

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Формирование и реализация кадровой стратегии государства – сложный, противоречивый и многогранный процесс, который начинается с выявления ее теоретических, концептуальных основ, ее природы и предназначения, что позволяет верно определить ее цели, задачи, сущностные черты, принципы и приоритеты; с научных позиций раскрыть систему кадрового обеспечения государственных органов и негосударственных организаций, механизмы и технологии реализации этой политики. От этого, в конечном счете, зависит результативность функционирования кадрового корпуса страны, эффективность всей системы государственного управления.

Опыт показывает, что для претворения концептуальных идей и доктринальных положений государственной кадровой стратегии в жизнь необходимы разработка, понимание и внедрение в практику кадровой работы ее принципов и механизмов реализации. Сегодня нас не удовлетворяет уровень профессионализма кадров. Страна ощущает кадровый дефицит в квалифицированных специалистах, особенно в сфере государственного и муниципального управления. Во многом это связано с теми проблемами, которые проистекают из непонимания рядом руководителей государственных органов и трудовых коллективов принципов и механизмов реализации государственной кадровой стратегии.

Проблемы, связанные с формированием и развитием кадрового состава той или иной сферы общества, выдвигают на первый план необходимость разработки и реализации принципов государственной политики как ее исходных положений и ведущих идей. Наряду с этим решение многих политических, экономических, социальных и собственно кадровых проблем, стоящих перед российским обществом, в значительной мере зависит от умения освоить и правильно применить эффективные механизмы и технологии реализации государственной кадровой стратегии. Этим обуславливается актуальность данной темы.

Объектом в работе выступает концепция кадровой стратегии в органах государственной власти.

Предметом – проблемы и перспективы кадровой стратегии Пенсионного фонда Российской Федерации (на примере Иркутского отделения).

Цель курсовой работы заключается в рассмотрении концепции кадровой стратегии в органах государственной власти на примере Пенсионного фонда Российской Федерации.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы кадровой стратегии в органах государственной власти;
2. Провести анализ кадровой стратегии в Пенсионном фонде Российской Федерации по г. Иркутску.

Нормативную и правоприменительную базу исследования составляют: федеральное законодательство, постановления Правительства Российской Федерации, Указы Президента Российской Федерации, а также законодательство субъектов Российской Федерации.

Методическую основу исследования составляют методы сравнения, анализа и синтеза, а также специальные методы – статистический, социологический.

Теоретической основой исследования послужили работы следующих авторов: А.Л. Атасова, И. Л. Бачило, Т.А. Загрузиной, Т.В. Зайцевой, М.В. Лукина.

Структура работы состоит из введения, двух глав, заключения и списка источников.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ**

## **1.1. Эволюция кадровой стратегии**

В становлении кадрового менеджмента как профессиональной деятельности на протяжении XX столетия достаточно четко выделяются периоды, связанные с выдвижением принципиально новых идей, доктрин и подходов в кадровой работе. В период между Первой и Второй мировыми войнами, апеллируя главным образом к опыту развитых стран Запада, обычно говорят о двух основных подходах в работе

с персоналом [18, с.23]:

- 1) доктрине научного управления, или научной организации труда;
- 2) доктрине человеческих отношений.

Если первая доктрина акцентировала внимание на использовании методов оптимизации организационных, технических и социальных компонентов производственных систем, то вторая доктрина стремилась раскрыть значение морально-психологических и социально-организационных факторов в эффективном функционировании персонала организаций.

Гораздо сложнее дать одномерную классификацию для подходов, применявшихся в работе с персоналом во второй половине XX в. Появление множества школ (в том числе национальных) в области кадрового менеджмента, взаимный обмен опытом делают весьма сомнительной однозначную классификацию этих подходов. Скорее, можно говорить о парадигмальной направленности происходящих «тектонических» сдвигов в доминирующих концептуальных схемах управленческого мышления. Проникновение идей гуманистической психологии, образцы предпринимательского героизма, максимальное вовлечение персонала в дела фирмы, демократизация стиля организационного поведения и делегирование ответственности, качество продукции, услуг и рабочей среды персонала, инвестирование в человеческий капитал, многофункциональные рабочие и управленческие команды – таков неполный перечень ключевых характеристик упомянутых изменений. Их истоки – в трансформации форм организации совместной деятельности в XX в. Сравнительный анализ ряда признаков характеризующих переход от традиционного (во многом сохранившегося от командно-административной системы управления) к современному подходу к кадровой политике представлен в приложении 1.

В эволюции теории и практики зарубежного кадрового менеджмента можно выделить этапы, связанные с адаптацией как новых технологий менеджмента, так и специфических подходов к кадровой работе.

Подлинная революция в кадровой работе была вызвана применением после Второй мировой войны идей системного подхода в менеджменте. Становление системного менеджмента обусловило возникновение принципиально новой технологии кадрового менеджмента – управление человеческими ресурсами. Эта технология была инкорпорирована в систему стратегического менеджмента, и функция управления персоналом стала компетенцией высших должностных лиц

корпораций. Изменился и характер кадровой стратегии: она стала более активной и целенаправленной.

Выделяются три основные модели кадрового менеджмента.

1. Менеджер по персоналу как попечитель своих работников, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии. Эта патерналистская модель восходит к социал-реформистским идеям конца XIX – начала XX вв. и нашла свое органическое воплощение в многочисленных вариациях доктрины человеческих отношений. Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низкий: это клерк, имеющий подготовку в области промышленной социологии (или психологии) и помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников [22, с.16].

2. Менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры. В больших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, у него двоякая роль: осуществление административного контроля над соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации.

3. Менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия – обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами.

Существенное отличие последней модели от двух предыдущих, традиционных, явное. Однако для отечественных кадровых служб, пока еще только овладевающих технологиями кадрового менеджмента, различие между традиционными методами управления персоналом и методологией управления человеческими ресурсами в известной степени носит умозрительный характер. Поэтому обратимся к анализу зарубежного опыта, чтобы рельефнее очертить достоинства и недостатки этих двух направлений кадрового менеджмента.

Хотя различия даже внутри национальных традиций управления персоналом весьма велики, можно выделить ряд общих характеристик этой практики кадрового менеджмента, сложившихся и получивших распространение в XX столетии в корпорациях развитых стран.

1. Широкое разнообразие существующих подходов в управлении персоналом, обусловленное (в том числе и историческими) различиями в национальных, институциональных и организационных контекстах, привело к тому, что до сих пор так и не сложились ни единый корпус профессионального знания, ни общая профессиональная идеология этой управленческой дисциплины.

2. Кадровая работа традиционно находилась на периферии; внимания руководителей корпораций. Маргинальная роль специалистов по управлению персоналом определялась тем, что они выполняли функции советников при руководстве и не несли непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации. А финансовые и производственные соображения, как правило, всегда брали верх над предложениями кадровых работников, идущими вразрез с общей стратегией корпорации.

3. У специалистов по управлению персоналом с самого начала возник ореол защитников интересов рядовых работников, что, по мнению их коллег-менеджеров, препятствовало достижению целей, стоящих перед организацией.

4. Управление персоналом трактовалось как деятельность, для которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей в ней можно было довольствоваться соображениями здравого смысла, да и существовало расхожее мнение, что любой опытный руководитель вполне мог справиться с функциями менеджера по персоналу.

5. Отсутствие специализированной профессиональной подготовки и соответствующей профессиональной квалификации снижало авторитет кадровых работников в глазах начальства и линейных руководителей.

На фоне радикальных изменений в корпоративном менеджменте за последние 15-20 лет удивительным выглядит сам факт, что управление персоналом, представлявшее собой довольно заурядную и маргинальную управленческую деятельность, не исчезло вовсе, а, напротив, переживает подлинный расцвет. Основная причина – в практике кадрового менеджмента с 80-х годов начинает доминировать третья – «архитектурная» модель [23, с.76].

Преобразование управления персоналом в управлении человеческими ресурсами нашло свое выражение в следующих основных тенденциях кадрового менеджмента:

- все последние годы в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;
- повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров; резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу;
- в условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) изоляция кадровой стратегии
- от общей бизнес-стратегии пагубно влияла на успешность деятельности корпорации в целом.

Речь идет об интеграции вокруг управленческой «вертикали» всех функций кадрового менеджмента, выразившейся в появлении стратегического уровня в управлении человеческими ресурсами. Вместо довольно фрагментизированной структуры кадрового менеджмента, бытовавшей в эпоху доминирования первой и второй моделей управления персоналом, складывается система менеджмента, ориентированная в первую очередь на развитие человеческого капитала. Миссия этой системы – в числе других приоритетных стратегических целей корпорации реализовать и ключевые цели ее кадровой стратегии.

Британский специалист в области кадрового менеджмента Д. Гест считает, что кадровая политика корпорации должна обеспечить:

- 1) организационную интеграцию – высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами как «свою собственную» и реализуют ее в своей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штабными структурами;
- 2) высокий уровень ответственности всех работников корпорации, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;
- 3) функциональную интеграцию – вариабельность функциональных задач, предполагающую отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных форм

трудовых контрактов (полная, частичная и повременная занятость, субподряд и т.п.), и структурную – адаптация к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям – гибкость организационно-кадрового потенциала;

4) высокое качество работы и ее результатов, условий труда – рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетворенность трудом, а также самой рабочей силы.

Эти целевые установки можно рассматривать как конкретизацию императивов совместно-творческой деятельности в практике современного кадрового менеджмента. Действительно, практически в каждой из установок обнаруживаются импульсы не только социального, но и культурного, индивидуального и морального творчества. Если императивы совместно-творческой деятельности воплощаются в жизнь современных (точнее, постсовременных) организаций, то организационные системы обретают совершенно уникальные черты. В идеологии менеджмента 90-х годов у этих, открытых к постоянным новациям, организационных систем появились, пока еще во многом метафорические названия: «глобальные организации», «организации без границ», «научающиеся организации», организации – «открытая книга». Очевидно, что для таких систем нужна новая когорта менеджеров-профессионалов, в первую очередь, в области кадрового менеджмента. Но прежде чем выяснить особенности деятельности менеджеров по персоналу новой формации, установим существенные различия между двумя направлениями кадрового менеджмента: управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами [30, с.16].

Рассмотрим основные отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом:

1. В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.
2. Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

3. Ответственность за реализацию более активной кадровой стратегии возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

4. Происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

5. Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долгосрочных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия, и улучшение качества условий труда.

6. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

7. Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Технология управления человеческими ресурсами дает синергетический эффект, если в корпорации соблюдаются как минимум следующие условия:

- относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);
- имеются гибкие системы организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы);

- используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники);
- поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;
- применяется практика делегирования полномочий подчиненным;
- функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двух- и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации.

Поскольку управление человеческими ресурсами складывалось в рамках парадигмы контрактации индивидуальной ответственности, то эта технология изначально противостояла коллективистским (плюралистическим, т.е. учитывающим различие интересов работодателей, менеджеров и рядовых работников, по терминологии британской школы управления персоналом) подходам. Однако управление человеческими ресурсами нельзя однозначно относить и к числу унитарных подходов, проповедовавших единство интересов всех работников корпорации [22, с.76].

За историю кадрового менеджмента можно выделить два подхода:

1) рационалистический – высокая степень адаптируемости фирмы к конкурентной среде обеспечивается гибкостью форм контрактации персонала, интенсификацией труда высококвалифицированных работников и участием работников в распределении прибылей;

2) гуманистический – ответственность за создание конкурентных преимуществ фирмы берут на себя сами работники, а их вовлеченность в дела корпорации достигается за счет таких факторов, как эффективная организационная коммуникация, высокая мотивация и гибкое руководство.

В этих двух подходах легко обнаружить их укорененность в предшествующих парадигмах – научной организации труда и человеческих отношений.

Традиционный (рационалистический) подход в управлении человеческими ресурсами исходит из того, что если компания инвестирует в кадры (совершенствует технологии отбора персонала, систематически организует его обучение и реализует программы карьерного роста, хорошо платит и заботится о

нем), то она в праве требовать от своих работников лояльности и ответственного отношения к работе. По крайней мере, можно рассчитывать на то, что они не будут вступать в профсоюзы. Активная кадровая политика обеспечивается представительством руководителя кадровой службы в правлении компании и нацелена на удовлетворение потребностей компании в лояльной, устойчиво функционирующей и удовлетворенной своим положением рабочей силой. Такая кадровая политика является основой для реализации успешной, конкурентоспособной стратегии и строится, в отличие от традиционных методов управления персоналом, не на подчинении работников воле работодателя (менеджера), а на взаимном учете интересов сторон и взаимной ответственности.

Возникший в США в начале 70-х годов неоплюралистический (гуманистический) подход в управлении человеческими ресурсами представляет собой известный компромисс между двумя направлениями кадрового менеджмента – управлением персоналом (парадигма человеческих отношений) и управлением человеческими ресурсами. Превращение работников в собственников предприятия переводит отношения «работодатель – наемный работник» на новый уровень. В отношении взаимной ответственности на этом уровне включаются также другие акционеры, органы государственной власти, потребители. Благодаря этому удовлетворение многих потребностей работников становится целью кадровой стратегии, а не средством к достижению других целей, как в остальных подходах в кадровом менеджменте. В свою очередь взаимная ответственность сторон обеспечивает растущую эффективность деятельности фирмы. Высокий уровень участия работников в проектировании рабочих мест и управлении качеством условий труда, выпускаемой продукции и (или) предоставляемых услуг – все это создает совершенно новую атмосферу на предприятии. Атмосферу сотрудничества, а не враждебности, которой еще недавно были проникнуты отношения между работодателями и профсоюзами, да и переговоры между ними теперь приобретают все больше прагматический характер. Признание законности различных интересов работников открывает реальные перспективы для вовлечения их в процесс совместного принятия управленческих решений, взаимных консультаций, а также доступа к информации о делах предприятия, на котором они работают [27, с.25].

Итак, можно говорить об определенном синтезе на базе технологии управления человеческими ресурсами традиционных (безусловно, модернизированных) и современных подходов. Однако, вобрав в себя достоинства различных подходов, сложившихся в кадровом менеджменте, технология управления человеческими ресурсами не может претендовать на роль своего рода панацеи от всех проблем, с

которыми сталкивается в настоящее время менеджер по персоналу. И у этой передовой технологии критики обнаруживают изъяны.

## **1.2. Сущность кадровой стратегии в органах государственной власти**

Кадровая политика по своему предназначению, содержанию и роли в системе государственного управления выступает важнейшим социально-политическим явлением в жизни и деятельности любого государства и общества.

Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

В прежние годы ей в значительной мере была присуща политическая (идеологическая) окраска, что отражалось в самом ее содержании и определении: «Кадровая политика – это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период» [16, с. 58].

Кадровая политика в узком смысле – это работа администрации и общественных организаций предприятия со всем коллективом, с его социальными и функциональными группами, с каждым человеком.

Кадровая политика как инструмент управления – это организующая деятельность, имеющая целью слияние усилий всех работников предприятия для решения поставленных задач.

Переход к рыночной экономике существенно меняет основополагающие принципы и содержание кадровой стратегии. В настоящее время это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников. Отличия кадровой стратегии в органах госвласти от общих принципов корпоративной кадровой стратегии представлены в приложении 1.

Целевая задача кадровой стратегии может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк: [7, с. 154]

- увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше:  
а) переводить на сокращенные формы занятости; б) использовать на несвойственных работах, на других объектах; в) направлять на длительную переподготовку и т.п.;
- подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;
- набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;
- набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования;
- вкладывать деньги в подготовку «дешевых», но узкоспециализированных рабочих или «дорогих», но маневренных и т.п.

Поскольку формирование кадров организации связано не с однозначным решением, а с альтернативностью возможных путей с выбором наиболее эффективного из них, то правомерна постановка вопроса и о выборе стратегии трудоустройства с учетом всех факторов и обстоятельств, характерных для настоящего и будущего.

При выборе кадровой стратегии учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

- требования производства, стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия, определяемый ими допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Таким образом, можно отметить целью кадровой стратегии, как системы управления персоналом, является достижение наиболее высоких конечных результатов деятельности предприятия.

## **2. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ В ПФ РФ ПО ГОРОДУ ИРКУТСКУ**

### **2.1. Организационно-правовая характеристика ПФ РФ**

Пенсионный фонд Российской Федерации – один из наиболее значимых социальных институтов страны. Это крупнейшая федеральная система оказания государственных услуг в области социального пенсионного обеспечения граждан. Пенсионный фонд Российской Федерации (ПФР) был образован 22 декабря 1990 года постановлением Верховного Совета РСФСР № 442-1 «Об организации Пенсионного фонда РСФСР» для государственного управления финансами пенсионного обеспечения России. Денежные средства ПФР не входят в состав федерального бюджета, других бюджетов и фондов и не подлежат изъятию на другие цели. Создание Пенсионного фонда России позволило осуществить переход от государственного пенсионного обеспечения к обязательному пенсионному страхованию. С 1990 года ПФР является государственным страховщиком по обязательному пенсионному страхованию в Российской Федерации.

Пенсионный фонд имеет огромное влияние на экономику страны, так как главной целью его является – обеспечить заработанный человеком уровень жизненных благ путем перераспределения средств во времени и в пространстве – где бы человек ни жил, он своим трудом и прошлыми социальными отчислениями гарантирует себе определенный прожиточный уровень в будущем. Являясь крупнейшим социальным институтом страны в области государственного управления финансами пенсионного обеспечения, ПФР – одна из важнейших структур системы государственных финансов Российской Федерации, формирующая социальную стабильность в обществе. Бюджет ПФР как свод доходов и расходов, обеспечивающий финансовыми ресурсами государственную пенсионную систему Российской Федерации, является автономным, не зависит от бюджетов всех уровней бюджетной системы страны, других фондов и его средства изъятию

в другие бюджеты и фонды не подлежат.

Пенсионный фонд РФ должен обеспечивать сбор страховых взносов, необходимых для финансирования выплат государственных пенсий, полнее используя в этих целях данные ему права, так как, начиная с 1995 года доходов Пенсионного фонда от страховых взносов не хватает для обеспечения его расходов и для выплаты пенсий требуются дотации из федерального бюджета. Выплачиваемые пенсионные пособия все меньше отвечают своему социально-экономическому значению – обеспечивать достойный уровень жизни людям, не имеющим трудовых доходов. Таким образом, можно сделать вывод, что выполнение социальных целей государства является основной задачей Пенсионного фонда РФ, и что такая задача только ему под силу.

Деятельность Пенсионного фонда измеряется в федеральном масштабе. Более 2,5 тыс. управлений, отделов и специализированных клиентских служб по всей стране ежедневно принимают граждан и страхователей по вопросам обязательного пенсионного страхования и социального обеспечения.

В территориальных органах ПФР представлены все услуги по обязательному пенсионному страхованию и государственному пенсионному обеспечению, которые сегодня оказывает Пенсионный фонд.

## **2.2. Анализ кадрового состава Пенсионного фонда**

Перспективы развития Пенсионного фонда в значительной степени зависят от рационального состава и состояния профессионального уровня и качества подготовки кадров.

Анализ численности и структуры персонала в Пенсионного фонда по городу Иркутску произведен на основании штатного расписания, отчетных документов Управления кадровой, воспитательной работы, профессиональной подготовки и психологического обеспечения.

Обеспеченность Пенсионного фонда по городу Иркутску представлена в аналитической таблице 2.1.

Таблица 2.1 Характеристика численности персонала Пенсионного фонда по городу Иркутску по категориям работающих за 2015–2016 гг.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %		
				2015 к	2016 к	2016 к
				2014	2015	2014
Численность работников, всего	513	520	528	1,3	1,5	2,9
Руководители	114	125	125	9,6	-	9,6
Помощники (советники)	118	120	127	1,6	5,8	7,6
Специалисты	27	30	30	11,1	-	11,1
Обеспечивающие специалисты	294	309	309	5,1	-	5,1

Из приведенной выше таблицы 2.1 видно, что в 2015 году по сравнению с 2014 годом в Пенсионного фонда по городу Иркутску произошел рост всех категорий рабочих, количество специалистов выросло на одиннадцать человек (9,6%), служащих на два человека (1,6%), руководителей на три человека (11,11%), обеспечивающих специалистов на 5,1%, всего численность работников списочного состава в 2015 году увеличилась на 14,7%.

В 2016 году численность списочного состава в Пенсионного фонда по городу Иркутску увеличилась на 1,02%. Численность руководителей увеличилась на 9,6%, численность помощников (советников) увеличилась на 7,6%. По сравнению с 2014 в 2016 году общая численность списочного состава Пенсионного фонда по городу Иркутску увеличилась на 15 человек, численность специалистов, по сравнению с 2015 годом осталась неизменной.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста. Поэтому в процессе анализа проведем изучение изменения в составе и структуре рабочих по данному признаку. Данные для анализа представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 Динамика распределения персонала по возрасту за 2014–2016 гг.

Показатели	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Человек	Удельный вес	Человек	Удельный вес	Человек	Удельный вес
До 26 лет	276	53,8	285	54,8	286	54,1
26–30 лет	144	28	142	27,3	148	28
31–46 лет	89	17,3	85	16,3	86	16,2
Старше 46	4	0,7	8	1,5	8	1,5
Итого:	513	100	520	100	528	100

В 2014-2016гг. в целом преобладали работники в возрастной группе до 26 лет. Затем следуют в порядке убывания их доли в общей численности организации работники в возрастных группах 26-30 лет, 31-46 лет. Наименьшее число работников в составе персонала – работники в возрасте старше 46 лет.

Рис. 2.2 Структура персонала Пенсионного фонда по городу Иркутску в 2014 г.

Анализируя представленные данные, отметим, что численность персонала Пенсионного фонда по городу Иркутску в возрасте до 25 лет гораздо выше, чем у других возрастных групп. Численность персонала в возрасте до 45 лет имеет тенденцию к росту, возрастная группа старше 46 лет имеет тенденцию к увеличению, в связи с увеличением возраста персонала.

Рис. 2.3 Структура персонала Пенсионного фонда по городу Иркутску в 2015 г.

Наибольшим удельным весом в общей структуре персонала обладают сотрудники в возрасте до 25 лет доля которых составляет 54,11%.

Рис. 2.3 Структура персонала Пенсионного фонда по городу Иркутску в 2016 г.

Следующими по удельному весу в общей структуре персонал идут сотрудники в возрасте от 26 до 30 лет их доля составляет 28%, следующая возрастная группа от 31 до 46 лет их удельный вес составляет 16,2%, наименьшим удельным весом в общей структуре персонала обладаю сотрудники в возрасте старше 46 лет.

## **2.3. Анализ кадровой стратегии в ПФ РФ**

Работа с персоналом осуществляется под руководством начальника по кадрам и социально бытовым вопросам, отделом кадров, отделом организации труда и заработной платы.

Администрация Пенсионного фонда по городу Иркутску в полной мере выполняет права и обязанности перед своими работниками. Соблюдается охрана труда и техника безопасности. Не нарушается Трудовое законодательство, основанное на системе правовых мероприятий, осуществляемых в соответствии с Конституцией РФ, Федеральным законом «Об основах охраны труда РФ». Со всеми вновь принимаемыми на работу, с временными работниками, учащимися и студентами, прибывшими на производственное обучение или практику, проводится «Вводный инструктаж по охране труда и технике безопасности».

Основной задачей отдела кадров является обеспечение Пенсионного фонда по городу Иркутску в кадрах, повышение квалификации персонала, постоянная и целенаправленная работа с сотрудниками организации для создания коллектива с высоким потенциалом развития, способного успешно решать все сложные задачи для достижения целей организации.

Основными функциями, выполняемыми кадровой службой Пенсионного фонда по городу Иркутску являются:

- прогнозирование текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее обеспечения, заключение договоров с учебными заведениями на подготовку специалистов, разработка и реализация мер по стабилизации трудового коллектива.
- планирование и регулирование движения и профессионально-квалификационного роста кадров, процессов их высвобождения и перераспределения.
- планирование и обеспечение непрерывной подготовки и переподготовки кадров с учетом потребностей Пенсионного фонда по городу Иркутску.

- принятие управленческих решений по вопросам труда, кадров и социального развития на основе анализа социально-экономической ситуации, изучение потребностей и интересов различных категорий работников Пенсионного фонда по городу Иркутску.
- организация работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптации молодых специалистов и рабочих Пенсионного фонда по городу Иркутску, изучение причин текучести, динамики изменений трудового коллектива.
- использование всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовым вкладом.
- создание таких условий, при которых интересы работников отождествляются с интересами организации.
- работа по изучению деловых и личных качеств работников.

Работа кадровой службы и руководящего состава Пенсионного фонда по городу Иркутску неизбежно связана с необходимостью поиска и отбора персонала. Отбор кадров в Пенсионного фонда по городу Иркутску является одной из целенаправленных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющих в распоряжении организации и именно от людей, в конечном счете, зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Так, подбор персонала в Пенсионного фонда по городу Иркутску сводится к созданию необходимо резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников. Эта работа проводится буквально по всем специальностям. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней.

Набор кадров организация Пенсионного фонда по городу Иркутску ведет как из внешних, так и внутренних источников.

Однако руководство Пенсионного фонда по городу Иркутску предпочитает проводить отбор в основном внутри своей организации, так как продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Если руководство Пенсионного фонда по городу Иркутску решило все же прибегнуть к набору работников из вне, в этом случае публикуется объявление в газетах и профессиональных журналах. Отбор кандидатов на вакантное место в Пенсионного фонда по городу Иркутску осуществляется согласно заполненным анкет.

После изучения анкет проводится собеседование. И по результатам собеседования руководитель принимает решение в пользу того или иного кандидата. Результаты отбора персонала представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 Отбор персонала Пенсионного фонда по городу Иркутску

Показатели	2015 г	2016 г
Наличие вакантных мест	4	6
Принято всего, из них:	4	6
Руководители	1	2
Помощники (советники)	3	3
Специалисты	-	-
Обеспечивающие специалисты	-	2
Набор за счет внутренних источников	3	4
Набор за счет внешних источников	1	2

Как видно из таблицы 2.3, с каждым годом увеличивается число вакантных мест, что предоставляет большему числу граждан возможность получить хорошую работу. В 2016 году Пенсионного фонда по городу Иркутску наблюдается положительная тенденция приема персонала со стороны, это связано с тем, что открываются новые специальности, а у организации нет необходимо резерва кадров для занятия этих должностей.

Подбор сотрудников в резерв кадров производится в соответствии с номенклатурой должностей руководящего состава. Суть любой такой номенклатуры, сводится к праву назначать на те должности, которые входят в систему управления. Так, замещение должностей в системе Пенсионного фонда по городу Иркутску осуществляется на основании плана кадрового резерва и включает в себя (как вариант) подбор кандидатов:

- в резерв кадров на должности руководящего состава, назначение на которые находится в компетенции должностных лиц руководящего состава центрального аппарата Пенсионного фонда по городу Иркутску;
- резерв кадров на должности руководящего состава, назначение на которые находится в компетенции начальника регионального центра по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий;
- резерв кадров на должности руководящего состава, назначение на которые находится в компетенции начальника Главного управления ПФ РФ по субъекту Российской Федерации;
- резерв кадров на должности руководящего состава, назначение на которые находится в компетенции начальников образовательных, научно-исследовательских и иных учреждений и организаций системы ПФ РФ.

Окончательное рассмотрение кандидатур, подобранных в состав резерва кадров, осуществляется на оперативном совещании (коллегии, собрании сотрудников соответствующего подразделения).

Кандидат на зачисление в резерв кадров вправе присутствовать при обсуждении его кандидатуры на коллегии (оперативном совещании), общем собрании.

Некоторое влияние на включение сотрудника в резерв кадров также может оказать аттестационная комиссия, однако это не является нормой для руководителя органа управления.

Критериями отбора в резерв кадров являются, как правило, возраст сотрудника (с учетом предельного специального и (или) воинского звания по предполагаемой к замещению руководящей должности), уровень образования, результаты последней служебной аттестации и рекомендации аттестационной комиссии о соответствии сотрудника занимаемой должности, личностные качества. Учитывается опыт работы кандидата, а также уровень его правовой компетентности (знание современного законодательства), добросовестное выполнение должностных обязанностей, состояние здоровья. На этой основе делается вывод о соответствии потенциальных возможностей кандидата замещаемой конкретной руководящей должности.

Получив достаточные основания для рассмотрения сотрудника в качестве кандидата в резерв кадров, его непосредственный начальник и (или) сотрудник кадрового органа обязаны выяснить его желание быть зачисленным в резерв

кадров, разъяснить кандидату необходимость изучения его личностных и профессиональных качеств, его права и ответственность на период нахождения в резерве кадров.

Также следует отметить, что в организации ведется постоянная работа по развитию кадров в Пенсионного фонда по городу Иркутску , которая предполагает периодическое обучение работников.

Обучение в Пенсионного фонда по городу Иркутску проводится как на принудительной, так и на добровольной основе. Все обучение Пенсионного фонда по городу Иркутску проводится в пять этапов.

- анализ потребности в обучении;
- планирование и проектирование обучения;
- разработка программы обучения;
- проведение обучения;
- оценка эффективности обучения.

Ведется строгое соблюдение всех этапов, так как если пропустить хотя бы один этап, то качество обучения заметно снизится.

Потребность в обучении в Пенсионного фонда по городу Иркутску определяет линейный руководитель, который организывает процесс обучения для своих подчиненных.

Повышение квалификации персонала в Пенсионного фонда по городу Иркутску ведется в соответствии со стандартом, утвержденным главным управляющим.

Основной задачей повышения квалификации руководящих работников в Пенсионного фонда по городу Иркутску , специалистов и рабочих является повышение уровня квалификации всего персонала, с целью формирования у работников профессионализма.

Так в 2015 году в Пенсионного фонда по городу Иркутску повысили свою квалификацию 4 человек, в 2016 году – 6 человек. Данные о количестве человек, прошедших обучение представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 Обучение и повышение квалификации персонала Пенсионного фонда по городу Иркутску, чел.

Категории персонала	2015 г	2016 г
Руководители	-	-
Помощники (советники)	-	-
Специалисты	20%	22%
Обеспечивающие специалисты	21%	24%
Всего	41%	26%

В настоящее время ведется работа по подготовке новых работников Пенсионного фонда по городу Иркутску с техническими училищами и техникумами города. Активизировалась работа с высшими учебными заведениями страны по привлечению на предприятие специалистов, которых готовят в ВУЗах г. Иркутска.

Организация обучения и повышения квалификации Пенсионного фонда по городу Иркутску требует определенных затрат.

Динамика средств затраченных на обучение Пенсионного фонда по городу Иркутску приведена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 Динамика средств на обучение Пенсионного фонда по городу Иркутску

Персонал	2015 г			2016 г			Изменение, «+», «-»
	Кол. чел.	Затраты на одного чел., т.р.	Сумма тыс. руб.	Кол. чел.	Затраты на 1 чел.	Сумма, тыс. руб.	

Руководители							
Помощники (советники)	-	6,4	12,8	2	7,1	14,2	+ 1,4
Специалисты	2	3,2	6,4	4	3,8	15,2	+ 8,8
Обеспечивающие специалисты	2						
Итого	4		19, 2	6		29,4	+ 10,2

Как видно из таблицы 2.5, наблюдается положительная динамика в количестве человек Пенсионного фонда по городу Иркутску , прошедших обучение, однако расходы на обучение также повысились, это обусловлено не только увеличением численности обучаемого персонала Пенсионного фонда по городу Иркутску, но и повышением затрат на обучение.

После обучения Пенсионного фонда по городу Иркутску проводится оценка, которая предполагает:

- оценка уровня профессиональных знаний работника;
- оценка производственной деятельности работника;
- оценка личностных качеств работника исходя из требований рабочего места.

Оценка персонала в Пенсионного фонда по городу Иркутску проводится по следующим критериям (показателям) на 5 – ти уровнях (по 5-ти бальной шкале). Оценочные критерии могут меняться, но их структура остается не изменой. В состав критериев оценки деятельности входят.

#### 1. Результаты (эффективность) деятельности в Пенсионного фонда по городу Иркутску :

- для руководителей: личный вклад в выполнении планов Пенсионного фонда по городу Иркутску; отсутствие срывов плановых и договорных обязательств; личный вклад по внедрению новой техники и технологии, совершенствование организации труда в новых экономических условиях, финансовая стабильность; благоприятный социально – психологический климат;

- для специалистов: полное и инициативное исполнение должностных обязанностей; отсутствие срывов плановых заданий; соблюдение трудовой дисциплины; личный вклад по внедрению новой техники и технологии.

Руководитель работника Пенсионного фонда по городу Иркутску делает анализ его деятельности и производит обобщенную оценку по данному критерию.

#### 1. Качество работы в Пенсионного фонда по городу Иркутску:

- для руководителей: умелое сочетание стилей управления; умение выбирать перспективные стратегии развития Пенсионного фонда по городу Иркутску ;
- для специалистов: сдача труда с первого предъявления; отсутствие ошибок при выполнении заданий; овладение смежными специальностями; высокая культура оформления заданий и др.

3. Профессионализм в Пенсионного фонда по городу Иркутску оценивается, исходя из опыта или разряда работника, качества работы, отсутствия профессиональных ошибок, самостоятельности при принятии решений, обоснованности риска и др.

4. Оценка личностных, то есть индивидуально – психологических качеств работника в организации Пенсионного фонда по городу Иркутску , проводится в целях определения соответствия этих качеств требованиям рабочего места.

Оценку деятельности работников в Пенсионного фонда по городу Иркутску проводит непосредственный руководитель или приглашенный эксперт (аудиторская компания).

Обучение государственных служащих, впервые принятых на государственную службу- выявление недостающих для эффективного исполнения обязанностей по должности государственной службы знаний, умений и навыков (степени подготовки) государственных служащих.

Повышение квалификации для лиц, впервые принятых на государственную службу, имеет целью приобретение ими знаний, умений и навыков, необходимых для эффективной профессиональной служебной деятельности, ускорения адаптации к ее условиям и закрепления на замещаемой должности.

При поступлении в Инспекцию на должность государственной гражданской службы, гражданин проходит все этапы обучения, как показано на рисунке1:

- в соответствии с Федеральным законом гражданин поступает на гражданскую службу по результатам конкурса на замещение вакантной должности;
- гражданскому служащему устанавливается испытание сроком от одного до шести месяцев;
- издается правовой акт о прохождении адаптации;
- по истечении трех месяцев гражданский служащий сдает квалификационный экзамен на присвоение классного чина;
- по истечении 6 месяцев гражданского служащего необходимо направить на повышение квалификации;
- по истечении одного года государственной службы проводится аттестация;
- по результатам конкурса гражданский служащий может быть включен в кадровый резерв [от 24 июля 2004 №79-ФЗ].

#### Этапы повышения квалификации

Конкурс на замещение вакантных должностей	Квалификационный экзамен	Повышение квалификации
---	--------------------------	------------------------

#### Испытание Самообразование

#### Рис. 2.4 Этапы развития профессионального обучения в ПФ РФ

Основанием для направления гражданского служащего на повышение квалификации являются:

- 1) назначение гражданского служащего на иную должность гражданской службы в порядке должностного роста на конкурсной основе;
- 2) включение гражданского служащего в кадровый резерв на конкурсной основе;
- 3) результаты аттестации гражданского служащего.

В таблице 2.6 представлен процесс повышения квалификации гражданских служащих в ПФ РФ.

Повышение квалификации гражданских служащих в ПФ РФ проводится на основании утвержденного Плана – графика повышения квалификации, который формируется на основании предварительной заявки ПФ РФ. Заявка о потребности в обучении составляется на основании индивидуальных планов профессионального развития гражданских служащих.

Приказом закрепляются ответственные лица за осуществлением контроля процесса повышения квалификации и оказания методической помощи.

При обучении государственных служащих, впервые поступивших на государственную службу, основными задачами являются:

- организация соответственно полученным данным учебного процесса по программам дополнительного профессионального образования;
- выявление недостающих для эффективного исполнения обязанностей знаний, умений и навыков (степени подготовки) государственных служащих;
- определение уровня подготовки обучаемых после получения ими дополнительного профессионального образования;
- определение уровня ответственности и исполнительности.

Таблица 2.6 Анализ повышения квалификации гражданских служащих, впервые поступивших на госслужбу за период 2014 – 2016гг.

Наименование показателя	2014	2015	2016
Гражданские служащие впервые принятые на госслужбу из них	3	14	8
прошли повышение квалификации	0	4	2
прошли повышение квалификации, %	0	28,5	25,0

Повышение квалификации гражданских служащих по государственному заказу регулируется Указом Президента Российской Федерации от 28 декабря 2006 г. № 1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации», Федеральным законом № 79-ФЗ «

государственной гражданской службе Российской Федерации», ст. 63 Размещение государственного заказа на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку гражданских служащих осуществляется с учетом программ развития государственной службы.

Государственный заказ включает в себя:

- 1) государственный заказ на профессиональную переподготовку гражданских служащих;
- 2) государственный заказ на повышение квалификации и стажировку гражданских служащих.

Государственный заказ на переподготовку государственных служащих должен включать в себя переподготовку государственных служащих для занятия должностей и в других государственных органах, с тем, чтобы при сокращении, реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, преобразовании) государственного органа, а также при сокращении должности государственной службы в государственном органе исключить для государственных служащих перерывы в государственной службе, потерю профессиональных знаний, умений и навыков, которыми обладают эти люди.

Порядок размещения и содержание государственного заказа определяются положениями о государственном заказе на переподготовку и повышение квалификации государственных служащих, утверждаемыми Правительством РФ.

Государственный заказ содержит следующие сведения:

- численность подлежащих обучению государственных служащих (отдельно по программам переподготовки и по программам повышения квалификации);
- объем средств, подлежащих уплате за обучение кадров (отдельно за повышение квалификации и за переподготовку);
- объем средств на возмещение транспортных и командировочных расходов при направлении государственных служащих на переподготовку или повышение квалификации за пределы регионов проживания;
- задания по финансированию работ и услуг, связанных с обучением государственных служащих.

Проведен анализ повышения квалификации специалистов по государственному заказу за период 2014-2016 гг.

Показатели в таблице 2.7 приведены из отчетов ПФ РФ форма 2-ДО «Сведения о результатах дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих». Как видим из таблицы число работников, прошедших повышение квалификации по государственному заказу снизилось по сравнению с 2014 и 2015 годом на 27,3%.

Из таблицы 2.7 мы видим, что в ПФ РФ по государственному заказу не проходят обучение обеспечивающие специалисты – это специалисты 1 разряда, старшие специалисты 2 и 3 разрядов, которые в основном осуществляют функции делопроизводства.

Процент сотрудников, прошедших повышение квалификации по государственному заказу в 2016 году снизился по отношению к 2015 году на 27,3 % , из них по категории государственных должностей – «специалисты» снизился на 42,9%

Таблица 2.7 Анализ повышения квалификации гражданских служащих в по государственному заказу

Категории должностей	2014	2015	2016
Гражданские служащие – всего из них:	11	11	8
Руководители	1	4	4
Специалисты	10	7	4
Обеспечивающие специалисты	0	0	0
% обучаемых к предыдущему году - всего	+83,3	0	-27,3

Показатели в таблице приведены из отчетов ПФ РФ за 2014 год форма 2-ДО «Сведения о результатах дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих», статистического отчета

форма 2-ГС «Сведения о дополнительном профессиональном образовании федеральных государственных гражданских служащих».

Аттестация - это один из методов оценки служащих, но ее результаты могут иметь серьезные последствия для сотрудников. Если оценка персонала - процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, то аттестация - это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы в должности, которую он занимает. Результаты этой процедуры можно использовать в суде для защиты кадровых решений (например, увольнение сотрудника).

Гражданский служащий не согласный с результатами аттестации вправе в соответствии с законом их обжаловать.

Обжалование результатов аттестации возможно либо при обнаружении нарушений процедуры ее проведения (нарушение сроков проведения аттестации, сроков ознакомления (или не ознакомление) аттестуемого с представленным на него отзывом), либо при несогласии работника с оценкой результатов его деятельности, данной аттестационной комиссией (например, в силу неопределенности критериев, методов и процедуры оценки и т.п.).

Гражданский служащий обжаловать результаты аттестации вправе в комиссии по служебным спорам, в компетенцию которой входит рассмотрение большинства разногласий между гражданским служащим и представителем нанимателя, или в суде.

Необходимо помнить, что если в результате аттестации выявлено несоответствие замещаемой должности гражданского служащего, являющегося членом профсоюза, то его увольнение производится с учетом мотивированного мнения профсоюзной организации в порядке, определенным Трудовым кодексом.

Но до увольнения гражданскому служащему необходимо предложить иную должность гражданской службы, вручить предупреждение об увольнении, в случае его несогласия перевода на иную должность.

К основным характеристикам аттестации относятся:

- всегда вытекает из трудового правоотношения;

- субъектами аттестации являются работники определенной категории, перечисленные в нормативных правовых актах об аттестации либо в соответствующих локальных нормативных актах;
- проводится с определенной периодичностью;
- осуществляется в специальной организационно-правовой форме;
- результаты аттестации всегда имеют под собой определенные правовые последствия для аттестуемого работника;
- является одним из средств подбора и расстановки кадров.

Проведение аттестации – это право работодателя, которое он может реализовать в отношении определенной категории работников в соответствии с установленным порядком.

При проведении аттестации предлагается оценивать работника по следующим группам критериев:

- профессиональная компетентность;
- управленческие навыки;
- личностные качества (которыми обязан обладать работник данной профессии, а также те, которые требуются для зачисления в кадровый резерв в порядке должностного роста);
- результаты работы.

Допустим при аттестации гражданских служащих категории «руководители» необходимо учитывать управленческие качества, организаторские способности, способность принятия решений в экстремальных условиях, умение предотвращать и разрешать конфликты, оценивать мнение общественности об оказанных государственных услугах, коммуникабельность с внутренними и внешними источниками.

Для категории должностей гражданской службы «специалисты»

необходимо учитывать профессиональную компетентность, достижения результатов в работе, служебную деятельность гражданского служащего, его поведение в процессе выполнения должностных обязанностей, способность работать с клиентами в сфере оказания государственных услуг, способность к интенсивной работе, ответственность и т.д.

Для категории «обеспечивающие специалисты» достаточно таких качеств, как профессиональная компетентность, исполнительность, ответственность, коммуникабельность, способность спокойно работать с клиентами.

Значение аттестации состоит в том, что она побуждает персонал работать более эффективно.

Наличие соответствующей программы и гласность результатов ее выполнения развивают инициативу, чувство ответственности и стимулируют стремление работать лучше и эффективнее.

В то же время, аттестация позволяет провести своеобразную диагностику персонала; определить ценность сотрудника не только для подразделения, но и для всей организации.

Однако необходимо признать, что действующая в настоящее время

процедура аттестации гражданских служащих не совсем отвечает установленным требованиям кадровой стратегии и должна быть существенно модернизирована. Необходимо превратить аттестацию в постоянно действующий элемент кадровой работы на государственной службе, что существенно изменит деятельность кадровых служб, наполнит ее дополнительным содержанием. Это находит свое подтверждение в выработанной Концепции Федеральной налоговой службы.

Концепция подтверждает необходимость разработки новых методологических основ и подходов к вопросам кадрового обеспечения налоговых органов, которые обеспечат эффективное реагирование налоговых органов на происходящие изменения в соответствии с требованиями общества и государства, а также с учетом международной практики, в результате чего будет определен принципиально новый подход к развитию кадрового потенциала налоговых органов, цель, принципы, приоритетные направления, основные понятия и механизмы подбора кадров, подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации и аттестации кадров.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе исследования проанализировалась специфика кадровой работы в государственной гражданской службе.

Работа с кадрами – одно из ответственных и многогранных направлений деятельности политики Пенсионного фонда по городу Иркутску, требующее комплексного решения управленческих, экономических, социальных, правовых, нравственных и психологических задач. Она является приоритетной обязанностью руководителей всех уровней политики Пенсионного фонда по городу Иркутску.

Работа с кадрами и совершенствование профессиональной подготовки – решающие факторы повышения эффективности управления системой ПФ РФ, обеспечения её единства, результативности служебной деятельности. Она должна осуществляться с учётом особенностей функционирования конкретных подразделений и служб, федеральной и региональной специфики.

Достижение цели кадровой стратегии в политики Пенсионного фонда по городу Иркутску должен быть обеспечен выполнением следующих основных задач:

- совершенствованием структуры управления кадровыми процессами на основе четкого функционального и организационного построения подсистем управления кадрами на всех уровнях системы политики Пенсионного фонда по городу Иркутску с учетом сочетания интересов регионов и субъектов Российской Федерации;
- развитием нормативной правовой базы кадровой работы и её постоянным совершенствованием с учётом изменения обстановки;
- развитием современной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
- обеспечением реализации социальных прав и гарантий сотрудников по всему спектру предусмотренных законодательством льгот, компенсаций.
- совершенствованием системы подготовки, расстановки, продвижения и воспитания специалистов-профессионалов,.

Ключевыми задачами в ходе совершенствования системы управления кадровыми процессами в политики Пенсионного фонда по городу Иркутску является:

1. Разработка и внедрение системы инновационных кадровых технологий оптимизации системы подбора (отбора), и подготовки профессиональных кадров. Такие технологии формируют «пакет» и определяются двумя основными направлениями:

Комплексные: технология «Центр оценки»; технология «Матричный метод оценки кадров»; технологии «Выбора и назначения кандидатов на вакантные должности»; технологии «Планирования подготовки и переподготовки кадров»; технологии

«Развития персонала»;

Индивидуальные: собеседование, метод групповой дискуссии, тестирование, оценка по реферату, анкетирование, метод экспертного опроса, оценка личностного потенциала.

2. Реализация социального механизма реализации кадровой стратегии Пенсионного фонда по городу Иркутску :

Формирование и развитие эффективной системы морально-психологического обеспечения;

- информационно-воспитательная работа;
- психологическая работа;
- социально-правовая работа;
- культурно-досуговая работа.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Конституция Российской Федерации. – М.: Проспект, 2014. – С. 67.
2. Кодекс об административных правонарушениях Российской Федерации 2003 г. / Федеральный закон от 23 декабря 2003 г. № 185-ФЗ. // Российская газета 27 декабря 2014 г.
3. Постановление Правительства РФ от 12 февраля 2003г. № 98 «Об обеспечении доступа к информации о деятельности Правительства Российской Федерации и федеральных органах исполнительной власти» // Справочная правовая система «Гарант».
4. Постановление Правительства РФ от 11 ноября 2005г. №679 «О порядке разработки и утверждения административных регламентов исполнения государственных функций и административных регламентов предоставления государственных услуг» // Справочная правовая система «Гарант».
5. Постановление Правительства РФ от 5 октября 2005г. № 725 «О взаимодействии и координации деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ и территориальных органов федеральных органов исполнительной власти» // Справочная правовая система «Гарант».
6. Постановление Правительства РФ от 31 июля 2003 г. № 451 // СЗ РФ. 2003. № 31. Ст. 3150.

7. Распоряжение правительства РФ от 25.10.2005 № 1789-р (ред. от 28.03.2008) «О концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 годах» // СЗ РФ.2005.№46 ст.4720.
8. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 06.12.2014) (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.01.2015) [электронный ресурс] // Справочная правовая система «Гарант».
9. Федеральный закон «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» от 9 октября 1992 г. №3612-1[электронный ресурс] // Справочная правовая система «Гарант».
10. Федеральный закон «О трудовых пенсиях в Российской Федерации» от 17 декабря 2001 г., № 173-ФЗ// Российская газета. – 2014 г. – 247 с.
11. Федеральный закон от 10 декабря 1995 года № 195-ФЗ «Об основах социального обслуживания населения в Российской Федерации (в ред. от 22.08.2004 № 122-ФЗ) [электронный ресурс] // Справочная правовая система «Гарант».
12. Федеральный закон от 17.07.1999г. № 178 - ФЗ «О государственной социальной помощи» (в редакции Федерального закона от 22.08.2004 г. № 122 - ФЗ) [электронный ресурс] // Справочная правовая система «Гарант».
13. Федерального закона от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности в благотворительных организациях» [электронный ресурс] // Справочная правовая система «Гарант».
14. Административное право: Учебник. / Под ред. Ю.М. Козлова, Л.Л. Попова. – М.: Юристъ, 2014. – 533 с.
15. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2014. – 400 с.
16. Атасов А.Л. Управленческая деятельность: Практика и резервы организации. – М.: Экономика, 2012. – 366 с.
17. Баркин В.А. Актуальные вопросы современной кадровой стратегии в системе государственной службы // научно-практический журнал Северо-Западной академии государственной службы. – 2016. – № 3. – С. 19.
18. Бачило И. Л. О разделении, разграничении, единстве государственной власти Российской Федерации / И. Л. Бачило // Государство и право. – 2014. – № 4. – С.23 – 26.
19. Бердяев Н.А. Философия свободы. Смысл творчества. М.: «Правда», 2014. – 334 с.
20. Галуцкий Г.М. Основы финансов и финансирование культурной деятельности. М.: АСКИД, 2015. – 224 с.

21. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ «Банки и биржи», 2014. – 198 с.
22. Зайцева Т.В. Кадровый потенциал государственной организации: методы комплектования и профессиональной расстановки кадров // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2011. – № 1. – С. 181.
23. Кадровая политика. Зарубежный опыт // Государственная служба, выпуск второй. – М.: РАГС, 2016. – 366 с.
24. Касаева Т.В. Правовая культура государственных служащих как фактор повышения ответственности перед обществом // Государственная власть и местное самоуправление. – 2011. – № 4. – С. 37-38.
25. Колчина В.С. Политико-управленческие решения: особенности подготовки, принятия и реализации органами власти // Вестник ПАГС. – 2015. – № 11. – С. 72.
26. Корсаков М. Поиск управленческих кадров: стереотипы рынка и критерии эффективных решений // Кадровый менеджмент. – 2012. – № 12. – С. 38-41.
27. Коршунов М.Н. Частное и публичное право: проблемы формирования основ современной теории конвергенции // Журнал российского права. – 2012. – № 5.С. 70.
28. Кривоносов М. Пособие для руководителей по управлению развитием организации // Кадровик. Управление персоналом. – 2012. – № 12. – С. 83.
29. Лукин М.В. Управление персоналом в органах государственной власти и местного самоуправления. СПб.: Изд-во СПб ГАСЭ, 2015. – 255 с.
30. Пушкарев Н.Ф. Кадровый менеджмент: зарубежный и отечественный опыт. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 65 с.
31. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М.: Норма, 2011. – 372 с.
32. Фахрутдинова А.З. Управление социальной сферой/ А. Файоль. – Усолье-Сибирское: СибАГС, 2014. – 192 с.
33. Шахмалов Ф.Н. Основы теории государственного управления: учебник для вузов. – М.: Экономика, 2014. – 518 с.
34. Шишкин С.В. Экономика и управление в сфере культуры: поиск новых моделей. Монография / По заказу НИИ культуры. М., 2014. –188 с.
35. Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]: – <http://elibrary.ru/defaultx.asp>, (26.04.2017)
36. Официальный портал Иркутской области [Электронный ресурс]: – <http://www.irkobl.ru/eveNets/detail.php?ID=180339>, (21.04.2017)

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## **ПРИЛОЖЕНИЕ А**

Отличия кадровой стратегии в органах госвласти от общих принципов корпоративной кадровой стратегии

Факторы

Государственная кадровая политика

Кадровая политика  
предприятия

В сфере государственной службы России на сегодняшний день имеется два базовых федеральных закона регулирующих ее основы, в том числе правовые, — № 58-ФЗ от 27 мая 2003 г. «О системе государственной службы Российской Федерации» и № 79-ФЗ от 27 июля 2004 г. «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Закон «О системе государственной службы Российской Федерации» состоит из четырех глав. В главе 1 «Общие положения» он определяет: понятие «государственная служба РФ»; систему государственной службы; основные принципы построения и функционирования системы государственной службы; видовые понятия государственной службы; должности государственной службы; реестры должностей; понятие и признаки государственного служащего.

Глава 2 «Общие условия государственной службы» устанавливает порядок формирования кадрового состава государственной службы; порядок поступления на службу, ее прохождения и прекращения; классные чины, дипломатические ранги, воинские и специальные звания; стаж государственной службы; персональные данные и реестры государственных служащих.

В главе 3 «Система управления государственной службой»

Трудовое право регулирует труд наемных рабочих в органах, организациях, учреждениях, предприятиях, фирмах, регламентирует отношения работников с работодателями, от имени которых выступает администрация. Его главным источником является Трудовой кодекс РФ. Целями трудового законодательства являются: установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей.

Основные задачи трудового

Организационные  
основы

Совет по кадровой политике при Президенте Российской Федерации как консультативный орган

Управление Президента РФ по вопросам государственной службы, предназначенное для управления государственной службой страны.

Особое значение в системе органов управления государственной службой со стороны исполнительной власти имеет Правительство РФ. Хотя в федеральном законодательстве о государственной службе его роль не отражена, фактически Правительство РФ выполняет важные функции по организации государственной службы и управлению ее персоналом. Оно также в рамках своей компетенции осуществляет кадровое обеспечение государственной службы.

Решениями Правительства РФ назначаются на должности и освобождаются от них заместители федеральных министров, руководители и заместители федеральных органов исполнительной власти, кроме силовых, которых назначает Президент РФ.

Отдел кадров (далее – Отдел) является обособленным структурным подразделением организации (далее – Организация).

Отдел создается и ликвидируется приказом генерального директора Организации.

Отдел непосредственно подчиняется генеральному директору Организации.

Отдел в своей деятельности руководствуется Трудовым кодексом Российской Федерации, другими нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, а также нормативными методическими документами по ведению кадрового делопроизводства, уставом Организации, а также настоящим Положением.

Системы оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на федеральном, региональном и муниципальном уровнях формируются на основе следующих принципов:

а) верховенство Конституции Российской Федерации, федеральных законов и общепризнанных принципов и норм международного права на всей территории Российской Федерации;

б) недопущение снижения и (или) ухудшения размеров и условий оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений по сравнению с размерами и условиями оплаты труда, предусмотренными Трудовым кодексом Российской Федерации, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления;

в) установление в государственных и муниципальных учреждениях систем оплаты труда коллективными договорами, соглашениями и локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, содержащими нормы трудового права, включая фиксированные размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), ставок заработной платы за исполнение трудовых (должностных)

Основными статьями затрат за формирование и управление которыми несет ответственность служба персонала являются:

Фонд оплаты труда (ФОТ).

Социальные программы.

Стоимость привлечения, расторжения трудовых отношений (в том числе и увольнения), ротации персонала

Открытый кадровый конкурс;

-формирование и использование  
кадрового резерва;

-аттестация;

-квалификационный экзамен;

-образовательные технологии;

-мотивация и стимулирование на  
основе оценки результатов  
деятельности;

-регламентация деятельности  
(использование должностных  
регламентов).

Важное значение для реализации ч. 4 ст. 32 Конституции Российской Федерации, провозгласившей принцип равного доступа граждан к государственной службе и равных условий ее прохождения, Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации» установлено общее правило, в соответствии с которым поступление гражданина на гражданскую службу (а равно замещение гражданским служащим другой должности гражданской службы) осуществляется по результатам конкурса, осуществляемого конкурсной комиссией, образуемой актом соответствующего государственного органа. Суть конкурса заключается в оценке профессионального уровня кандидатов на замещение вакантной должности гражданской службы, их соответствия квалификационным

Собеседование — встреча с потенциальным работодателем или его представителем при приеме на работу. Цель собеседования — познакомиться воочию, понять, насколько работодатель и соискатель подходят друг другу, а также обсудить детали сотрудничества. На собеседовании работодатель задаёт вопросы, касающиеся образования соискателя, его опыта, полученных навыков и знаний. Также возможны вопросы личного характера: цели, устремления в жизни, чего соискатель

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой стратегии:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Пассивная кадровая политика. Руководство в ситуации подобной кадровой стратегии работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. Руководство

ГКП в области трудовых ресурсов:

Государственная демографическая политика;

Государственная политика в области занятости;

ГП в области образования;

ГП в области культуры;

ГП в области управления персоналом.

ГКП в отношении органов государственного и муниципального

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Сравнительный анализ ряда признаков характеризующих переход от традиционного (во многом сохранившегося от командно-административной системы управления) к современному подходу к кадровой политике

Традиционный подход к кадровой политике

Современный подход к кадровой политике

1

2

### I. РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Обеспечивающая, вспомогательная (соответствующая термину «кадровое обеспечение»)

Управление персоналом рассматривается как один из основных видов деятельности организации, не только косвенно, но и прямо влияющего на результаты работы органа власти

### II. РАЗВИТИЕ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Осуществляется в основном экстенсивным образом (под каждую новую задачу или проблему формируется новое структурное подразделение или выделяется отдельный сотрудник) с периодическими кампаниями по сокращению персонала

Осуществляется на основе интенсивных методов; путем применения матричных и проблемно-ориентированных методов; путем перевода (реструктуризации) части структур из сферы государственного и муниципального управления на самостоятельное финансирование (с заключением договорных отношений), с использованием механизмов аутсорсинга ряда управленческих функций

Примечание. Реструктуризация государственного и муниципального управления осуществляется, например, в таких сферах, как ЖКХ, управление строительным комплексом и т.д.

### III. ОТБОР ПЕРСОНАЛА

Отбор преимущественно по рекомендациям («по протекции»), по формальным характеристикам

Отбор с учетом данных диагностики, тестирования, организации конкурса претендентов, по результатам практики, с учетом мотивации претендентов и т.д.

### IV. ОЦЕНКА РАБОТЫ (АТТЕСТАЦИЯ И ИНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ)

Акцент делается на оценку личностных качеств; на количественных, а не качественных показателях и последствиях принимаемых решений. Учитывается лояльность аттестуемого по отношению к непосредственному руководству

Акцент делается на оценку деловых качеств; результатов труда, качество и последствия принимаемых решений.

В первую очередь, учитываются результаты деятельности структурного звена, возглавляемого аттестуемым или результаты в иной зоне его конкретизированной ответственности

## V. ПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Осуществляется формально, несистемно, в отрыве от проблем конкретных органов власти

Осуществляется системно, на основе применения интенсивных методов с использованием конкретной проблематики (деловые игры, тренинги, «ансамблевое обучение»)

Примечание. «Ансамблевое обучение» - особая форма интенсивной подготовки, используемая одновременно для всей управленческой команды во главе с первым лицом с ориентацией на практическое решение имеющихся проблем.

## VI. РАЗВИТИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО СЛУЖАЩЕГО

Служебное продвижение происходит, как правило, непредсказуемо, нередко без учета профиля предыдущей работы («из сельского хозяйства – в спорт» и т.п.). Карьера не планируется. Так же как и в первичном отборе персонала преобладает протекционизм и продвижение по формальным характеристикам

Служебная карьера планируется с учетом основных результатов работы служащего. Учитывается рост его профессиональной компетентности и развитие других необходимых качеств. Практикуется применение ротации кадров. При продвижении, так же, как и при отборе, используется тестирование, конкурсы на замещение вакантных должностей и т.п.

## VII. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КЛИМАТ В СТРУКТУРАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Преобладает исполнительский подход. Действует в основном принцип «инициатива наказуема». Выдерживается жесткая субординация рангов (со всеми вытекающими из этого последствиями). Поощряется работа по принципу «от и до»

Требования к ответственности за достигнутые результаты работы сопровождаются стремлением создать творческую атмосферу с использованием принципа «инициатива поощряема» и его логического продолжения – «отсутствие инициативы наказуемо»

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Структура управления ПФ РФ

