на протяжении всего исследуемого периода растет доля работающих в префектуре больше 10 лет, также увеличивается

доля работающих со стажем от 5 до 10 лет. Это подтверждает полученные выше данные о стабилизации коллектива.

Кадровая политика префектуры СЗАО базируется на концепции управления человеческими ресурсами, с точки зрения которой существенное значение имеет повышение эффективности инвестиций в человеческий капитал компании в целях обеспечения постоянного профессионального роста и высокой работоспособности персонала. Таким образом, кадровая политика организации ориентирована в первую очередь на развитие персонала, а не только на приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест. Управление персоналом префектуры СЗАО представляет собой организованное, целенаправленное и непрерывное воздействие на персонал, а также осуществление систематического контроля за его деятельностью в целях наиболее эффективного использования кадровых ресурсов (кадрового потенциала) в интересах организации при сохранении профессиональной работоспособности и здоровья работников.

При формировании кадровой политики в префектуре СЗАО, для всестороннего определения направления деятельности в организации, учитываются основные принципы отдельных направлений кадровой политики, а именно:

1) Управление персоналом организации:

- принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей – определяет необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересами организации;

2) Подбор и расстановка персонала:

- принцип соответствия – определяет необходимость соответствия объема заданий, полномочий, ответственности возможностям человека;
- принцип профессиональной компетенции – определяет необходимость наличия уровня знаний, соответствующего требованиям должности;

- принцип практических достижений – определяет наличие определенного уровня опыта;
 - принцип индивидуальности – определяет наличие индивидуальных качеств работника, черт характера для выполнения необходимой работы;
- 3) Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности:
- принцип конкурсности – определяет необходимость отбирать кандидатов на конкурсной основе;
 - принцип ротации – определяет необходимость планомерной смены должности по вертикали и горизонтали;
 - принцип индивидуальной подготовки – определяет необходимость подготовки резерва на конкретную должность по индивидуальной программе;
- 4) Оценка и аттестация персонала:
- принцип отбора показателей оценки – определяет необходимость составления системы показателей, включающей в себя цель оценок, критерии и частоту оценок;
 - принцип оценки выполнения заданий – определяет необходимость оценки результатов деятельности по выбранным критериям;
- 5) Развитие персонала:
- принцип повышения квалификации – определяет необходимость периодического обучения персонала в соответствие с индивидуальной стратегией развития сотрудника;
 - принцип самовыражения – определяет необходимость наличия самостоятельности, влияния на формирование методов исполнения (для руководителей);
 - принцип саморазвития – определяет необходимость развития при наличии способности к этому;
- 6) Мотивация и стимулирование персонала:

- принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы – определяет необходимость наличия эффективной оплаты труда сотрудников;
- принцип соразмерного сочетания стимулов и санкций – определяет необходимость конкретного описания задач, обязанностей и показателей;
- принцип мотивации – определяет необходимость установления побудительных факторов, влияющих на индивидуальное стремление выполнения поставленных задач¹.

В префектуре СЗАО организуется обучение персонала на рабочем месте и вне рабочего места.

В таблице 2.7 представлены результаты профессионального развития кадров префектуры СЗАО за 2008-2010 годы.

Таблица 2.7 – Профессиональное обучение и развитие кадров префектуры СЗАО

№	Наименование	2008	2009	2010
1	Всего работников, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку	10	17	30
	из них – специалисты	10	14	24
	руководители	0	2	4
	рабочие	0	1	2
2	Повысили квалификацию всего	10	17	30
	в том числе:			
	в учебных заведениях	0	4	9
	обучение на рабочем месте	10	13	21
3	Прошли профессиональную подготовку и переподготовку всего	10	15	25
	из них – специалисты	10	12	22
	в том числе:			
	обучено первой профессии	10	14	24
	обучено другим (смежным) профессиям	0	3	6
	переподготовлено	10	17	30

На протяжении трех лет удельный вес специалистов при подготовке, переподготовке и повышении квалификации увеличивается по отношению к

¹ Положение о кадровой политике Администрации ундоровского сельского поселения Ульяновской области

общему количеству работников префектуры СЗАО, прошедших подготовку, переподготовку и повышение квалификации.

Для префектуры СЗАО характерно использование административных методов управления. Административные методы (организационные, организационно-распорядительные) выражаются в прямом воздействии на объект управления в целях побуждения его к принятию определенного решения. Администрирование означает, что любое предписание объекту управления является директивой, приказом, а не рекомендацией, т.е. имеет принудительный характер.

Административные методы осуществляются двумя видами актов: нормативными и индивидуальными. Нормативные акты управления содержат правила, относящиеся к определенному кругу вопросов и рассчитанные на применение в течение более или менее продолжительного времени (законы, нормы, стандарты и т.д.). Индивидуальные акты адресованы определенным субъектам (лицам или организациям) и обычно содержат предписание на ограниченный отрезок времени (приказ, распоряжение).

Административные методы бывают организационные и распорядительные (отсюда синоним административных методов как организационно-распорядительных).

Структура префектуры СЗАО предопределяет и направления коммуникационных потоков в ней, то есть, движения сообщений по различным каналам, между различными подразделениями и работниками этой организации:

- вертикальные коммуникационные потоки идут от администрации к рядовым членам (приказ, постановка задач, убеждение, поддержка, контроль, кризисная коммуникация) и от рядовых членов к администрации (отчет, запрос, служебная записка, профсоюз, собрание трудового коллектива);

- горизонтальные коммуникационные потоки – между равными по рангу членами организации (производственная коммуникация, обмен мнениями, собрание, перекур, беседа в баре после работы);
- внешние коммуникационные потоки – это любые сообщения, связанные с пересечением условной границы организации (реклама и корпоративная реклама, статьи, интервью, выставки, презентации, пресс-конференции, пресс-релизы, кризисная коммуникация).

Отдел по вопросам государственной службы и кадров в своей деятельности руководствуется федеральным и областным законодательством о муниципальной службе, трудовым законодательством, Уставом и иными нормативными актами.

Главной задачей отдела является формирование кадрового состава префектуры СЗАО, способного эффективно и на высоком профессиональном уровне исполнять полномочия по решению вопросов местного значения муниципального образования, содействие в повышении квалификации муниципальных служащих их переподготовке, повышение корпоративной культуры.

Стиль управления в префектуре СЗАО можно охарактеризовать больше как директивный. Директивный стиль управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот.

Контроль строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей. Авторитарный стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников.

Управленческие решения разрабатываются и принимаются префектом.

Теперь обратимся к подсистеме оценки кадров. В префектуре применяется аттестация персонала. Служащий отдела по вопросам государственной службы и кадров, ответственный за кадровое обеспечение деятельности префектуры СЗАО до проведения аттестации служащих представляет в Комиссию:

- список государственных служащих, подлежащих аттестации;
- служебные характеристики государственных служащих, подлежащих аттестации,
- должностные инструкции государственных служащих, подлежащих аттестации;
- аттестационные листы предыдущей аттестации государственных служащих, подлежащих аттестации.

Аттестация государственного служащего проводится в присутствии аттестуемого государственного служащего на заседании Комиссии в день, установленный распоряжением префекта. Для государственного служащего, отсутствовавшего по уважительной причине (болезнь, командировка), назначается другой день аттестации. При неявке служащего на заседание Комиссии в день, установленный графиком, без уважительной причины, Комиссия вправе провести аттестацию в его отсутствие.

Аттестация государственного служащего проводится в присутствии его непосредственного руководителя.

Комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщение государственного служащего, при необходимости – его непосредственного руководителя о служебной деятельности за предшествующий аттестации период. Члены Комиссии вправе задавать аттестуемому государственному служащему вопросы и получать на них ответы для достижения целей аттестации муниципального служащего.

Комиссия в целях объективного проведения аттестации после рассмотрения представленных аттестуемым государственным служащим

дополнительных сведений о его служебной деятельности за предшествующий аттестации период и представления им заявления о несогласии с представленной служебной характеристикой вправе перенести аттестацию государственного служащего на очередное заседание Комиссии.

По результатам аттестации государственного служащего Комиссия принимает одно из следующих решений:

- о соответствии государственного служащего замещаемой должности государственной службы;
- о соответствии государственного служащего замещаемой должности государственной службы при условии выполнения рекомендаций Комиссии с повторной аттестацией через год;
- о несоответствии государственного служащего замещаемой должности государственной службы.

Решение Комиссии, ее рекомендации принимаются в отсутствие аттестуемого государственного служащего и его непосредственного руководителя. При равенстве голосов членов Комиссии решение принимается в пользу аттестуемого государственного служащего.

В случае принятия решений о соответствии государственного служащего замещаемой должности государственной службы Комиссия вправе внести на рассмотрение префектуры СЗАО мотивированные рекомендации:

- о повышении государственного служащего в должности;
- о присвоении очередного квалификационного разряда государственного служащего соответствующей группы.

В случае принятия решения о несоответствии государственного служащего замещаемой должности государственной службы Комиссия вправе внести на рассмотрение префекта мотивированные рекомендации:

- о необходимости профессиональной переподготовки (переквалификации) государственного служащего;
- о понижении государственного служащего в должности;

- об увольнении государственного служащего.

По результатам аттестации государственного служащего составляется аттестационный лист государственного служащего по установленной форме.

С учетом результатов аттестации государственного служащего и рекомендаций Комиссии префект принимает одно из следующих решений:

- о соответствии государственного служащего, замещающего должности государственной службы;
- о повышении государственного служащего в должности;
- о направлении государственного служащего на профессиональную переподготовку (переквалификацию) за счет средств бюджета СЗАО;
- о понижении государственного служащего в должности;
- об увольнении государственного служащего.

В префектуре СЗАО последняя аттестация проводилась в период с 12 по 22 мая 2011 года. Аттестацию прошли 15 работников структурных подразделений префектуры СЗАО, 13 работников соответствовали занимаемой должности, 2 работника прошли аттестацию с замечаниями аттестационной комиссии.

Исходя из опыта проведенной аттестации, хотелось бы обратить внимание на ряд проблем при аттестации государственных служащих. Одной из таких проблем являлось отсутствие квалифицированных характеристик должностей государственных служащих.

Единый тарифно-квалификационный справочник должностей служащих не отражает специфики государственной службы. А поскольку основной целью аттестации является проверка соответствия служащего занимаемой должности, то возникает вопрос: а чему он должен соответствовать, на основании каких документов проверять его соответствие.

Отдел по вопросам государственной службы и кадров префектуры СЗАО за 2011 год добилась 100% подготовки таких инструкций на всех работников префектуры СЗАО, что в значительной мере облегчит

предстоящую процедуру аттестации государственных служащих.

График проведения аттестации государственных служащих префектуры СЗАО на 2012 год представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – График проведения аттестации государственных служащих префектуры СЗАО на 2012 год

№ п/п	ФИО аттестуемого, его должность	Дата проведения последней аттестации	Дата и время проведения аттестации	Срок представления отзыва и иных документов в аттестационную комиссию	ФИО лица, ответственного за предоставление документов на аттестационную комиссию	Отметка об ознакомлении муниципального служащего с датой аттестации (дата, подпись)
1	Ковалевская Екатерина Анатольевна Главный специалист	12.05.2009	15.05.2012 14-00	1.05.12	Еремеева Н.А.	
2	Ефимова Ольга Юрьевна Главный специалист	14.05.2009	15.05.2012 14-30	1.05.12	Ковалевская Е.А.	
3	Колесова Галина Ивановна Ведущий специалист организационного сектора	14.05.2009	15.05.2012 15-00	1.05.12	Еремеева Н.А.	
4	Гамалева Елена Николаевна Ведущий специалист-бухгалтер	13.05.2009	16.05.2012 11-00	1.05.12	Солодкова Н.П.	
5	Ильина Светлана Геннадьевна Ведущий специалист организационного сектора	12.05.2009	16.05.2012 11-30	1.05.12	Еремеева Н.А.	
6	Блицау Ольга Юрьевна Специалист 1 категории	12.05.2007	16.05.2012 12-00	1.05.12	Ковалевская Е.А.	
7	Жовмеренко Екатерина Александровна Специалист 1 категории	13.05.2009	17.05.2012 14-00	1.05.12	Лебедев Н.Н.	
8	Авербух Анастасия Владимировна Специалист по вопросам молодежной, семейной политики	12.05.2009	17.05.2012 14-30	1.05.12	Еремеева Н.А.	

Через отдел по вопросам государственной службы и кадров проходит вся документация по аттестации служащих, составляющая немалый объем. Однако, увидев отношение как аттестуемых, так и сотрудников, не подлежащих аттестации, был сделан вывод, что данная процедура носит в основном формальный характер, в том смысле, что реальной оценке

подвергаются лишь образовательный уровень и опыт работы (в плане соответствия должностным инструкциям), а уже потом внимание уделяется оценке реальной деятельности служащих, их сильных и слабых сторон в профессиональном и личностном плане. Но при этом следует заметить, что все сотрудники, их руководители, а также организаторы оценки признают необходимость и значимость аттестации. Если говорить о продвижении по служебной лестнице, то, по словам сотрудников отдела, это событие случается не чаще, чем раз в несколько лет. При этом формально существует кадровый резерв, однако при появлении вакантных должностей о нем почему-то «забывают».

Большинство сотрудников префектуры СЗАО имеют высшее образование, многие имеют два высших образования, почти все окончили курсы повышения квалификации. Из этого следует, что в целом уровень образования и профессиональной подготовки служащих префектуры СЗАО находится на высоком уровне.

Стоит заметить, что в префектуре СЗАО наблюдается авторитарный стиль руководства. В принципе, данный факт во многом обусловлен спецификой самой организации, поскольку вся система государственного управления построена иерархически – распоряжения передаются сверху вниз по вертикали, а снизу вверх поступает информация об исполнении полученных распоряжений и различного рода отчетность. Из-за этого недостаточно хорошо развита обратная связь в процессе выполнения работ, так как единственно важная вещь – сдать документы и отчеты в срок.

Все выше перечисленное говорит о том, что аттестация служащих в префектуре СЗАО проводится недостаточно эффективно, а сотрудники (в целом достаточно компетентные) признают этот факт также как необходимость лучшего проведения аттестации.

2.3 Выявление проблемы в работе с кадрами

Для анализа действующей системы профессионального развития сотрудников префектуры СЗАО нами было проведено социологическое исследование. В социологическом анкетном опросе приняли участие 44 служащих префектуры СЗАО. Среди респондентов:

40,9% мужчин;

59,1% женщин;

6,9% - государственные служащие до 30 лет;

64,5% - от 30-44 лет;

28,8% - муниципальные служащие в возрасте 50 и более лет.

Были опрошены представители четырех основных должностных категорий государственных служащих в следующем соотношении:

- руководители высшего звена – 14,6%;
- заместители начальника (руководителя) – 8,7%;
- начальники (заведующие) отдела – 41,8%;
- специалисты (в том числе главных, ведущих) – 27%;
- другие должностные категории – 2,9%.

В ходе опроса было выявлено 20 характеристик, определяющих удовлетворенность подготовкой и возможностью повышения квалификации государственных служащих:

1. Образовательный уровень.
2. Характер базового профессионального образования.
3. Наличие дополнительного образования по какой-либо специальности муниципальной службы.
4. Опыт управленческой работы.
5. Стаж работы в органах местного самоуправления.
6. Прохождение профессиональной переподготовки (повышения квалификации) за последние 3 года.
7. Полезность предметных форм профессиональной переподготовки для муниципальных служащих.
8. Степень соответствия профессионального образования работе

муниципального служащего.

9. Навыки работы муниципальных служащих.
10. Потребность в дополнительных занятиях.
11. Уровень профессиональной подготовки муниципальных служащих.
12. Деловые качества, необходимые для государственных (муниципальных) служащих.
13. Идеальный образ государственного (муниципального) служащего.
14. Личные качества, необходимые муниципальному служащему.
15. Степень внимания муниципального служащего к своему имиджу.
16. Степень внимания к имиджу структуры.
17. Престижность работы муниципального служащего.
18. Оценка населением эффективности работы муниципальных органов власти.
19. Отношения между населением и муниципальными органами власти.
20. Удовлетворенность муниципальных служащих работой.

Анкета, предложенная для заполнения, представлена в приложении Б.

Рассмотрим полученные по каждой характеристике результаты.

1. Образовательный уровень (рисунок 2.7).

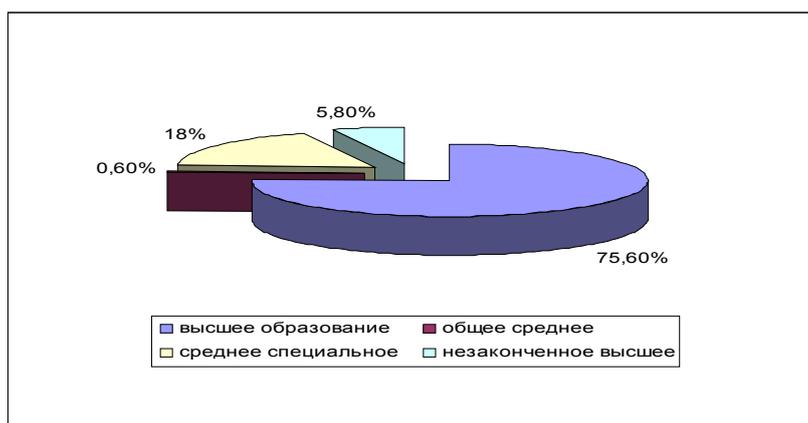


Рисунок 2.7 – Образовательный уровень респондентов

Наибольшее количество государственных служащих префектуры СЗАО имеют высшее образование – 75,6%, только одна треть имеет общее среднее, среднее специальное или незаконченное высшее образование

(соответственно – 0,6%; 18%; 5,8%). Это говорит о том, что подавляющее большинство (93%) служащих получили образование либо в ВУЗе, либо среднем специальном учебном заведении и имеют соответствующие дипломы.

2. Характер базового профессионального образования.

Государственные служащие распределены следующим образом по характеру полученного ими базового образования (в порядке убывания) (рисунок 2.8):

Данное распределение соответствует распределению основных видов базового образования по степени массовости. Доминирование представителей какой-либо профессии (отраслевой) не отмечается, за исключением специалистов, получивших естественно-техническое образование.

3. Наличие дополнительного образования по какой-либо специальности государственной службы.

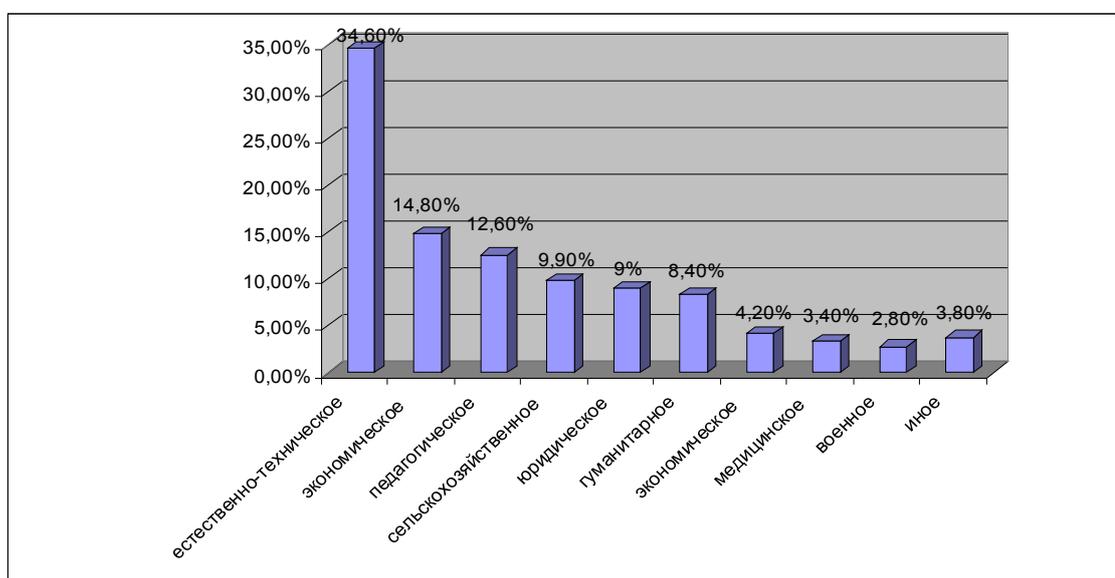


Рисунок 2.8 – Характер базового профессионального образования респондентов

Только 10% респондентов ответили на вопрос имеете ли вы образование по вашей специальности? утвердительно. Таким образом, 9/10

государственных служащих потенциально нуждаются в дополнительном образовании.

4. Опыт управленческой работы.

3/4 опрошенных (75,6%) указали на то, что до поступления на службу у них уже имелся опыт управленческой работы и только 24,4% пришли на службу в государственные органы впервые.

5. Стаж работы в органах государственной власти (местного самоуправления).

Наибольшее количество служащих (около одной трети или 29,8%) имеют стаж до 5 лет, за ними следуют служащие со стажем свыше 20 лет (16,1%). Примерно одинаковое количество служащих имеют стаж от (от 5 до 10 лет -14,4% и от 10 до 15 лет -14,8%) - таким образом, группа служащих со стажем во временном диапазоне от 5 до 15 лет также составляет примерно одну треть - 29,2%. Чуть больше одной десятой от общего числа опрошенных составляют служащие со стажем до 5 лет (12,8%), а также служащие со стажем работы от 15 до 20 лет.

6. Прохождение профессиональной переподготовки (повышения квалификации) за последние 3 года.

Неоднократно проходили переподготовку в течение трех предыдущих лет 16%, также 16% проходили ее лишь дважды. Таким образом, для 32% служащих процесс прохождения переподготовки за плечами. Почти половина (44,6%) опрошенных указали на то, что проходят переподготовку в данный момент. Около одной трети (17,2%) в переподготовке за последние три года не участвовали. 8% опрошенных сообщили, что в данный момент они осуществляют учебу в ВУЗе.

7. Полезность предметных форм профессиональной переподготовки для государственных служащих (рисунок 2.9).

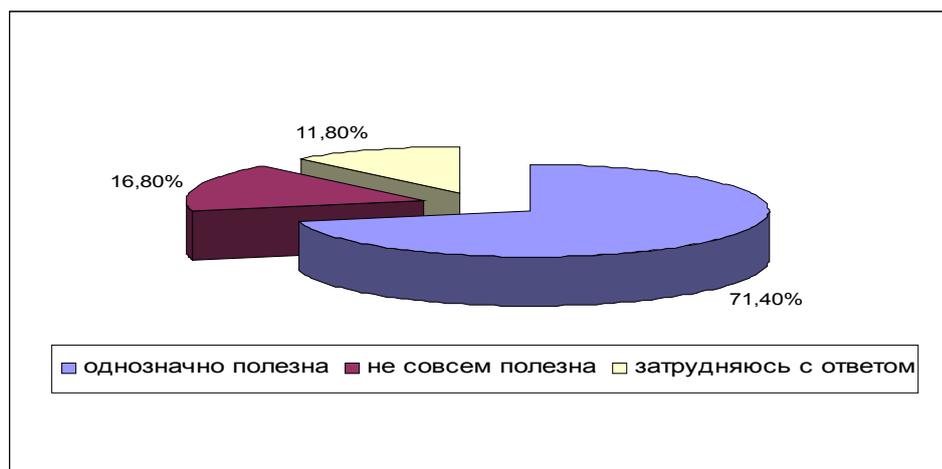


Рисунок 2.9 – Полезность предметных форм профессиональной переподготовки для муниципальных служащих

Однозначно полезной для себя пройденную переподготовку считают 71,4% респондентов. Ни один респондент не указал на ее полную бесполезность. Однако 16,8% отметили, что переподготовка была не совсем полезна, а 11,8% - затруднились с ответом, это говорит о том, что более четверти государственных служащих не считают профессиональную переподготовку полностью полезной.

8. Степень соответствия профессионального образования работе государственного служащего.

Абсолютное большинство респондентов склонилось к мысли о соответствии их профессионального образования выполняемой ими работе, что говорит о широком прикладном потенциале базового образования в нашей стране. О полном соответствии заявили 46,9%. О соответствии в той или иной степени – 39,8%. О частичном несоответствии – 7,6%. О полном несоответствии – 7,6%.

9. Навыки работы государственных служащих.

Предлагаемая ниже таблица позволяет представить себе, в какой мере государственные служащие владеют различными профессиональными навыками. Ниже приводится таблица, в которой основные профессиональные навыки проранжированы по основному показателю «владею навыками

вполне» (от максимума к минимуму). Два других показателя («не вполне владею, «не владею») не учитывались (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – В какой мере государственные служащие префектуры СЗАО владеют различными профессиональными навыками

навык	ранг
трудовое законодательство	12
составление нормативно-распорядительных документов	11
делопроизводство	10
составление учредительных документов	9
пользование компьютером	8
деловой и протокольный этикет	7
гражданское законодательство	6
теория государственной и муниципальной службы	5
бухгалтерский учет	4
иностраный язык	3
теория менеджмента	2
финансовый менеджмент	1

10. Потребность в дополнительных занятиях.

Распределение показателей степени необходимости тех или иных дополнительных занятий для государственного служащего выглядит последующим образом (по убыванию):

- необходимые знания в правовой области (на это указали 69,8% респондентов);
- в финансово-экономической области (56,4%);
- специальные вопросы служебной деятельности (34%);
- в области делового этикета и практики (21,2%);
- в области психологии (19,2%);
- знания о решении в вышестоящих органах власти (12,8%);
- социально-политические знания (7,6%);
- общекультурные знания (2,8%).

11. Уровень профессиональной подготовки государственных служащих.

Оценка уровня профессиональной подготовки государственных служащих: 40,6 оценивают уровень профессиональной подготовки служащих

своего органа власти как по большей части удовлетворительный. 33,8 и 23,6 - как вполне удовлетворительный и отчасти удовлетворительный, соответственно. Остальные дали в основном неудовлетворительную оценку.

Совсем неудовлетворительную оценку уровню профессиональной подготовки государственных служащих не дал никто из опрошенных.

12. Деловые качества, необходимые для государственных служащих.

Из всех основных деловых качеств, которыми должен обладать государственный служащий, наиболее значимыми являются профессионализм и умение общаться с людьми. На них указали 77,4% и 47,4% соответственно. Далее следуют исполнительность, дисциплинированность (34,2%), организационный талант (33,4%), аккуратность, точность в работе (26,8%), высокий интеллект, эрудиция, а также естественность и чувство долга (по 25,4%). Наименее важными качествами, по мнению респондентов, являются высокий уровень личной культуры, воспитанность, вежливость (20,4%) и объективность, непредвзятость (15,4%).

13. Идеальный образ государственного (муниципального) служащего.

Среди желательных психологических характеристик идеального государственного (муниципального) служащего доминируют честность, общительность и уравновешенность (61,6%, 51,8%, 46,0% соответственно). На терпимость указали 29,2% опрошенных, на приветливость – 25,4%, на отзывчивость и скромность – 22,8% и 20,2% соответственно. Заключают список личное обаяние (14,6%) и чувство юмора (13,6%).

14. Личные качества, необходимые государственному служащему.

Среди личностных качеств, необходимых государственному (муниципальному) служащему, лидируют активность, предприимчивость (49,8%) и порядочность (46,4%). 39,8% опрошенных указали на необходимость настойчивости, упорства, 37,6% - равнодушия, а 37,2% - дипломатичности. 27,6% считают необходимым качеством обязательность, надежность. Наименее нужными качествами оказались справедливость и

демократичность (по 21%), а также серьезность, вдумчивость (10%).

15. Степень внимания государственного служащего к своему имиджу.

52% работников префектуры СЗАО уделяют внимание формированию своего имиджа по мере необходимости, 30,5% уделяют достаточное внимание, и лишь 4,6% практически не уделяют внимания формированию своего имиджа.

16. Степень внимания к имиджу структуры.

52,4% ответили, что в той структуре, где они работают, формированию имиджа служащего уделяют внимание по мере необходимости, 26,4% считают, что этому уделяется достаточно внимания, а, по мнению 14,6% опрошенных, формированию имиджа в их структуре практически не уделяется внимания.

17. Престижность работы государственного служащего.

Большинство респондентов (65,4%) считают, что в глазах окружающих статус работника государственных органов в чем-то престижен, а в чем-то нет. 20,1% полагают, что этот статус весьма престижен, а 4,6% - абсолютно не престижен.

18. Оценка населением эффективности работы государственных органов власти.

Мнение государственных служащих префектуры СЗАО в этом вопросе единодушно: почти половина (49,8%) считает, что оценка населением работы органов власти «в основном положительная». Лишь 5,4% считают, что оценка «безусловно положительная». О нейтральной оценке со стороны населения знают 16,7%, а о «в основном отрицательной» - 13,3%. Никто из чиновников не считает, что население оценивает их работу «безусловно отрицательно».

19. Отношения между населением и государственными органами власти.

Данные отношения как «неприятные» характеризуют – 1,4% опрошенных, как «молчаливое недовольство друг другом» - 4,7%, как

«отношения делового сотрудничества и поддержки» - 8,8%, 63% ответивших считает, что население понимает, что «власть насколько может, решает жизненные проблемы населения».

20. Удовлетворенность государственных служащих префектуры СЗАО работой.

Нейтральная позиция по этому вопросу доминирует у 35,2%. О своей неудовлетворенности работой в той или иной мере заявили 9,7% респондентов. 15,4% - вполне удовлетворены своей работой, а 31,7% - удовлетворены «по большей части». Показательно, что все опрошенные имеют определенное мнение на этот счет.

Таким образом, необходимо переосмыслить существующие подходы к процессу подготовки и профессионального развития государственных служащих, и в первую очередь – с точки зрения «технологизации» подготовки.

По оценке работников отдела по вопросам государственной службы и кадров во внутрифирменном обучении персонала существуют проблемы:

- недостаточное количество учебных программ, посвященных психологии взаимоотношений. Проводится мало тренингов или лекций по вопросам делового этикета, снижения уровня конфликтности и т.п. Необходимо разделение учебных программ для специалистов и руководителей.
- по оценкам сотрудников отдела кадров, затраты на проезд к месту проведения обучения и на проживание в гостиницах во время проведения курсов более, чем в три раза превышают стоимость самого обучения. Таким образом, тратятся деньги на время на дорогу и проживание.

Теперь обратимся к организации аттестации персонала префектуры СЗАО. В рамках исследования была проведена беседа с начальником отдела по вопросам государственной службы и кадров и его заместителем. На взгляд автора, их мнение, как мнение наиболее компетентных работников в области

кадрового управления, имеет большую значимость и должно отражать истинное положение вещей в префектуре СЗАО. Анкета приведена в Приложении В.

И начальник отдела, и его заместитель, отвечая на 1 вопрос, отметили необходимость и значимость проведения аттестации, но при условии повышения ее эффективности. При ответе на 2 вопрос мнения разделились: заместитель начальника отдела ответила, что о слабостях и достоинствах работника больше всех знает его непосредственный руководитель и, следовательно, только он сможет дать справедливую оценку; начальник отдела думает, что наиболее надежную и достоверную оценку аттестуемому может дать группа экспертов – аттестационная комиссия, т.к. она все равно обладает необходимыми данными о работнике и лишена субъективизма в оценке. 3 в. – за весь период их работы было проведено, соответственно, 2 и 5 аттестаций, при этом оба утверждают (4 в.), что основные принципы и порядок проведения аттестаций не менялись за последние 10 лет. На вопросы 5 и 6 оба ответили одинаково: работники администрации относятся к аттестации как к необходимой и важной форме оценки их деятельности, а если иногда у работников возникает негативное отношение к аттестации, то потому что они не видят ее конкретных результатов. В конце интервью начальник организационно-контрольного отдела пожелала, чтобы в нормативно-правовых актах были учтены новые методические рекомендации по улучшению проведения аттестации, разработанные научными работниками, подобное «освежение» старых правил, по ее мнению, помогло бы. Заместитель начальника отдела, в свою очередь, заметила, что необходимо внести изменения в принципы критерии оценки личностных и профессиональных качеств муниципальных служащих.

Основная проблема аттестации в префектуре СЗАО заключается в том, что применяемая традиционная методика чрезвычайно громоздка, трудоемка и малоэффективна. Аттестационные комиссии, которые создаются в организации, не оправдывают себя из-за большой доли субъективизма в

оценках: аттестуемых представляет их руководитель, который дает своим подчиненным, как правило, самую лестную характеристику, вследствие чего члены комиссии не могут объективно оценивать сотрудников других подразделений. Естественно, результаты таких аттестаций не соответствуют требованиям современных организаций.

Анализируя мероприятия по проведению аттестации государственных служащих префектуры СЗАО, необходимо отметить, что данным мероприятиям принадлежит значительная роль в создании системы оценки персонала, которая предусматривает решение целого комплекса задач:

- соблюдение на практике принципов государственной службы;
- обеспечение законности государственной службы;
- формирование высокопрофессионального кадрового персонала государственной службы;
- выявление потенциальных возможностей государственного служащего с целью повышения его по службе;
- применение к государственному служащему мер дисциплинарного воздействия, стимулирование его деятельности, повышение ответственности за порученное дело.

Для изучения мнения сотрудников префектуры СЗАО об организации проведения аттестации автором была разработана анкета-опросник. Было опрошено 30 сотрудников. Ниже приводятся результаты сводных данных (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Анкета для сотрудника, прошедшего оценочное собеседование

Ф.И.О.: _____ Должность: _____
отдел _____

Дата собеседования: _____

Прочитайте внимательно каждый вопрос. Выберите подходящий ответ и поставьте знак «+» в соответствующей колонке.

№ п/п	вопросы	да	нет	частично/не уверен
1	Были ли Вы предупреждены о том, что с Вами будут проводить оценочное обсуждение?	2	24	4

2	Достаточно ли у Вас было времени, чтобы подготовиться к обсуждению?	7	23	-
3	Были ли созданы условия, чтобы Вас не отвлекали во время беседы?	1	22	7
4	Обсуждали ли с Вами какую-то часть работы, которую Вы делаете особенно хорошо?	1	19	-
5	Обсуждались ли слабые стороны Вашей деятельности?	26	1	3
6	Спрашивали ли Вас о причинах отклонений от требований в Вашей деятельности (если они были)?	9	16	5
7	Обсуждались ли в беседе Ваши потребности в обучении и развитии?	8	21	1
8	Согласовывали ли Вы с руководителем направления Вашей деятельности на следующий период?	15	14	1
9	Задавали ли Вам вопросы по поводу Ваших целей и пожеланий на будущее?	8	22	-
10	Обсуждались ли вещи, которые находятся вне сферы Вашего контроля (на которые Вы не можете повлиять)?	10	15	5
11	Почувствовали ли Вы во время обсуждения, что хотите улучшить выполнение работы?	4	19	7
12	Стали ли Вам понятны после обсуждения все требования, предъявляемые Вам руководителем?	3	16	11
13	Определили ли Вы, что конкретно смогли бы улучшить в своей работе?	11	8	11
14	Обсуждались ли во время беседы Ваши идеи и чувства?	2	21	7
15	Получили ли Вы полезную информацию о том, как Ваш руководитель оценивает результаты Вашей работы?	3	12	5
16	Была ли у Вас возможность высказать руководителю пожелания по улучшению своей деятельности?	8	11	11
17	Способствовало ли проведенное собеседование улучшению Вашей работы?	6	2	22
18	Сколько минут длилось оценочное обсуждение?	10		

СПАСИБО ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО

В результате анализа полученных данных выяснилось, что большинство сотрудников не были заранее предупреждены о последнем оценочном собеседовании и, соответственно, не имели времени и возможности для того, чтобы к нему подготовиться.

Условия для прохождения собеседования, по мнению сотрудников, созданы не были, что свидетельствует о непродуманной организации проведения собеседования.

Далее следует вывод о том, что в ходе собеседования не обсуждаются вопросы, в которых сотрудник разбирается хорошо, а акцент делается на недостатки. Что вызывает психологический дискомфорт у сотрудников.

Потребности сотрудников в ходе собеседования практически не обсуждаются, равно как и пожелания.

В свою очередь 50% опрошенных утверждают, что обсуждались вещи, которые находятся вне сферы их контроля.

Результаты собеседования не дали положительных результатов, поскольку большей части сотрудников после обсуждения не стали понятнее все требования, предъявляемые им руководителем и сотрудники не получили полезной информации о том, как руководитель оценивает результаты их работы.

В итоге 84% сотрудников не смогли дать однозначного ответа на вопрос «Способствовало ли проведенное собеседование улучшению Вашей работы».

Сделанные выводы подтверждают целесообразность изменения применяемой модели аттестации.

2.4 Задание на разработку проекта по совершенствованию работы с кадрами

В результате проведенного анализа и выявленных проблем можно разработать направления совершенствования работы с кадрами государственных служащих префектуры Северо-Западного административного округа г. Москвы. Паспорт проекта по совершенствованию работы с кадрами данной организации представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11– Паспорт проекта по совершенствованию работы с кадрами префектуры Северо-Западного административного округа г. Москвы

Наименование проекта	Проект совершенствования работы с кадрами государственных служащих префектуры Северо-Западного
----------------------	--

	административного округа г. Москвы
Цель проекта	Целью проекта является совершенствование работы с кадрами государственной службы , а также повышения эффективности их работы за счет более полного использования потенциала сотрудника
Задачи проекта	Задачи проекта: <ul style="list-style-type: none"> - модернизация кадровой политики и повышение эффективности управления - совершенствование системы профессионального развития и повышения квалификации - разработка программы оценки персонала
Источники финансирования проекта	Бюджет СЗАО
Сроки реализации проекта	2012 год
Мероприятия проекта	<ul style="list-style-type: none"> - внедрение дистанционной системы обучения; - разработка программы комплексной оценки персонала
Ожидаемые результаты	<ul style="list-style-type: none"> - сокращение расходов на поездки сотрудников к месту обучения; - увеличение числа обучающихся; - повышение эффективности труда

Список использованных источников

1. Федеральный Закон «Об основах государственной службы Российской Федерации» от 31.07.1995 N 119-ФЗ с изменениями на 27.05.2003
2. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»
3. Постановление Правительства г. Москвы «Положение о префектуре административного округа города Москвы от 24 февраля 2010 года N 157-ПП с изм. на 18 мая 2010 года
4. Административное право / под ред. Ю.М.Козлова, Л.Л. Попова. – СПб.: Наука, 2007. – 291с.
5. Абдувалиев С.К. Современные подходы к формированию муниципальной кадровой политики // Муниципальная служба, 2007, № 11. – С. 21-24
6. Азонов И. Профессиональная подготовка госслужащих // Государственная служба, 2009, № 4. – С. 15-19
7. Алехин А.П., А.А. Кармолицкий А.А. Административное право Российской Федерации. – М.: Экзамен, 2006. – 301с.
8. Бабинцев В.П. Региональная система развития кадров государственной и муниципальной службы // Образовательная политика.– 2006. – №4 С.13 – 15
9. Батаршева А. Психология управления персоналом // Менеджмент в России и за рубежом, 2007, № 5. – С.21-25
10. Бедункевич Н.А. Анализ мотивации государственных служащих исполнительных органов власти (по результатам психологической диагностики) // Академия управления, 2008, № 11. – С. 27-32
11. Бочаров Г.А. Лекции и вопросы по государственному управлению. – СПб.: Питер, 2008. – 201 с.
12. Василенко И.А. Административно-государственное управление. – М.: Инфра-М, 2007. – 341 с.

13. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал // Кадровое дело, 2005, № 2. – С.22-26
14. Васильев А.А. Государственное и муниципальное управление: Конспект лекций. – Н.Н.: ИП Гладкова О.В., 2000. – 201 с.
15. Воронцова М.М. Подготовка кадров в системе государственной службы // Муниципальная служба, 2009, № 8. – С. 41-44
16. Гричук А.Г. Подготовка кадров для органов местного самоуправления, муниципальных предприятий и учреждений // Управление персоналом, 2008, № 9. – С. 31-35
17. Доровских Ю.М. Правовые и организационные основы системы государственной службы России: О ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации // Трудовое право. - 2004. - №2. - С.55
18. Иванов В.Н., Патрушев В.И. Муниципальная кадровая политика. – М.: Дело, 2008. – 342с.
19. Караев О.Г. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации. – М.: Экзамен, 2007. – 267с.
20. Маковская Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом // Управление персоналом, 2008, № 3. – с.19-23
21. Маслов Е.В. Управление персоналом. – М.: Инфра-М, 2007. – 301С.
22. Овсянко Д.М. Государственная служба Российской Федерации. - М.: Юристъ, 2009. – С.44.
23. Омаров А.А. Реформирование системы государственной службы Российской Федерации // Законодательные (представительные) органы власти субъектов РФ: Практика. Мнения. Пр. - 2008. - №2. - С.25.
24. Официальный сайт Компании Itrain. Производство и внедрение современных IT-решений для реализации системы внутрикорпоративного обучения и аттестации персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа www.itrain.ru (дата обращения 12.02.2011)
25. Пилипенко Н.М. Формирование квалифицированных рабочих кадров // Кадровое дело, 2008, № 5. – С.28-32

26. Ратнер Г. Круговая аттестация // Генеральный директор, 2008, № 5. – С. 24-28
27. Резник А. Инструменты аттестации // Управление персоналом, 2011, № 11. – С. 27-31
28. Травин В.В. Менеджмент персонала. – М.: Центр, 2008. – 243с.
29. Шугрина Е. Представительный орган и кадровая политика муниципального образования // Муниципальная служба, 2008, № 3. – С. 19-22
30. Яблокова Е.А. Подготовка кадров государственной службы: методические и дидактические основы повышения эффективности. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – 164 с.
31. Яковлева И.Д. Кадровое обеспечение государственной службы // Муниципальная служба, 2010, № 1. – С. 19-22
32. szao.mos.ru Сайт Префектуры СЗАО г. Москвы

Приложения

Приложение А

Список сотрудников префектуры Северо-Западного административного округа города
Москвы

№ п/п	Фамилия, имя, отчество должностного лица	Наименование занимаемой должности	Номера служебных телефонов
РУКОВОДСТВО			
1.	Козлов Павел Леонидович	Первый заместитель префекта	492-70-05
2.	Степанова Светлана Анатольевна	Заместитель префекта	490-41-71
3.	Кечкин Николай Васильевич	Заместитель префекта	490-35-55
4.	Чистякова Наталья Михайловна	Заместитель префекта	491-25-42
5.	Зубцов Иван Александрович	Заместитель префекта	490-66-44
6.	Ильина Ольга Ивановна	Заместитель префекта	492-70-55
7.	Буланова Ирина Владимировна	Руководитель аппарата префектуры	491-19-70
8.	Храмов Артем Витальевич	Зам. руковод. аппарата префектуры	490-45-75
УПРАВЛЕНИЕ ПРЕФЕКТА			
1.	Колбасина Марина Викторовна	Начальник управления	490-44-41
2.	Гринева Ирина Геннадьевна	Зам. начальника управления	490-44-38
3.	Некрасова Ирина Александровна	Советник	490-41-97
4.	Головинов Олег Евгеньевич	Советник	490-44-38
5.	Филичкина Марина Ивановна	Главный специалист	490-35-65
		Протокольный отдел	
1.	Богословская Ирина Евгеньевна	Начальник отдела	491-22-10
2.	Куманейкина Наталья Владимировна	Главный специалист	491-22-10
3.	Павлова Татьяна Николаевна	Ведущий специалист	491-22-10
Справочно-информационная служба			
1.	Скропкина Валентина Александровна	Главный специалист	777-28-08
2.	Петухова Ирина Александровна	Ведущий специалист	777-28-08
Приемная населения			
1.	Лашкевич Марина Георгиевна	Начальник отдела	490-26-76
2.	Озерова Алена Викторовна	Главный специалист	490-44-36
Отдел по вопросам государственной службы и кадров			
1.	Фетисова Татьяна Ивановна	Начальник отдела	491-07-60
2.	Зайцева Марина Рэнатовна	Главный специалист	491-77-21
3.	Хоробрых Татьяна Ивановна	Ведущий специалист	491-77-21
Юридический отдел			
1.	Михерёва Евгения Владимировна	Начальник отдела	490-17-13
2.	Мареев Александр Вячеславович	Зам. начальника отдела	490-43-86
3.	Водянова Евгения Михайловна	Главный специалист	491-27-33
4.	Княгинина Татьяна Александровна	Советник	491-77-21
ПЕРВЫЙ ОТДЕЛ			
1.	Яковенко Николай Леонтьевич	Начальник отдела	490-36-55
2.	Боглаева Юлия Геннадьевна	Специалист 1 категории	490-44-34
ВТОРОЙ ОТДЕЛ			
1.	Кузнецов Николай Анатольевич	Начальник отдела	490-45-70
2.	Зверев Александр Петрович	Главный специалист	490-41-51
3.	Малаев Григорий Сергеевич	Начальник учебного пункта ГО префектуры СЗАО (не госслужба)	490-48-91

УПРАВЛЕНИЕ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА, ФИНАНСИРОВАНИЯ И ОТЧЕТНОСТИ			
1.	Егорова Елена Геннадиевна	Начальник управления	491-92-38
2.	Шишкова Татьяна Валентиновна	Зам. начальника управления	491-92-11
3.	Гимадова Людмила Владимировна	Главный специалист	490-16-67
4.	Бомбина Татьяна Ивановна	Главный специалист	490-43-80
5.	Томачинская Ирина Анатольевна	Ведущий специалист	490-42-77
6.	Костырева Ольга Сергеевна	Ведущий специалист	490-18-81
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И КОНТРОЛЯ РАБОТЫ С ДОКУМЕНТАМИ			
1.	Манзюк Юрий Семенович	Начальник Управления	491-31-05
Контрольно-аналитический отдел			
1.	Белякова Татьяна Владимировна	Начальник отдела	492-22-55
2.	Золотовская Вера Владимировна	Главный специалист	492-22-55
3.	Кошкарлова Анна Владимировна	Ведущий специалист	491-01-09
4.	Зеткин Александр Сергеевич	Главный специалист	491-66-86
Отдел методического обеспечения работы с документами			
1.	Грошева Елена Вячеславовна	Начальник отдела	490-41-89
2.	Булычева Татьяна Геннадьевна	Главный специалист	490-43-82
3.	Шувалова Елена Борисовна	Главный специалист	491-15-83
4.	Гирявенко Татьяна Алексеевна	Ведущий специалист	490-43-82
5.	Щепелева Надежда Викторовна	Ведущий специалист	490-26-76
6.	Васина Ольга Михайловна	Специалист 1 категории	491-66-89
Отдел «Одно окно»			
1.	Дианова Надежда Викторовна	Начальник отдела	490-43-90
2.	Ивашко Юлия Викторовна	Главный специалист	490-43-90
3.	Нефёдова Полина Владимировна	Главный специалист	490-43-90
4.	Репина Юлия Даниловна	Ведущий специалист	490-19-32
Сектор материально-технического обеспечения			
1.	Ласточкин Валерий Васильевич	Заведующий сектором	490-17-55
2.	Шония Елена Ивановна	Главный специалист	490-17-55
3.	Штыркина Елена Римилиевна	Специалист 1 категории	490-47-56
4.	Ларин Сергей Владимирович	Ведущий специалист	490-17-56
УПРАВЛЕНИЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА И КООРДИНАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПЛЕКСА ОКРУЖНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ			
1.	Левин Игорь Викторович	Начальник управления	490-43-75
2.	Никольская Оксана Александровна	Зам. начальника управления	490-48-66
3.	Бахарев Александр Витальевич	Советник	490-41-85
4.	Белова Зинаида Васильевна	Главный специалист	490-41-85
5.	Липовская Елена Борисовна	Главный специалист	491-05-20
6.	Кондрашова Наталья Викторовна	Главный специалист	491-23-05
7.	Дубинин Евгений Сергеевич	Главный специалист	491-17-32
8.	Лебедев Владимир Евгеньевич	Главный специалист	491-76-00
9.	Череватенко Ирина Владимировна	Ведущий специалист	491-97-75
10.	Нестин Антон Сергеевич	Ведущий специалист	490-42-38
11.	Плеханова Марина Фаниловна	Ведущий специалист	490-41-88
12.	Суровенкова Наталья Владимировна	Ведущий специалист	490-35-55
13.	Лурко Михаил Анатольевич	Специалист 1 категории	491-75-61
УПРАВЛЕНИЕ АРХИТЕКТУРЫ, СТРОИТЕЛЬСТВА, РЕКОНСТРУКЦИИ И ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ			
1.	Гаращук Марина Владимировна	Начальник управления	490-34-55

2.	Кряков Лев Николаевич	Зам. начальника управления	491-07-69
3.	Ананкина Татьяна Константиновна	Зам. начальника управления	490-26-05
4.	Бурдюг Ирина Владимировна	Советник	490-41-87
5.	Кузнецова Александра Борисовна	Главный специалист	490-25-55
6.	Аграфенина Юлия Владимировна	Главный специалист	491-08-58
7.	Иванова Екатерина Михайловна	Главный специалист	491-08-58
8.	Дятлова Татьяна Александровна	Ведущий специалист	490-28-55
9.	Щуров Александр Олегович	Ведущий специалист	491-07-06
10.	Панкратов Александр Эдуардович	Главный специалист	491-07-06
11.	Белова Злата Владимировна	Ведущий специалист	492-70-05
УПРАВЛЕНИЕ ПО СВЯЗЯМ С ПРЕДСТАВИТЕЛЬНЫМИ И ИСПОЛНИТЕЛЬНЫМИ ОРГАНАМИ ВЛАСТИ			
1.	Сибряева Галина Анатольевна	Начальник управления	490-43-87
2.	Карасева Светлана Алексеевна	Зам. начальника управления	490-41-84
3.	Семёнова Янина Александровна	Советник	490-29-09
4.	Фрейзе Светлана Константиновна	Советник	490-29-09
5.	Ибрагимов Дмитрий Равилевич	Главный специалист	490-43-76
6.	Мельник Владислав Григорьевич	Главный специалист	490-43-76
7.	Зиновьева Марина Анатольевна	Главный специалист	490-29-09
8.	Прозоров Константин Александрович	Ведущий специалист	490-41-79
9.	Мазурова Марина Геннадиевна	Специалист 1 категории	490-15-25
УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И ЖИЛИЩНЫХ ПРОГРАММ			
1.	Денисова Лариса Петровна	Начальник управления	490-19-45
2.	Каландина Лариса Николаевна	Зам. начальника управления	490-41-91
3.	Горчилина Валентина Васильевна	Советник	490-41-93
4.	Ермакова Серафима Николаевна	Главный специалист	490-48-45
5.		Главный специалист	490-41-95
6.	Старова Светлана Анатольевна	Главный специалист	490-22-12
8.	Радиевский Роман Анатольевич	Ведущий специалист	490-43-77
9.	Хусаинов Руслан Шамилович	Ведущий специалист	490-48-45
10.	Тимофеева Марина Сергеевна	Специалист 1 категории	490-44-84
УПРАВЛЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА И БЫТОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ			
1.	Романова Наталья Николаевна	Начальник управления	491-42-14
2.	Короткова Екатерина Александровна	Зам. начальника управления	492-32-12
3.	Шибалкина Оксана Ивановна	Советник	491-60-04
4.	Аниськов Андрей Николаевич	Главный специалист	491-95-25
5.	Ломп Геннадий Владиславович	Главный специалист	490-44-62
6.	Кулагина Алла Викторовна	Ведущий специалист	490-41-90
7.	Расщепкина Яна Константиновна	Главный специалист	491-01-09
УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО И ПРОМЫШЛЕННОГО РАЗВИТИЯ			
1.	Трикоз Марина Владимировна	Начальник управления	491-70-62
2.	Сафронова Ольга Дмитриевна	Зам. начальника управления	490-42-36
3.	Степанов Андрей Викторович	Советник	490-48-90
4.	Беляева Марина Алексеевна	Главный специалист	490-44-42
5.	Шония Татьяна Вениаминовна	Ведущий специалист	490-44-64
6.	Уланова Елена Владимировна	Ведущий специалист	491-63-96
Служба финансового контроля			
1.	Воробьева Ирина Евгеньевна	Главный специалист	490-37-55

2.	Кистаубаева Айгуль Каримовна	Ведущий специалист	490-37-55
УПРАВЛЕНИЕ ИМУЩЕСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ			
1.	Конов Антон Владимирович	Начальник управления	490-44-85
2.	Сёмушкина Татьяна Юрьевна	Зам. начальника управления	490-23-55
3.	Баята Светлана Николаевна	Советник	490-15-06
4.	Переслегина Наталья Владимировна	Главный специалист	491-22-32
5.	Соломина Юлия Сергеевна	Главный специалист	490-15-06
6.	Мельникова Елена Викторовна	Ведущий специалист	490-43-89
7.	Агафонова Маргарита Александровна	Ведущий специалист	490-15-06
СЕКТОР ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЮ КОНКУРСОВ И АУКЦИОНОВ			
1.	Комаров Роман Владимирович	Заведующий сектором	490-31-50
2.	Вахрамеев Александр Викторович	Главный специалист	490-31-50
3.	Остапюк Сергей Олегович	Специалист 1 категории	490-31-50

Анкета, предложенная для заполнения

1. Укажите Ваш образовательный уровень
 - высшее образование
 - общее среднее
 - среднее специальное
 - незаконченное высшее
2. Укажите характер Вашего базового профессионального образования
 - Экономическое
 - Педагогическое
 - Естественно-техническое
 - Юридическое
 - Сельскохозяйственное
 - Медицинское
 - Гуманитарное
 - Военное
 - Иное
3. Имеете ли Вы образование по вашей специальности
 - Да
 - Нет
4. Опыт управленческой работы
 - до поступления на службу у меня уже имелся опыт управленческой работы
 - пришел на службу в государственные или муниципальные органы впервые
5. Ваш стаж работы в органах государственной власти (местного самоуправления)
 - до 5 лет
 - от 5 до 10 лет
 - от 10 до 15 лет
 - от 15 до 20 лет
 - свыше 20 лет
6. Проходили ли Вы профессиональную переподготовку (повышение квалификации) за последние 3 года
 - Неоднократно проходил переподготовку в течение трех предыдущих лет
 - проходил дважды
 - прохожу в данный момент
 - за последние три года не проходил
 - в данный момент осуществляю учебу в ВУЗе
7. Оцените полезность для Вас предметных форм профессиональной переподготовки для государственных и муниципальных служащих
 - Однозначно полезна
 - полностью бесполезна
 - не совсем полезна
 - затрудняюсь с ответом
8. Оценить степень соответствия Вашего профессионального образования работе государственного (муниципального) служащего
 - профессиональное образование полностью соответствует выполняемой работе
 - соответствует в той или иной степени
 - имеется частичное несоответствие

- полностью не соответствует
9. Проранжируйте навыки своей работы
- трудовое законодательство
 - делопроизводство
 - составление учредительных документов
 - теория государственной и муниципальной службы
 - иностранный язык
 - деловой и протокольный этикет
 - пользование компьютером
 - теория менеджмента
 - составление нормативно-распорядительных документов
 - гражданское законодательство
 - финансовый менеджмент
 - бухгалтерский учет
10. Укажите Вашу потребность в дополнительных занятиях
- необходимые знания в правовой области;
 - в финансово-экономической области;
 - специальные вопросы служебной деятельности;
 - в области делового этикета и практики;
 - в области психологии;
 - знания о решении в вышестоящих органах власти;
 - социально-политические знания;
 - общекультурные знания.
11. Охарактеризуйте уровень профессиональной подготовки государственных служащих
- по большей части удовлетворительный
 - вполне удовлетворительный
 - отчасти удовлетворительный
 - неудовлетворительный
12. Деловые качества, необходимые, по Вашему мнению, для государственных (муниципальных) служащих
- профессионализм и умение общаться с людьми
 - исполнительность, дисциплинированность
 - организационный талант
 - аккуратность, точность в работе
 - высокий интеллект, эрудиция,
 - естественность
 - чувство долга
 - высокий уровень личной культуры, воспитанность, вежливость
 - объективность, непредвзятость
13. Каков по Вашему мнению, идеальный образ государственного (муниципального) служащего
- честность,
 - общительность
 - уравновешенность
 - терпимость
 - приветливость
 - отзывчивость и скромность
 - личное обаяние

- чувство юмора
14. Личные качества, необходимые государственному служащему
- активность,
 - предприимчивость
 - порядочность
 - настойчивость, упорство,
 - равнодушие,
 - дипломатичность.
 - обязательность, надежность.
 - справедливость
 - демократичность
 - серьезность, вдумчивость
15. Какова Ваша степень внимания как государственного служащего к своему имиджу
- уделяю внимание формированию своего имиджа по мере необходимости,
 - уделяю достаточное внимание,
 - не уделяю внимания формированию своего имиджа.
16. Какова Ваша степень внимания к имиджу структуры, где Вы работаете
- в той структуре, где я работаю, формированию имиджа служащего уделяют внимание по мере необходимости,
 - этому уделяется достаточно внимания,
 - формированию имиджа в их структуре практически не уделяется внимания
17. Престижность работы государственного (муниципального) служащего
- в глазах окружающих статус работника государственных (муниципальных) органов в чем-то престижен, а в чем-то нет.
 - этот статус весьма престижен,
 - абсолютно не престижен
18. Как по вашему мнению оценивает население эффективность работы государственных и муниципальных органов власти
- оценка населением работы органов власти в основном положительная
 - безусловно положительная
 - нейтральная оценка
 - в основном отрицательная
 - безусловно отрицательная
19. Отношения между населением и государственными (муниципальными) органами власти на Ваш взгляд
- неприязненные
 - молчаливое недовольство друг другом
 - отношения делового сотрудничества и поддержки
 - население понимает, что «власть насколько может, решает жизненные проблемы населения».
20. Удовлетворены ли Вы своей работой
- нейтральная позиция
 - недовольности работой в той или иной мере
 - вполне удовлетворены своей работой,
 - удовлетворены по большей части.

Анкета

Мнение о проведении аттестации

1. Что Вы думаете об эффективности аттестации? Выберите, пожалуйста, один из предложенных ответов:

- Считаю аттестацию необходимой и очень важной процедурой в управленческой работе;
- Аттестация нужна, но следует повысить ее эффективность;
- Считаю, что аттестация в том виде, в каком она проходит, приносит больше вреда, чем пользы;
- Я принципиально против любых аттестаций.

2. Как Вы думаете, кто может дать наиболее надежную и достоверную (информацию) оценку аттестуемому:

- Люди, работающие с ним непосредственно – коллеги;
- Непосредственный руководитель;
- Группа экспертов – аттестационная комиссия;
- Сам аттестуемый – самооценка;
- _____

3. За весь период Вашей работы в администрации сколько было проведено аттестаций ?

4. Менялись ли основные принципы и порядок проведения аттестаций за последние 10 лет? Если да, то как Вы думаете можно ли считать эти изменения – усовершенствованием организации аттестации ?

5. По Вашему мнению, как воспринимают аттестацию работники администрации:

- Как ненужная формальность ;

- Как необходимая и важная форма оценки их деятельности;
- Как возможность попасть в кадровый резерв и получить шанс продвинуться по служебной лестнице;

-

6. Как Вы думаете, почему иногда у работников возникает негативное отношение к аттестации:

- Потому, что они не знают цели и значения аттестации;
- Потому, что они не видят конкретных результатов аттестации (т.е. аттестация проводится неэффективно);
- Потому, что их непосредственные начальники также негативно относятся к проведению аттестации;

-

7. Чтобы Вы хотели предложить для улучшения организации аттестации, для более эффективного использования ее результатов ?

Большое спасибо за помощь!