ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…….3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ РАБОТЫ……...5

1.1 Кадровая работа в государственном управлении, ее место, роль и функции……5

1.2 Принципы управления государственной службой……..11

1.3 Нормативно-правовое обеспечение государственной службы…...14

1.4 Методы оценки эффективности работы с кадрами……..17

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ СИБИРСКОГО ЛУ МВД РОССИИ НА ТРАНСПОРТЕ В г. КРАСНОЯРСКЕ……24

2.1 Организационная характеристика деятельности Сибирского ЛУ МВД России на транспорте в г. Красноярске…….....24

2.2 Оценка деятельности Сибирского ЛУ МВД России на транспорте в г. Красноярске……40

2.3 Оценка эффективности управления работой с кадрами Сибирского ЛУ МВД России на транспорте в г. Красноярске……..43

ГЛАВА 3.ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРТСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ НА ПРИМЕРЕ СИБИРСКОГО ЛУ МВД РОССИИ НА ТРАНСПОРТЕ В Г. КРАСНОЯРСКЕ…….59

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……...76

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ……..79

ПРИЛОЖЕНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

Создание работоспособной и эффективной системы государственного управления – необходимое условие обеспечения динамичного социально-экономического развития России.

Государственная гражданская служба является специфической сферой профессиональной служебной деятельности по обеспечению функций органов государственной власти и управления. Это вносит предельную определенность в структуру приоритетов и ценностей в системе государственной службы.

В современных условиях одним из важных направлений совершенствования государственной службы является оптимизация ее прохождения служащими. Данный процесс осуществляется в соответствии с определенными социальными и правовыми нормами, включает в себя широкий набор процедур кадровой работы, оказывает непосредственное влияние на формирование государственной службы как сферы профессиональной деятельности, повышение ее эффективности, усиления влияния на происходящие в обществе процессы.

Эффективное реформирование и развитие государственной гражданской службы в Российской Федерации невозможно без проведения эффективной кадровой политики. Поэтому тема работы – актуальна. Кадровый потенциал государственных и муниципальных служащих всегда рассматривали в качестве главнейшего фактора изменения нашей страны демократическое и федеративно-правовое государство.

При всей значимости проблема проведения эффективной кадровой политики еще не получила должного освещения в современной литературе. Под влиянием действующего законодательства ее нередко рассматривают как целиком и полностью связанную с осуществлением кадровых действий, определяющих порядок приема на государственную службу, проведения конкурсов, аттестаций и других процедур.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ эффективности работы государственных служащих, внесение рекомендаций по совершенствованию кадровой работы в органах государственной службы. Задачами работы являются:

1) проанализировать особенности кадровой работы, ее место, роль и функции;

2) изучить основные принципы управления государственными служащими;

3) выявить особенности нормативно-правового обеспечения государственной службы;

4) проанализировать методы оценки эффективности работы с кадрами;

5) изучить практические аспекты работы с кадрами Сибирского линейного управления МВД России на транспорте в г. Красноярске и дать рекомендации по ее улучшению.

Юридической базой исследования явились нормы законодательства, посвященные кадровой политике на государственной службе, законы Российской Федерации, подзаконные нормативно-правовые акты.

Для достижения цели совершенствования теоретических основ по исследуемой проблеме потребовался междисциплинарный подход и комплексный анализ научных трудов по целому ряду смежных дисциплин, таких, например, как административное право.

Научная новизна данной работы заключается в систематизации отечественного и мирового опыта проведения эффективной кадровой политики и выдача рекомендаций по ее оптимизации в РФ.

Структура работы определяется логикой исследования и, отражая последовательность решения поставленных задач, включает: введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложение.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ РАБОТЫ

1.1 Кадровая работа в государственном управлении, ее место, роль и функции

Сегодня подавляющее большинство ученых-юристов понимает и рассматривает государственное управление в широком и узком смысле. Государственное управление в широком смысле – разновидность социального управления, специфический вид государственной деятельности, отличный от иных проявлений. Оно носит всеобъемлющий характер, представляет собой целостную институциональную систему, действующую полифункционально, реальность, без которой не может работать государственно-властный механизм. Задачи и функции государства решаются и осуществляются именно в рамках государственно-управленческой деятельности [42, с. 32].

Особо значимым структурно-функциональным элементом в системе государственного управления выступает институт оперативного управления, обеспечивающий практическое исполнение, реализацию, претворение в жизнь законодательных решений. В этой связи в теории административного права наиболее распространенным является понятие государственного управления в узком смысле. При этом под ним понимается самостоятельный вид государственно-властной деятельности, которая имеет организующий, исполнительно-распорядительный, подзаконный характер, осуществляемый особой категорией субъектов административного права – государственных органов (их должностных лиц) по практической реализации задач и функций государства в процессе повседневного и непосредственного руководства экономическим, социально-культурным и административно-политическим строительством. Существует организующий, исполнительный и распорядительный

характер государственно-управленческой деятельности, направленной на решение основных задач и выполнение основных функций государства. При этом все подзаконное исполнительно-распорядительное, координирующее и контрольное государственно-властное воздействие справедливо квалифицируется как государственное управление [40, с. 142].

Вместе с тем существуют и иные точки зрения. Согласно одной из них, отсутствие понятия государственного управления в федеральных нормативных правовых актах, регламентирующих вопросы реализации государственной власти государственными органами, связано с тем, что эти акты определяют в первую очередь содержание, формы и методы реализации государственной власти уполномоченным субъектом вовне – по отношению к иным субъектам права, а государственное управление – это вид государственно-властной деятельности, осуществляемой в рамках структуры субъекта этой деятельности в целях оптимизации функционирования такой структуры, обеспечения надлежащего функционирования государственного органа. Государственное управление является не содержанием всей государственно-властной деятельности государственных органов, а осуществляется лишь с целью организовать надлежащую работу аппарата государственного органа, позволяющую реализовать этому органу принадлежащие ему функции для достижения поставленных перед ним задач. Следовательно, государственное управление представляет собой урегулированное административно-правовыми нормами непрерывное властное воздействие организационного, правоустановительного, исполнительно-распорядительного и правоприменительного характера, осуществляемое уполномоченным субъектом в рамках структуры государственного органа (или между соподчиненными органами) на лиц, находящихся с таким субъектом в отношениях организационной (структурной, служебной) подчиненности, в целях обеспечения надлежащего функционирования структуры государственного органа. С этих позиций государственное управление как вид подзаконной организационной, исполнительно-

распорядительной и правоприменительной деятельности обязательно присутствует в каждом государственном органе.

Для адекватного осмысления всей сложности стоящей перед государством и обществом проблемы необходимо понимание системы государственного управления как целостного механизма, все составные элементы которого должны сосуществовать в гармонии и согласно взаимодействовать в процессе реального управления. Применительно к проблеме построения нового российского федерализма это означает, что деятельность институтов центральной и региональной власти должна соответствовать друг другу, а также тем взаимоотношениям, которые нормативно предписываются двум этим уровням власти [17, с. 26].

Кадровая политика в государственном управлении, в свою очередь, представляет собой жизненно необходимый общественный, государственный процесс, эффективность которого определяется объективными условиями и субъективными факторами.

Исследуя международный и российский опыт кадровой политики для государственной службы, можно выделить ряд общих для всех стран параметров. Статус госслужащего, как правило, закреплен в соответствующих правовых документах. Обязательным условием для поступления на государственную службу является наличие базового образования и специальной профильной подготовки. Кроме того, для повышения профессиональных навыков в процессе карьерного роста государственный служащий регулярно должен посещать различные курсы переподготовки, повышения квалификации, проходить стажировки и т.д. [26, с. 7].

При реализации кадровой политики в системе государственной службы основное внимание необходимо также уделять решению следующих задач [23]:

1) управление развитием профессиональных качеств государственных служащих;

2) обновление и ротация их кадрового состава;

3) формирование кадрового резерва и его эффективное использование;

4) объективная оценка результатов деятельности государственных служащих.

Важную роль в системе кадровой работы играет мотивация государственных служащих.

Система мотивации государственных служащих включает в себя материальные и нематериальные стимулы [26, с. 9].

Материальные стимулы обусловлены систематическим получением служащими денежного содержания (вознаграждения, довольствия), в которое включаются оклады по замещаемой должности государственной службы, оклады за классный чин или дипломатический ранг, либо по воинскому и специальному званию, надбавки, отражающие, в том числе, квалификацию, эффективность деятельности государственного служащего, условия государственной службы, а также выплаты стимулирующего характера. Все это должно обеспечить государственному служащему и его семье качество жизни, соответствующее уровню развития общества и государства.

Значительное влияние на повышение качества прохождения государственной службы оказывают и принимаемые государством меры по повышению уровня материального благосостояния государственных служащих. При сохранении достигнутого уровня социальных гарантий в перспективе они связаны с увеличением должностных окладов, их дифференциации в зависимости от группы, к которой относится должность государственной службы, существенно возрастая от младшей группы к высшей. Это делает государственного служащего конкурентоспособным на рынке труда в сопоставлении со специалистами, занимающими аналогичные должности в коммерческих структурах, и стимулирует его стремление к должностному (служебному) росту. В государственной службе апробируются механизмы, непосредственно связывающие уровень получаемого денежного содержания с результатами деятельности государственных гражданских служащих, подразделения и государственного органа в целом.

Для организации материального стимулирования важную роль играет классификация должностей гражданской службы [29, с. 4].

Должности гражданской службы подразделяются на следующие группы [7, ст. 9]:

1) высшие должности гражданской службы;
2) главные должности гражданской службы;
3) ведущие должности гражданской службы;
4) старшие должности гражданской службы;
5) младшие должности гражданской службы.

С учетом состава денежного содержания гражданского служащего в качестве не только морального, но и материального стимула представляется возможным рассматривать возможность присвоения государственным служащим классных чинов гражданской службы исходя из двух основных критериев, которыми являются:

1) замещаемая должность в пределах группы должностей гражданской службы;

2) результаты квалификационного экзамена (для гражданских служащих, замещающих должности гражданской службы без ограничения срока полномочий).

Должности государственных служащих и получаемые ими классные чины непосредственно зависят от стажа их деятельности.

Кадровая работа включает в себя переподготовку и повышения квалификации государственных служащих.

Система переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих может служить содержательным, методическим и организационным фундаментом для построения эффективной образовательной системы профессиональной подготовки молодого пополнения специалистов государственной и муниципальной службы. Это возможно при неразрывном единении обучения, осуществляемого в рамках очной и других форм обучения студентов и реализуемого в трех- или двухуровневой системе

вузовского образования, с переподготовкой и повышением квалификации практических управленцев. В результате возникает питательная среда, в которой может быть выращен специалист, способный без длительных сроков адаптации включиться в процессы реального государственного и муниципального управления.

Мобилизующую роль в прохождении службы имеют и моральные стимулы: различного рода награды, грамоты, благодарности, другие поощрения духовного порядка.

К. Магомедов отмечает, что личностная мотивация, как известно, определяет тот вид профессиональной деятельности, которую выбирает для себя каждый человек. Государственная служба как объект профессиональной мотивации имеет особенные отличия, так как кроме материальных и социально-статусных стимулов содержит еще и общегражданский компонент. Поэтому гражданские качества, включая их морально-этические составляющие, гражданственность, осознанность человеком ценностей общественного блага и прогресса, должны быть одними из главных при его поступлении на государственную гражданскую службу [24, с. 18].

При организации прохождения государственной службы важно учитывать также присущие данному процессу функции. Под функциями в этом случае подразумеваются специализированные виды деятельности уполномоченных на то органов и должностных лиц, связанных с отбором, движением кадров, их профессиональным развитием, целесообразным использованием и т. д. Такими функциями являются [15, с. 13]:

1) функция кадрового прогнозирования, которая вытекает из необходимости расчета потребностей в кадрах на ближайший период и перспективу, позволяет предвидеть появление новых специальностей, возможные модели их подготовки, в целом состояние кадрового корпуса;

2) функция планирования исходит из прогнозных обоснований и предполагает введение всего процесса работы с кадрами в строгие временные рамки;

3) функция перемещения кадров по вертикали и горизонтали;

4) функция учета, ранжирования кадров по должностям, квалификационным разрядам, званиям, рангам и т. п.

Осуществление названных функций обеспечивает упорядоченность процесса прохождения государственной службы служащими и совершенствование методов кадровой политики.

1.2 Принципы управления государственными служащими

В науке важно не только уяснить смысл определенного явления, но и установить закономерности, на основе которых данное явление проявляет свои свойства и качества. Чаще всего в частных теориях эти закономерности находят свое выражение в принципах, правилах закономерной деятельности. Не составляет в этом отношении исключения и теория прохождения государственной службы. Выраженные в ней принципы являются частью общих принципов кадровой политики, осуществляемой в государственных органах. Принципы управления государственными служащими условно можно разделить на три группы:

1) принципы отбора лиц на государственную службу;

2) принципы собственно прохождения государственной службы;

3) принципы прекращения государственной службы [23].

К принципам отбора лиц на государственную службу относятся [23]:

1) принцип равного доступа граждан на государственную службу в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой;

2) принцип социально-демографической представительности, предполагающий отбор и наличие в системе государственной службы представителей различных слоев населения по полу, возрасту, образованию, этнической принадлежности и т. п.;

3) принцип пожизненного найма на государственную службу. Данный принцип широко практикуется в ряде стран Запада (Франция, Германия, Япо-

ния) применительно к отдельным категориям служащих, так называемым «карьерным чиновникам». В ходе проведения реформы госслужбы данный принцип, очевидно, найдет применение в отечественной практике. Предполагается, что он будет распространен на служащих, замещающих должности, учреждаемые для выполнения задач и функций государственных органов;

4) принцип срочного прохождения госслужбы (срочная служба) на основе служебного контракта или трудового соглашения. Трудовые соглашения, как правило, будут заключаться с лицами, занимающими должности по техническому обслуживанию деятельности государственного органа, по охране и обслуживанию зданий.

К принципам собственно прохождения государственной службы следует отнести [23]:

1) принцип правового регулирования, отражающий правовую регламентацию прохождения госслужбы. Законодательство определяет порядок приема лиц на государственную службу, назначения на государственные должности, объем прав и обязанностей государственных служащих, их дисциплинарную и юридическую ответственность за выполнение служебного долга, способы перемещения, повышения квалификации, увольнения и т. п.;

2) принцип стимулирования, выражающийся в создании материальных и моральных стимулов к службе;

3) принцип профессионального развития находит свое выражение в реализации служащим права на переподготовку, повышение квалификации за счет средств государственного бюджета;

4) принцип выдвижения кадров на вышестоящие должности при учете уровня их профессиональных, деловых и личностных качеств;

5) принцип обновления, ротации кадров. Планомерное обновление кадрового состава государственных служащих обеспечивается путем привлечения на государственную службу квалифицированных специалистов, а ротация осуществляется на основе их перевода с одной должности на другую в пределах государственного органа или переводом в другой орган;

6) принцип гарантии правовой и социальной защищенности государственных служащих. Реализация этого принципа означает, что человек на госслужбе находится под опекой государства и пользуется рядом льгот и преимуществ по сравнению с другими гражданами. Государственным служащим обеспечивается единство основных государственных гарантий независимо от уровня и вида государственной службы. Дополнительные гарантии устанавливаются с учетом особенностей вида государственной службы. Гарантии предоставляются преимущественно в денежной форме;

7) принцип реализации служащими предоставленных им прав и служебных обязанностей, что и лежит в основе их деятельности по обеспечению исполнения полномочий государственных органов.

К принципам прекращения государственной службы относятся [23]:

1) принцип отставки, который предполагает увольнение служащего с госслужбы по собственному желанию. Такое право служащего в зависимости от вида службы может быть предусмотрено законодательством или оговорено служебным контрактом. Служащий может быть отправлен в отставку и по инициативе государственного органа в случае несоблюдения условий контракта или по другим основаниям;

2) принцип увольнения со службы по выслуге лет, что дает право служащему, если это предусмотрено законом, досрочно, по сравнению с общепринятыми нормами, выйти на пенсию и прекратить служебную деятельность;

3) принцип увольнения со службы по достижении предельного возраста. По существующему законодательству предельный возраст нахождения на госслужбе установлен в 60 лет, предполагается, что в ближайшие годы он может быть увеличен на 5 лет.

Наряду с принципами законодательством определяются основания прекращения государственной службы. Служащий может быть уволен ввиду прекращения гражданства Российской Федерации, в случае разглашения сведений, составляющих государственную и иную охраняемую законом тайну,

по болезни и т. п. Общие основания для прекращения государственной службы и особенности прекращения государственной службы по ее отдельному виду устанавливаются федеральными законами.

1.3 Нормативно-правовое обеспечение государственной службы

В соответствии с ч. 4 ст. 32 Конституции граждане России имеют равный доступ к государственной службе [1].

Данное конституционное положение соответствует п. «с» ст. 25 Международного пакта о гражданских и политических правах от 16 декабря 1966 г., согласно которому каждый гражданин должен без какой бы то ни было дискриминации и без необоснованных ограничений допускаться в своей стране на общих условиях равенства к государственной службе. Принцип равного доступа к государственной службе означает равное право граждан на занятие любой государственной должности в соответствии со своими способностями и профессиональной подготовкой, без какой-либо дискриминации.

Федеральной программой «Реформирование государственной службы Российской Федерации», была констатирована необходимость разработки и принятия ряда приоритетных федеральных законов и иных нормативных правовых актов (о системе государственной службы Российской Федерации, о видах государственной службы, о местном самоуправлении и муниципальной службе и других).

Первым из числа названных законодательных актов был принят Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы» (далее – Закон о системе государственной службы), которым определены правовые и организационные основы системы государственной службы Российской Федерации, в том числе системы управления государственной службой Российской Федерации [2]. Наиболее серьезный интерес представляет ряд положений Закона о системе государственной службы, имеющих опреде-

ляющее значение для правового регулирования государственной гражданской службы.

Так, Законом о системе государственной службы (ст. 2) установлено, что государственная гражданская служба является одним из видов государственной службы, составляющих наряду с военной службой и правоохранительной службой систему государственной службы. Также определено, что государственная гражданская служба подразделяется на федеральную государственную гражданскую службу и государственную гражданскую службу субъекта Российской Федерации. При этом правовое регулирование и организация федеральной государственной гражданской службы находятся в ведении Российской Федерации. Что касается правового регулирования государственной гражданской службы субъекта Российской Федерации, то оно находится в совместном ведении Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, а ее организация – в ведении субъекта Российской Федерации.

Важной новеллой Закона о системе государственной службы (ст. 5) является впервые данное на федеральном уровне понятие государственной гражданской службы как вида государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан на должностях государственной гражданской службы по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации.

Одновременно в Законе о системе государственной службы четко разграничены понятия федеральной государственной гражданской службы и государственной гражданской службы субъекта Российской Федерации.

В частности, определено, что федеральная государственная гражданская служба – это профессиональная служебная деятельность граждан на должностях федеральной государственной гражданской службы по обеспече-

нию исполнения полномочий федеральных государственных органов и лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации. Государственная же гражданская служба субъекта Российской Федерации также является профессиональной служебной деятельностью граждан, но только на должностях государственной гражданской службы субъекта Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий субъекта Российской Федерации, а также полномочий государственных органов субъекта Российской Федерации и лиц, замещающих государственные должности субъекта Российской Федерации.

Кроме того, Законом о системе государственной службы определен ряд принципиальных вопросов государственной гражданской службы, включая, в частности, такие, как порядок утверждения перечней должностей федеральной государственной гражданской службы (п. 2 ст. 9), порядок утверждения реестра должностей государственной гражданской службы субъекта Российской Федерации (п. 3 ст. 9), определение федерального государственного служащего (п. 1 ст. 10), определение государственного служащего субъекта Российской Федерации (п. 2 ст. 10) и другие.

В то же время, как следует из Закона о системе государственной службы, ряд важных вопросов государственной гражданской службы должен регулироваться соответствующим федеральным законом о виде государственной службы. Федеральный закон «О Государственной гражданской службе Российской Федерации» №79 был принят 27 июля 2004 г [3]. (далее – Закон).

Данное в Законе (ст. 3) понятие государственной гражданской службы (далее – гражданская служба) идентично соответствующему определению, закрепленному в п. 1 ст. 3 Закона о системе государственной службы. В то же время безусловной новеллой Закона является предлагаемое в ст. 13 понятие гражданского служащего, как гражданина Российской Федерации, взявшего на себя обязательства по прохождению гражданской службы.

Здесь же установлено, что гражданский служащий осуществляет профессиональную служебную деятельность на должности гражданской службы

в соответствии с актом о назначении на должность и служебным контрактом и получает денежное содержание за счет средств федерального бюджета или бюджета субъекта Российской Федерации.

Исходя из требований п. 4 ст. 10 Закона о системе государственной службы в главе 3 «Правовое положение (статус) гражданского служащего» Закона определены:

1) основные права и обязанности гражданского служащего (ст. 14, 15);
2) ограничения и запреты на гражданской службе (ст. 16, 17);
3) требования к служебному поведению гражданского служащего (ст. 18);
4) порядок урегулирования конфликта интересов (ст. 19);
5) обязательства по ежегодному представлению представителю нанимателя сведений о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера (ст. 20).

По мнению Нерсесянца в Законе в значительной степени реализуются все активнее высказываемые в научной литературе предложения об обеспечении «отзывчивой, повернутой к нуждам граждан модели организации государственной службы», основанной на закрепленной в Конституции Российской Федерации норме о приоритете прав и свобод личности [27, с. 25].

1.4 Методы оценки эффективности работы с кадрами

В настоящее время ключевые показатели эффективности в управлении персоналом государственных структур – один из передовых инструментов управления, активно внедряемый за рубежом. Но в России практика деятельности органов государственной власти далека от того, что принято называть высокоэффективной организацией. Успешная реализация государственной стратегии развития вряд ли возможна без повышения эффективности управления на всех уровнях государственной власти. В этой связи важнейшей задачей является создание системы сквозных сбалансированных показателей

(Balanced Scorecard сокр. BSC) эффективности деятельности, министерств и ведомств, а также конкретных чиновников (персональных критериев успеха), которая должна быть интегрирована в стратегию развития государственной службы.

Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI) - это система измерений конкретных показателей эффективности деятельности отдельных субъектов (организаций, отделов, сотрудников) по выделенным направлениям, увязанная со стратегическими целями компании.

KPI – это количественные параметры, заранее выявленные, согласованные и отражающие главные факторы успеха ведомства или министерства. В стратегии управления персоналом эти показатели включают в себя результативность работы государственных структур, их подразделений, эффективности работы государственных служащих, удовлетворенности персонала выполняемой им работой. Актуальность применения технологии KPI обусловлена необходимостью формирования понятной и прозрачной для общества системы показателей эффективности работы государственных служащих.

Для того чтобы выстроить систему KPI с учетом российской специфики, очень важно научиться оценивать факторы, которые оказывают на нее влияние. В данном случае система показателей должна строиться на предположении о том, что государственные органы функционируют в системе определенных внешних и внутренних ограничений и обладают определенными возможностями для осуществления своей деятельности, характеризуемыми показателями процесса и показателями результативности.

Стратегия в области управления персоналом государственных структур, определение целей ее деятельности входят в зону ответственности представителей высшего руководства министерств и ведомств, но реализуют намеченное именно сотрудники. Отсутствие конкретных задач и соответствующей системы оценки и мотивации приводят к тому, что исполнители не координируют свои действия с задачами ведомства и не имеют возможности ориентироваться в стратегических приоритетах. Для решения вопросов управле-

ния персоналом государственных структур такие показатели должны быть подобраны системно и сбалансированы относительно целей и стратегии того или иного государственного органа, поскольку результат деятельности государственного служащего невозможно адекватно оценить, не имея четкого представления о том, для чего он нужен.

Основными целями внедрения ключевых показателей эффективности в государственном секторе являются [19, с. 8]:

1) стимулирование эффективности и качества работы органов, их подразделений и отдельных служащих;

2) анализ соответствия функций служащих общественным потребностям;

3) создание системы обратной связи чиновников с «клиентами» (потребителями государственных услуг);

4) повышение прозрачности деятельности государственных органов.

В ряде субъектов Федерации по инициативе Минэкономразвития России (Самарская и Саратовская области, Краснодарский край, Таймырский АО, Республика Чувашия) уже проходят первые эксперименты по внедрению ключевых показателей эффективности.

Внедрение KPI позволяет увеличить контроль над деятельностью госслужащих со стороны общества, т.к. позволяет выстроить эффективную систему управления, направленную на результат. Результат должен быть обозначен в рамках измеримых обществом целей, поставленных Правительством РФ перед государственными служащими.

Кадровая составляющая реформирования системы государственного управления закономерно считается центральной. Внедрение технологии KPI позволяет определить результативность ведомств и министерств, их подразделений и отдельных работников. Как мы уже отмечали, технология KPI основывается на стратегических целях государства в области управления кадрами, под которые подводятся конкретные показатели на заданный период времени. При этом цели, как и наборы показателей, могут меняться. Понятие

эффективности формируется, например, с помощью таких показателей, как рейтинги органов власти, доля выполненных в установленный срок заданий и поручений, доля госслужащих, повышенных в должности по итогам аттестации, отношение суммы выплаченной премии к штатной численности, соотношение расходов на государственное управление и осуществляемых им функций.

В настоящее время многочисленные проблемы с управлением кадрами государственной службы можно сгруппировать в несколько основных блоков.

Первый блок проблем - недостаточная квалификация государственных служащих. Чиновники часто не в состоянии решать задачи, которые ставит перед ними общество, особенно в условиях реформирования системы государственного управления. Сказывается недостаток профильного образования и опыта, не хватает профессиональных знаний, умений и навыков, на низком уровне остается владение компьютерными технологиями и иностранными языками. Депрофессионализация чиновников особенно ярко выступает на фоне старения кадрового состава, уменьшения состава среднего звена управления в госорганах. Наиболее дееспособные кадры уходят из государственной службы в бизнес-структуры. При этом существующая система подготовки, переподготовки и повышения квалификации госслужащих, по мнению экспертов, не только не способствует изменениям на государственной службе, но и часто, напротив, тормозит развитие кадрового потенциала государственной службы. Система подготовки госслужащих требует модернизации, привлечения к преподавательской работе действующих профессионалов-практиков. Необходим пересмотр образовательных стандартов и создание условий для развития конкуренции на рынке образовательных услуг для государственных служащих.

Вторая общая проблема - проблема корпоративной культуры государственной службы. Ценности и нормы, морально-этические установки чиновников часто несовместимы с представлением об эффективной государствен-

ной службе. Таким образом, с одной стороны, чиновники, как правило, не удовлетворены положением дел, с другой стороны, они же негативно воспринимают любые изменения. Внедрение кадровой технологии ключевых KPI позволит реализовать главную задачу в области управления персоналом, основными ценностями которой являются самостоятельное достижение целей и вознаграждение в соответствии с полученными результатами. KPI могут найти свое выражение во внедрении дифференцированной оплаты труда, вознаграждении по результатам деятельности, открытых кадровых конкурсах - тех элементов реформы, которые могут положительно повлиять на изменения в традиционно сложившейся структуре управления кадрами.

Третий блок проблем связан с привлекательностью государства как работодателя на рынке труда.

Решение описанных групп проблем предполагает следующие направления действий:

1) разработка и внедрение кадровой технологии KPI в государственную кадровую стратегию;

2) реализация единой кадровой политики с использованием ключевых показателей эффективности (KPI);

3) модернизация кадровых служб государственных органов и повышение квалификации кадровиков;

4) реформирование системы оплаты труда государственных служащих на основании ключевых показателей эффективности.

Первым шагом на пути к разработке и внедрению ключевых показателей эффективности, т.е. достижению желаемого результата, является определение государственными структурами основополагающих задач. Отделы кадров государственных структур могут использовать различные способы для определения важнейших направлений работы и показателей для этих направлений. Однако стоит учитывать, что для каждого министерства и ведомства KPI уникальны; они могут меняться по мере продвижения организации к намеченной цели.

Несмотря на то, что процесс разработки ключевых показателей несложен, многие государственные структуры все равно будут испытывать определенные затруднения при их определении в связи с отсутствием достаточного опыта и практики. Причиной этого может служить тот факт, что они не концентрируются на основных факторах, влияющих на функционирование предприятия, и не назначают ответственных лиц для каждого из ключевых показателей эффективности; для решения подобных проблем при использовании методики KPI необходимо учитывать следующие правила:

1) KPI должны измеряться по одной схеме;
2) KPI должны основываться на достоверных данных;
3) KPI должны быть понятны и просты в использовании;
4) KPI должны соответствовать тому, что они измеряют.

При реализации кадровой технологии KPI очень важно, чтобы используемые показатели были понятны всем государственным служащим, участвующим в процессе. KPI позволяет свести представления о том, как нужно функционировать, в частности, исполнять проект, к единому пониманию, придать целевую направленность деятельности сотрудников и подразделений. Общая для всех система координат позволяет ориентироваться в процессе принятия и исполнения решений, повысить эффективность деятельности госоргана и направить усилия государственных служащих на достижение стратегических целей организации.

Реализация единой кадровой политики в государственных структурах с использованием KPI поможет обеспечить своевременный, объективный и всесторонний анализ работы кадровой службы и измерение ее эффективности и позволяет:

1) выделить в работе отдела кадров приоритетные направления, обеспечивающие реализацию стратегии министерства или ведомства;
2) оценить вклад отдела управления персоналом в ее осуществление;
3) контролировать затраты на персонал;

4) измерять не только итоговые показатели деятельности, но и опережающие, по которым можно судить, в правильном ли направлении происходят изменения.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ СИБИРСКОГО ЛУ МВД РОССИИ НА ТРАНСПОРТЕ В г. КРАСНОЯРСКЕ

2.1 Организационная характеристика деятельности Сибирского ЛУ МВД России на транспорте в г. Красноярске

Линейные управления в силу особенности их деятельности и территориального расположения подчинены непосредственно МВД России. Руководство Сибирского линейного управления МВД России на транспорте в г. Красноярске (далее – ЛУ) осуществляется начальником Сибирского ЛУ. У него есть ряд заместителей (Рис. 2.1).



Рис. 2.1 Руководство Сибирского ЛУ МВД России на транспорте в г. Красноярске

При ЛУ функционирует общественный совет.

В соответствии с частью 7 статьи 9 Федерального закона от 7 февраля 2011 г. № 3-ФЗ «О полиции» при федеральном органе исполнительной власти в сфере внутренних дел и территориальных органах образуются общественные советы. Они призваны обеспечить согласование общественно значимых интересов граждан, органов власти всех уровней, общественных объединений, правозащитных, религиозных и иных организаций, в том числе

профессиональных объединений предпринимателей, для решения наиболее важных вопросов деятельности полиции [4].

Указом Президента России от 23 мая 2011 г. № 668 «Об общественных советах при Министерстве внутренних дел Российской Федерации и его территориальных органах» определен правовой статус Общественного совета при МВД России и общественных советов при территориальных органах Министерства, порядок их формирования, основные задачи, права общественных советов и их членов [6].

Во исполнение Указа были образованы общественные советы при территориальных органах МВД России на окружном, межрегиональном, региональном и районном уровне. В настоящий момент в их состав входит более 14,5 тысяч членов (14 639), в том числе: на окружном уровне – 166 человек, на межрегиональном уровне – 141 человек, на региональном уровне – 1776 человек, на районном уровне – 12 556 человек.

Указом Президента Российской Федерации от 28 июля 2011 г. № 1027 утверждено Положение об общественном совете при Министерстве внутренних дел Российской Федерации. Общественный совет при МВД России стал первым и пока единственным общественным советом при федеральном органе исполнительной власти, положение о котором утверждено Главой государства [7].

Впервые персональный состав общественного совета при МВД России сформирован по предложениям общественных организаций и граждан, по результатам проведения консультаций с общественной палатой Российской Федерации и Советом при Президенте Российской Федерации по развитию гражданского общества и правам человека.

В состав общественного совета входит 12 человек: Байкалов В.В. руководитель Федерального бюджетного учреждения «Администрация Енисейского бассейна внутренних водных путей»; Коваленко К.В. исполняющий обязанности директора филиала ОАО «Издательский дом «Гудок» - главного редактора газеты «Красноярский железнодорожник»; Матвеева Т.И. предсе-

датель Красноярской библиотечной ассоциации; Мосолов А.С. иерей Свято-Благовещенского женского монастыря г. Красноярска; Окладникова О.Л. пенсионер МВД России, подполковник милиции в отставке; Орленко А.И. директор Красноярского института железнодорожного транспорта; Родионов Н.Н. начальник Дирекции социальной сферы «Красноярской железной дороги» - филиала ОАО «РЖД»; Сазанович В.М. заместитель начальника службы транспортной безопасности Федерального бюджетного учреждения «Администрация Енисейского бассейна внутренних водных путей»; Ткачев Л.В. заместитель начальника «Красноярской железной дороги» - филиала ОАО «РЖД» по взаимодействию с органами власти; Тютюков Е.Г. заместитель директора горнолыжного комплекса "Дивный"; Чанчиков С.А. начальник отдела охраны и защиты объектов Красноярского регионального центра безопасности ОАО «РЖД»; Шпагин О.Г. директор Красноярского филиала ОАО "ГМК Норильский никель".

В состав общественного совета при ЛУ входят люди, которые имеют значительный жизненный опыт и заслуженный авторитет, могут способствовать воспитанию и образованию сотрудников, нести в общество лучшие образцы культуры и искусств – известные правозащитники, видные деятели образования, науки и искусства, представители традиционных религиозных конфессий, средств массовой информации.

В структуру Сибирского ЛУ МВД в г. Красноярске входят (Рис. 2.1): подразделения управления и обеспечения; подразделения тылового обеспечения; подразделения полиции.

Подразделения управления и обеспечения включают в себя: штаб; правовое направление; направление по связям со средствами массовой информации; отдел по работе с личным составом; бухгалтерия.

Штаб ЛУ – орган управления, призванный координировать усилия подразделений ЛУ на транспорте в осуществлении общесистемных, межотраслевых задач по обеспечению защиты жизни, здоровья, прав и свобод граждан Российской Федерации, иностранных граждан и лиц без гражданства, противодействию преступности, охране общественного порядка и собственности, обеспечению общественного порядка на объектах транспорта, организационно обеспечивать выработку и реализацию управленческих решений начальника ЛУ, совершенствовать формы и методы управления подчиненными подразделениями, контролировать состояние учетно-регистрационной дисциплины, укреплять исполнительскую дисциплину в ЛУ, подчиненных подразделений.

В структуру штаба входят: группа анализа, планирования и контроля; группа информационного обеспечения.

Основные задачи: планирование оперативно-служебной деятельностью ЛУ при привлечении для выполнения задач двух и более подразделений различных направлений деятельности; подготовка управленческих решений начальника ЛУ; информационно-аналитическое и организационное обеспечение управленческих решений начальника ЛУ; подготовка проектов и организация реализации комплексных программ, планов, иных управленческих решений начальника ЛУ путем координации усилий всех подразделений и организации взаимодействия между ними в осуществлении общесистемных, межотраслевых задач по обеспечению защиты жизни, здоровья, прав и свобод граждан Российской Федерации, иностранных граждан и лиц без гражданства, противодействию преступности, охране общественного порядка и собственности, обеспечению общественного порядка на объектах транспорта; контроль за выполнением подразделениями ЛУ поставленных задач и оказание им практической и методической помощи; изучение, обобщение и распространение положительного опыта служебной деятельности по курируемым направлениям работы; координация работы по обеспечению международного сотрудничества ЛУ по вопросам, входящим в его компетенцию;

укрепление исполнительской дисциплины в подразделениях ЛУ; организация работы по укреплению учетно-регистрационной дисциплины в подразделениях ЛУ; формирование статистических отчетов, отражающих результаты деятельности ЛУ по укреплению учетно-регистрационной дисциплины.

Правовое направление является структурным подразделением ЛУ, осуществляющим правовое обеспечение оперативно-служебной деятельности ЛУ и подчиненных ему подразделений.

Основные функции и полномочия: проверять соответствие требованиям действующего законодательства и нормативным актам МВД России представляемых на подпись руководству проектов приказов, указаний, инструкций, положений, договоров и иных документов правового характера, издаваемых в ЛУ, и визировать их; разрабатывать совместно с заинтересованными службами ЛУ, а также документы правового характера, регулирующие трудовые правоотношения; участвовать в подготовке нормативных актов и других документов, разрабатываемых в ЛУ для представления в соответствующие инстанции и в подготовке заключений по проектам правовых документов; планировать свою работу, представлять предложения для включения их в план работы ЛУ; в установленном порядке вести систематизированный учет поступающих в ЛУ нормативных актов, содержать их в контрольном состоянии; организовывать совместно с другими службами работу по заключению хозяйственных договоров, заключаемых непосредственно ЛУ; подготавливать и осуществлять правовую экспертизу конкурсной документации, документации об аукционе, котировочной документации на поставки товаров, выполнения работ оказания услуг для нужд ЛУ на соответствие действующему законодательству в сфере размещения заказов; принимать совместно с другими службами меры к ликвидации дебиторской и кредиторской задолженности в ЛУ; принимать меры к возмещению материального ущерба, причиненного ЛУ, оказывать в этом необходимую помощь подчиненным подразделениям; защищать имущественные интересы и другие интересы в судах и других органах по рассмотрению споров по искам, предъявленным непосред-

ственно к управлению; консультировать сотрудников ЛУ на транспорте по вопросам текущего законодательства; информировать личный состав ЛУ о текущем законодательстве, организовывать совместно с другими службами изучение личным составом ЛУ нормативных актов, относящихся к их деятельности; принимать меры к обеспечению гарантий правовой и социальной защиты сотрудников и членов их семей; оказывать помощь личному составу в освоении и понимании новых законодательных актов и иных правовых документов, регламентирующих деятельность ЛУ; принимать участие в проведении занятий по служебно-боевой подготовке, изучению личным составом правовых основ применения табельного оружия, специальных средств, физической силы, существующей судебной практики, но этим вопросам; представлять в установленном порядке отчеты о проделанной работе в правовой отдел; ежемесячно осуществлять сбор предложений по совершенствованию законодательства и правоприменительной практики и предоставление их в правовой отдел.

Направление по связям со средствами массовой информации является самостоятельным структурным подразделением, работающим непосредственно под руководством начальника ЛУ.

Основными задачами являются: сотрудничество с журналистами, редакциями печатных и электронных СМИ, творческими объединениями в целях оказания им необходимой методической и организационной помощи в работе с материалами о деятельности органов внутренних дел на транспорте; распространение в СМИ достоверной информации о результатах деятельности подразделений ЛУ; взаимодействие с органами государственной власти, общественными объединениями, избирательными комиссиями, региональными отделениями политических партий и движений, общественными и религиозными объединениями по вопросам формирования объективной общественной оценки деятельности ЛУ.

Работа подразделения нацелена на то, чтобы жители региона узнавали достоверную и объективную информацию о состоянии борьбы с преступно-

стью, о мужестве и героизме, проявляемых сотрудниками органов внутренних дел в экстремальных ситуациях, о проводимой профилактике преступлений и правонарушений.

Бухгалтерия является структурным подразделением ЛУ.

Основные задачи бухгалтерии:

1) обеспечивает результативность и целевое использование бюджетных средств в соответствии с утвержденными ЛУ бюджетными ассигнованиями и лимитами бюджетных обязательств;

2) согласовывает государственные контракты, договоры и иные документы, представляемые ЛУ для осуществления финансирования за счет средств федерального бюджета;

3) формирует учетную политику по ведению бюджетного учета ЛУ;

4) обеспечивает учет и сохранность денежных средств, товарно-материальных ценностей, бланков строгой отчетности, а также своевременное отражение в бухгалтерском учете операций, связанных с их движением;

5) ведет бухгалтерский учет по статьям расходования средств федерального бюджета и контроль за целевым использованием средств для нужд ЛУ;

6) формирует и представляет в вышестоящую организацию и соответствующие федеральные органы бюджетную отчетность;

7) обеспечивает сохранность поступивших в ЛУ и подготовленных отделом отчетов и других документов;

8) обеспечивает хранение первичных учетных документов, реестров учета, смет расходов, расчетов к ним, а также сдачу их в архив в установленном порядке;

9) ведет учет поступления доходов в федеральный бюджет, администрируемых ЛУ, готовит аналитические и отчетные материалы;

10) формирование полной и достоверной информации о наличии государственного имущества, его использовании, о принятых бюджетных обязательствах, полученных управлением финансовых результатах и формирова-

ние бухгалтерской отчетности, необходимой внутренним и внешним пользователям;

11) предоставление информации, необходимой и внешним пользователям бухгалтерской отчетности для осуществления ими полномочий по внутреннему и внешнему финансовому контролю соблюдения законодательства РФ при осуществлении управлением хозяйственных операций и их целесообразностью, наличием и движением имущества и обязательств, использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормами, нормативами.

Подразделения тылового обеспечения включают в себя: отделение материально-технического и хозяйственного обеспечения; направление по вооружению; группа информационных технологий, связи и защиты информации; автохозяйство.

Отделение материально-технического хозяйственного обеспечения ЛУ является структурным подразделением ЛУ.

Основные задачи:

1) отделение материально-технического хозяйственного обеспечения ЛУ обеспечивает сотрудников ЛУ на транспорте и подчиненных подразделений в соответствии с нормами положенным вооружением, боеприпасами, химическим и инженерным имуществом, средствами индивидуальной бронезащиты и активной обороны, учебными пособиями, вещевым и другим имуществом по номенклатуре;

2) осуществляет контроль над правильным хранением, сбережением, учетом, эксплуатацией, использованием по назначению, постоянной боевой готовностью вооружения и боеприпасов, вещевого имущества ЛУ;

3) осуществляет хранение, учет вещественных доказательств (изъятого, добровольно сданного и найденного оружия и боеприпасов);

4) осуществляет исполнение приговоров в части касающихся вещественных доказательств (уничтожение, выдача, и передача по назначению);

5) ведет учет количественного и качественного состояния вооружения и боеприпасов, осуществляет закрепление за личным составом табельного оружия и специальных средств;

6) принимает меры по экономии материальных ресурсов, осуществляет мониторинг рынка товаров и услуг для заключения хозяйственных договоров и подготовку технических заданий, документации для осуществления процедур заключения государственных контрактов и договоров на оказание услуг и закупку материально-технических средств и имущества для нужд ЛУ на конкурсной основе;

7) обеспечивает выполнение требований пожарной безопасности в ЛУ;

8) осуществляет контроль над исправной работой коммуникаций и принятие мер по поддержанию их в исправном состоянии.

Группа информационных технологий, связи и защиты информации ЛУ на транспорте является структурным подразделением ЛУ.

Группа информационных технологий, связи и защиты информации входит в подразделение тылового обеспечения осуществляет организацию обеспечения подразделений ЛУ техническими средствами связи, специальной, компьютерной и организационной техникой и своевременного ремонта указанной техники; организацию обеспечения мероприятий по защите государственной тайны и информации ограниченного доступа, не содержащей сведений, составляющих государственную тайну.

Основные задачи: организация обеспечения мероприятий по защите государственной тайны и информации ограниченного доступа, не содержащей сведений, составляющих государственную тайну; организация работ по разработке, модернизации, созданию, вводу в действие, обеспечению функционирования и развитию средств и систем, организация внедрения в практическую деятельность ЛУ новых средств связи и специальной техники; выработка единых технических и технологических решений, координация работ и в установленном порядке осуществление контроля деятельности подразделений ЛУ, разработка предложений по дальнейшему совершенствованию слу-

жебной деятельности; организационно-методическое обеспечение деятельности подразделений системы МВД России по вопросам, отнесенным к компетенции группы информационно-технологического сопровождения; обеспечение подразделений ЛУ техническими средствами связи, специальной, компьютерной и организационной техникой; обеспечение своевременного и надлежащего ремонта технических средств связи, специальной, компьютерной и организационной техники; организация подготовки проектов договоров со сторонними организациями на поставку установку и эксплуатацию средств связи, специальной, организационной и компьютерной техники.

Подразделения полиции включают в себя: отдел уголовного розыска; отдел экономической безопасности и противодействия коррупции; отделение охраны общественного порядка; группу по делам несовершеннолетних; направление лицензионно-разрешительной работы.

Отдел уголовного розыска – оперативная служба, в задачу которой входит предупреждение, пресечение, раскрытие готовящихся, либо совершенных преступлений общеуголовной направленности, розыск лиц, скрывшихся от следствия и суда, без вести пропавших граждан, установление личности неопознанных трупов. Отдел уголовного розыска ЛУ является структурным подразделением ЛУ.

В структуру отдела уголовного розыска ЛУ входит: отделение по раскрытию имущественных преступлений; направление по противодействию экстремизму; группа по розыску лиц; группа по противодействию незаконному обороту наркотиков; группа по борьбе с преступлениями против личности.

Отделение по борьбе с имущественными преступлениями организует и выполняет профилактические и оперативно-розыскные мероприятия, направленные на предупреждение и раскрытие преступлений против имущественной безопасности граждан, совершаемых на объектах транспорта.

Направление по противодействию экстремизму организует мероприятия направленные на противодействие экстремистской и террористической деятельности на объектах транспорта.

Группа по розыску лиц организует розыск лиц, скрывшихся от органов дознания, следствия и суда, лиц, без вести пропавших, установление личностей трупов, организацию агентурно-оперативной деятельности.

Группа по противодействию незаконному обороту наркотиков организует и выполняет профилактические и оперативно-розыскные мероприятия направленные на выявление и раскрытие преступлений по линии борьбы с незаконным оборотом наркотических средств и незаконным оборотом оружия, боеприпасов, взрывчатых веществ и взрывных устройств на объектах железнодорожного, водного и воздушного транспорта.

Группа по борьбе с преступлениями против личности организует и выполняет профилактические и оперативно-розыскные мероприятия, направленные на предупреждение и раскрытие преступлений против жизни, здоровья граждан, раскрытие преступлений прошлых лет, организацию агентурно-оперативной деятельности.

Основными функциями отдела уголовного розыска являются: осуществление оперативно-розыскной деятельности (ОРД), направленную на предупреждение, пресечение и раскрытие преступлений общеуголовной направленности, розыск лиц, скрывшихся от следствия и суда, без вести пропавших граждан и установления личности не опознанных трупов; проведение дознания в ходе до следственной проверки, по заявлениям граждан и сообщениям организаций о преступлениях; проведение дознания по уголовным делам, по которым предварительное расследование не обязательно (в настоящее время дознание по уголовным делам в РФ проводится дознавателями отделов дознания органов внутренних дел); оперативное сопровождение предварительного расследования по уголовным делам; исполнение отдельных поручений следователя.

Отдел экономической безопасности и противодействия коррупции ЛУ МВД России на транспорте является структурным подразделением ЛУ.

Отдел экономической безопасности и противодействия коррупции ЛУ является оперативным подразделением полиции и осуществляет оперативно-розыскную деятельность в соответствии с законодательством РФ.

Структура отдела экономической безопасности и противодействия коррупции (ОЭБ и ПК) ЛУ: отделение по выявлению экономических преступлений на объектах железнодорожного и воздушного транспорта; отделение по выявлению экономических преступлений на объектах водного транспорта; отделение по борьбе с преступными посягательствами на грузы; группа оперативно-розыскной информации.

Основные задачи: ОЭБ и ПК ЛУ реализует задачи и функции по борьбе с экономическими преступлениями и коррупцией на объектах железнодорожного, водного и воздушного транспорта; организация работы но противодействию преступности в сфере экономики и коррупции в соответствии с требованиями федеральных законов и нормативных правовых актов МВД России; предупреждение, выявление, пресечение и раскрытие преступлений экономической и коррупционной направленности, в том числе совершаемых (совершенных) организованными преступными группами.

Отделение охраны общественного порядка ЛУ является структурным подразделением ЛУ.

Основные задачи:

1) охрана общественного порядка и обеспечение общественной безопасности на участке обслуживания ЛУ силами патрульно-постовой службы линейных подразделений полиции и отдельного батальона патрульно-постовой службы полиции (ППСП) ЛУ МВД России на транспорте;

2) организация практической и методической помощи линейным и строевым подразделениям полиции по охране общественного порядка;

3) осуществление контроля порядка и организации несения службы;

4) организация работы по предупреждению и пресечению преступлений и административных правонарушений;

5) организация несения патрульно-постовой службы, обеспечение эффективной расстановки и координации сил и средств по единой дислокации;

6) оказание помощи линейным органам полиции и строевым подразделениям в комплектовании, организации обучения и переподготовки личного состава подразделений ППСП;

7) оказание в пределах компетенции помощи гражданам, должностным лицам, предприятиям, организациям, общественным объединениям;

8) руководство по совершенствованию деятельности подчиненных подразделений по обеспечению общественного порядка;

9) участие в организации работы по борьбе с преступностью, организацию взаимодействия всех служб в системе единой дислокации, разрешение вопросов, входящих компетенцию отдела обеспечения охраны общественного порядка (ОООП).

Группа по делам несовершеннолетних является структурным подразделением ЛУ.

Основные задачи: предупреждение безнадзорности, беспризорности, правонарушений и антиобщественных действий несовершеннолетних; выявление и устранение условий, способствующих безнадзорности, беспризорности, совершению правонарушений и антиобщественных действий несовершеннолетних; обеспечение защиты прав и законных интересов несовершеннолетних; социально-педагогическая реабилитация несовершеннолетних, находящихся в социально опасном положении; выявление и пресечение случаев вовлечения несовершеннолетних в совершение преступлений и иных антиобщественных действий.

Категории несовершеннолетних, подлежащих профилактическому воздействию: употребляющие наркотические средства или психотропные вещества без назначения врача либо употребляющие одурманивающие вещества; совершившие правонарушение, повлекшее применение административного

наказания; совершившие правонарушение до достижения возраста, с которого наступает административная ответственность; освобожденные от уголовной ответственности вследствие акта об амнистии или в связи с изменением обстановки, а также в случаях, когда признано, что исправление несовершеннолетнего может быть достигнуто путем применения принудительных мер воспитательного воздействия; совершившие преступление, но не подлежащие уголовной ответственности в связи с не достижением возраста, с которого наступает уголовная ответственность; совершившие преступление, но не подлежащие уголовной ответственности вследствие отставания в психическом развитии, не связанного с психическим расстройством; обвиняемые или подозреваемые в совершении преступлений, в отношении которых избрана мера пресечения, не связанная с заключением под стражу; условно-досрочно освобожденные от отбывания наказания, освобожденные от наказания вследствие акта об амнистии или в связи с помилованием; получившие отсрочку отбывания наказания или отсрочку исполнения приговора; освобожденные из учреждений уголовно-исполнительной системы, вернувшиеся из специальных учебно-воспитательных учреждений закрытого типа, если они в период пребывания в указанных учреждениях допускали нарушения режима, совершали противоправные деяния и (или) после освобождения (выпуска) находятся в социально опасном положении и (или) нуждаются в социальной помощи и (или) реабилитации; осужденные за совершение преступления небольшой или средней тяжести и освобожденных судом от наказания с применением принудительных мер воспитательного воздействия; осужденные условно, осужденные к обязательным работам, исправительным работам или иным мерам наказания, не связанным с лишением свободы; иные категории лиц, с которыми отдел по делам несовершеннолетних проводит профилактическую работу; родители или законные представители несовершеннолетних, не исполняющие своих обязанностей по воспитанию, обучению и (или) содержанию несовершеннолетних и (или) отрицательно влияющие на их поведение либо жестоко обращающиеся с ними; лица, в отношении которых есть

основания полагать, что они имеют отношение к вовлечению несовершеннолетних в совершение преступлений или иных антиобщественных действий или совершению в отношении несовершеннолетних других противоправных действий, а также родители несовершеннолетних или их законные представители и должностные лица, не исполняющие или ненадлежащим образом исполняющие свои обязанности по воспитанию, обучению и (или) содержанию несовершеннолетних.

Группа по делам несовершеннолетних осуществляет в пределах своей компетенции меры по выявлению несовершеннолетних, объявленных в розыск, а также несовершеннолетних, нуждающихся в помощи государства, и в установленном порядке направляет таких лиц в соответствующие органы или учреждения системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних либо в иные учреждения.

Кроме того, отдел по делам несовершеннолетних рассматривает в установленном порядке заявления и сообщения об административных правонарушениях несовершеннолетних, общественно опасных деяниях несовершеннолетних, не достигших возраста, с которого наступает уголовная ответственность, а также о неисполнении или ненадлежащем исполнении их родителями или законными представителями либо должностными лицами обязанностей по воспитанию, обучению и (или) содержанию несовершеннолетних.

Направление лицензионно-разрешительной работы ЛУ на транспорте является структурным подразделением ЛУ.

Направление лицензионно-разрешительной работы ЛУ предоставляет государственную услугу по выдаче лицензий и разрешений в сфере оборота оружия и исполнения государственной функции контроля за оборотом оружия, частной охранной деятельностью.

В случаях выявления грубых нарушений правил оборота оружия, которые могут повлечь за собой утрату, хищение, либо неправомерное использование оружия, призваны производить в порядке, предусмотренном действующим законодательством, опечатывание мест их хранения, временно ограни-

чивать доступ работников к ним до устранения выявленных недостатков, аннулировать, в предусмотренных законодательством случаях, выданные лицензии на приобретение оружия, а также разрешение на хранение, хранение и ношение, а также использования оружия. При выявлении ситуаций, когда не обеспечивается сохранность оружия, изымать его и передавать в установленном порядке на ответственное хранение в органы внутренних дел, по фактам выявленных нарушений установленных правил оборота оружия выносить письменные предупреждения и предписания лицам, ответственными за его хранение, хранения и ношение и использование.

Основные задачи: осуществление подготовки решений и указаний по вопросам контроля над объектами разрешительной системы, осуществлению лицензионно-разрешительной работы и частной охранной деятельности; контролирование проведения ежегодных инвентаризаций оружия и патронов к нему, находящихся в пользовании организаций с особыми уставными задачами; осуществление в установленном порядке рассмотрения заявлений о выдаче лицензий и разрешений на оборот оружия, оформление и выдача указанных лицензий и разрешений юридическим лицам на железнодорожном, водном и воздушном транспорте; подготовка государственной статистической отчетности в МВД России согласно установленных форм по линии лицензионно-разрешительной работы; координация и согласование деятельности ЛУ с другими ЛУ МВД России по ФО по осуществлению лицензионно-разрешительной работы и контролю за частной охранной деятельностью.

2.2 Оценка деятельности Сибирского ЛУ МВД России на транспорте в г. Красноярске

В любом государстве транспорт во многом определяет уровень экономического и социального развития. В России с ее территориальными масштабами ключевую роль играет железнодорожный транспорт, который является неотъемлемой частью единой транспортной системы страны. От устойчивой

и надежной работы железных дорог в значительной мере зависят развитие единого экономического пространства, целостность российской государственности, оборона и безопасность страны. Однако создавшиеся условия нестабильной социально-экономической ситуации в России, обострение межнациональных конфликтов, как в Российской Федерации, так и в отдельных государствах ближнего зарубежья, рост числа террористических актов на объектах транспортных магистралей и эскалация преступности негативно влияют на работу железнодорожного транспорта в целом что, в свою очередь, требует от государственных органов расстановки приоритетных задач, направленных на обеспечение транспортной безопасности в сфере железнодорожного транспорта.

В Федеральном законе от 9 февраля 2007 г. №16-ФЗ «О транспортной безопасности» отражено, что объектами транспортной инфраструктуры являются технологический комплекс, включающий в себя железнодорожные, трамвайные и внутренние водные пути, контактные линии, автомобильные дороги, тоннели, эстакады, мосты, вокзалы, железнодорожные и автобусные станции, метрополитены, морские торговые, рыбные, специализированные и речные порты, портовые средства, судоходные гидротехнические сооружения, аэродромы, аэропорты, объекты систем связи, навигации и управления движением транспортных средств, а также иные обеспечивающие функционирование транспортного комплекса здания, сооружения, устройства и оборудование [5].

Одним из важнейших и сложных участков российских железных дорог является Восточно-Сибирская железная дорога. Эксплуатационная длина ВСЖД составляет 3876 километров главных направлений. В ее состав входит 225 станций и 302 остановочных пункта.

Расположенная в центре Транссибирской магистрали, Восточно-Сибирская железная дорога обслуживает 4 субъекта Российской Федерации - Иркутскую область и Забайкальский край, Республику Бурятия и Саха (Яку-

тию), а также более трех тысяч предприятий и организаций, расположенных на территории этих субъектов.

На ее долю приходится 88,3% грузооборота, выполняемого всеми видами транспорта. По ВСЖД ежегодно перевозится более 66,8 млн. т груза, в том числе угля - 17,2 млн. т, нефти и нефтепродуктов - 11, 3 млн. т, лесных грузов - 6,6 млн. т.

Сибирское линейное управление МВД России на транспорте в г. Красноярске выполняет задачи по обеспечению правопорядка, в первую очередь, на железнодорожном, воздушном и водном транспорте.

В зоне ответственности Сибирского ЛУ находятся: участок Красноярской железной дороги от входных стрелок ст. Козулька до выходных стрелок ст. Балай (225 км), ст. Дивногорск (31 км), от ст. Чайда до ст. Лесосибирск (119 км), ст. Красноярск-Северный (17 км); судовой ход акватории реки Енисей, без учета боковых притоков, протяженностью 1975 км., с инфраструктурой обеспечения пассажирских и грузовых перевозок, а также 5 аэропортов («Емельяново» и «Черемшанка» (г. Красноярск), «Подкаменная Тунгуска» (п. Бор), «Игарка» (г. Игарка), Кызыл (г. Кызыл). Аэропорт «Емельяново» является объектом федерального значения и имеет статус международного. Аэропорт «Кызыл» имеет статус международного.

В 2016 году работа подразделений ЛУ была организована в рамках выполнения задач, определенных требованиями Директивы МВД России № 2дсп от 12 декабря 2015 года. Оперативными службами ЛУ осуществлялась работа по выявлению и профилактике совершаемых преступлений и правонарушений, получению упреждающей информации по вопросам, способным привести к осложнениям в социальных сферах, межэтнических и межконфессиональных отношениях и, как следствие, к существенному ухудшению положения населения.

За 12 месяцев 2016 года количество зарегистрированных преступлений составило 1208.

В структуре преступности преобладают преступления в сфере незаконного оборота наркотиков (59,7%), преступления экономической направленности (10,3%) и кражи (16,2%).

К категории тяжких и особо тяжких отнесено 44% зарегистрированных преступлений. В структуре тяжких и особо тяжких преступлений преобладают преступления в сфере незаконного оборота наркотиков (82%) и экономические преступления (16%).

За 12 месяцев 2016 года подразделениями ЛУ было раскрыто 856 преступлений. Показатель результативности расследования соответственно составил 71,8%.

Подразделениями полиции по оперативно-розыскной деятельности раскрыто 374 преступления, подразделениями полиции по охране общественного порядка 482. Результативность расследования преступлений компетенции следствия составила 59,4%, дознания 85,6%.

2.3 Оценка эффективности кадровой работы Сибирского ЛУ МВД России на транспорте в г. Красноярске

Кадровое обеспечение ЛУ осуществляется отделом по работе с личным составом, начальник отдела Дягилев Алексей Михайлович.

Отдел по работе с личным составом ЛУ является самостоятельным структурным подразделением ЛУ, образовано в целях реализации кадровой политики МВД России, обеспечивающей эффективную оперативно-служебную деятельность подразделений ЛУ и подчиненных подразделений.

В структуру отдела по работе с личным составом входят:

1) группа кадров;
2) отделение делопроизводства и режима;
3) группа морально-психологического обеспечения;
4) направление профессиональной подготовки.

Основные функции отдела по работе с личным составом:

1) отбор и расстановка кадров, поддержание укомплектованности органов внутренних дел на уровне, необходимом для успешного выполнения оперативно-служебных задач, улучшение качественного состава кадров служб и подразделений;

2) организация и обеспечение установленного порядка прохождения службы в подразделениях и службах ЛУ;

3) контроль над организацией труда и решением вопросов в сфере трудовых отношений с сотрудниками ЛУ;

4) организация профессиональной подготовки кадров органов и подразделений ЛУ, обеспечение ее соответствия потребностям органов внутренних дел;

5) укрепление служебной (трудовой) дисциплины и законности в деятельности сотрудников служб и подразделений ЛУ;

6) профилактика чрезвычайных происшествий с участием личного состава, выработка неотложных, либо комплексных мер по их предупреждению;

7) организация морально-психологического обеспечения оперативно-служебной деятельности служб и подразделений ЛУ, обеспечение контроля над данным направлением служебной деятельности;

8) организационно-методическое руководство подразделениями по работе с личным составом ЛУ.

Отделение делопроизводства и режима ЛУ осуществляет делопроизводство в структурных подразделениях аппарата ЛУ, обеспечивает деятельность по защите государственной тайны в подразделениях ЛУ и подчиненных линейных органах на транспорте, организует работу с обращениями граждан в ЛУ.

Отделение является самостоятельным структурным подразделением ЛУ и подчиняется непосредственно начальнику ЛУ, выполняет функции делопроизводственного подразделения и подразделения по защите государственной тайны в структуре ЛУ и координирует деятельность подразделений

делопроизводства и режима подчиненных подразделений.

Делопроизводство и мероприятия по обеспечению режима секретности и работа с обращениями граждан в отделении ведутся в порядке, установленном МВД России. Отделение имеет печать ЛУ с воспроизведением Государственного герба Российской Федерации для удостоверения документов.

Основные функции и полномочия отделения:

1) осуществляет экспедиционную обработку, регистрацию документов и справочную работу по ним;

2) организует оперативное рассмотрение и подготовку для доклада руководству ЛУ поступающих документов, осуществляет контроль за их прохождением и исполнением в установленные сроки. Регистрирует исходящие документы и отправляет их адресатам;

3) регистрирует приказы, распоряжения МВД России и ЛУ;

4) анализирует состояние документооборота в ЛУ, вырабатывает меры по его совершенствованию;

5) организует прием граждан руководством ЛУ. Осуществляет регистрацию обращений граждан, доклад обращений руководству ЛУ, вручение обращений исполнителям. Контролирует установленные сроки разрешения обращений, направление ответов гражданам. Ведет соответствующую переписку и архивное хранение материалов по обращениям граждан;

6) осуществляет организационно-методическое руководство делопроизводством, защитой государственной тайны, работой с обращениями граждан в подразделениях ЛУ и подчиненных подразделений. Разрабатывает и реализует меры, направленные на их совершенствование;

7) планирует и осуществляет мероприятия по обеспечению защиты государственной тайны и контролирует состояние режима секретности и конспирации в работе подразделений ЛУ, подчиненных подразделений;

8) осуществляет контроль над разработкой и осуществлением мероприятий по защите сведений, составляющих государственную тайну. Прини-

мает меры по предотвращению разглашения и утечки сведений, составляющих государственную тайну, при проведении всех видов секретных работ;

9) организует и ведет секретное делопроизводство. Контролирует соблюдение установленного порядка работы с секретными документами. Выполняет иные функции, связанные с обеспечением режима секретности и ведением секретного делопроизводства.

Управление, как и любой другой вид деятельности, требует своей конкретной оценки, установления его эффективности. Но данный вопрос является довольно сложным, поскольку оценка менеджмента не всегда может быть произведена прямым путем из-за отсутствия формализованных результатов, количественной оценки отдельных видов выполняемой работы. Поэтому для измерения эффективности управленческого труда часто применяются косвенные методы.

Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность)

Количественные показатели деятельности системы управления включают: комплекс трудовых показателей - экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудоемкости процессов управления) и др.; финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и т.п.); показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

Особо значение имеют показатели социальной эффективности управления (качественные): повышение научно-технического уровня управления; уровень интеграции процессов управления; повышение квалификации менеджеров; повышение уровня обоснованности принимаемых решений; формирование организационной культуры; управляемость системы; удовлетворенность трудом; завоевание общественного доверия; усиление.

То есть результативность данных показателей может быть охарактеризована облегчением и улучшением условий труда, улучшением психологической обстановки в коллективе, установлением нормальных взаимоотношений руководителей и исполнителей.

Всего служащих в Сибирском ЛУ МВД России в г. Красноярске 534 человека, из них [12]: руководители и заместители – 67 человек, начальник – 1, личный состав – 238, служащие отдела кадров и финансовой части – 82. (Рис. 2.1).

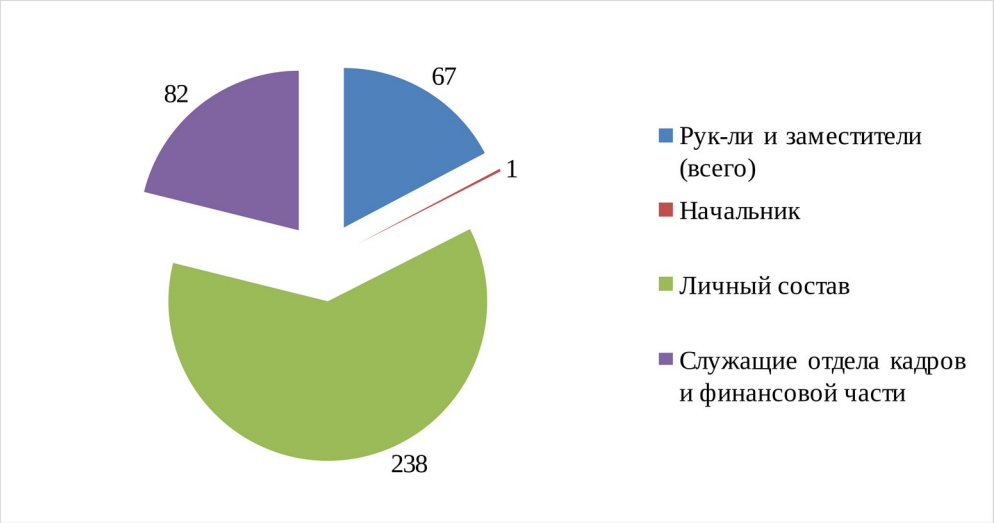

Рис. 2.1 Кадровый состав, человек

Проведем анализ основных показателей отдела кадров Сибирского ЛУ МВД России в г. Красноярске.

Оценим структуру отдела кадров Сибирского ЛУ МВД России в г. Красноярске по полу, по возрастному составу и по стажу. Структура персонала по стажу работы представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Структура персонала по стажу работы

Стаж работы	Абсолютное количество, чел.	Относительное количество, %
Более 3 лет	259	48,50
1–3 года	178	33,34
менее 1 года	97	18,16
Всего	534	100,00

Распределение служащих, уже проработавших в компании достаточное

количество времени, в 2.5 раза больше количества новых служащих. При этом при учете третьей категории работников, стаж работы которых также невысок, преобладают служащие со стажем работы менее 3 лет – 275 человек.

Оценим персонал в Сибирском ЛУ МВД России в г. Красноярске по полу (таблица 2.2).

Таблица 2.2.

Состав структуры кадров по полу

Показатели	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 г. к 2015 г**	
				Абсолютное изменение, чел.	**Относительное изменение, %**
Среднегодовая численность работников, чел.:	524	529	534	+10	102
В том числе: Мужчин	406	408	410	+4	101
Женщин	118	120	124	+6	105

В составе структуры кадров по полу за отчетный период преобладают служащие мужского пола. В целом среднегодовая численность работников в 2017 году возросла по сравнению с 2015 годом на 2 %, что составляет 10 человек.

В персонале Сибирского ЛУ МВД России в г. Красноярске по возрастному составу преобладают служащие от 30 до 50 лет, молодых служащих мало (таблица 2.3).

Можно сделать следующий вывод из таблицы 2.2 и 2.3: большая часть служащих Сибирского ЛУ МВД России в г. Красноярске это мужчины, от 30 до 50 лет. Как показывают данные таблицы 2.2 и 2.3 за исследуемый период состав кадров по полу и возрасту практически не изменился.

Таблица 2.3.

Структура кадров по возрасту

Возрас	**2015 год**	**2016 год**	**2017 год**

т	Абсолютное количество, чел.	Относительное количество, %	Абсолютное количество, чел.	Относительное количество, %	Абсолютное количество, чел.	Относительное количество, %
до 20 лет	0	0,00 %	0	0,00 %	0	00,00 %
20-25 лет	105	20,03 %	95	18,00 %	59	11,11 %
25-30 лет	53	10,05 %	48	9,00 %	60	11,24 %
30-40 лет	157	30,00 %	153	29,00 %	178	33,33 %
40-50 лет	157	30,00 %	180	34,00 %	178	33,33 %
более 50 лет	52	9,92 %	53	10,00 %	59	11,11 %
Всего	524	100 %	529	100 %	534	100 %

Качественный состав отдела кадров характеризуется общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнями.

Оценим структуру и квалифицированность персонала Сибирского ЛУ МВД России в г. Красноярске (табл.2.4, табл. 2.5).

Из таблицы видно, что профессионализм и квалификационный уровень сотрудников повышается.

Также видно, что кадры состоят из высококвалифицированных специалистов, которые периодически совершенствуют уровень своего профессионализма, а также проходят ежегодную аттестацию, что является стимулом к более эффективному выполнению работы.

Анализ системы подбора и уровня квалифицированности персонала показал, что в 2017 году по сравнению с 2015 возросла доля высококвалифицированных работников и снизилась доля сотрудников низкой квалификации. Также проведем анализ образовательного уровня служащих.

Таблица 2.4.

Информация о квалификационном составе персонала

Показатели	2015,%		2016, %		2017, %	
	Абсолютное количество, чел.	Относительное количество, %	Абсолютное количество, чел.	Относительное количество, %	Абсолютное количество, чел.	Относительное количество, %
Списочная численность	524	100,0	529	100,0	534	100,0
В том числе: - высокой квалификации	131	25,0	127	24,0	138	26,0
- средней квалификации	230	44,0	238	45,0	246	46,0
- низкой квалификации	163	31,0	164	31,0	150	28,0

Таблица 2.5.

Образовательный уровень служащих

Образование	2015 год		2016 год		2017 год	
	Абсолютное количество, чел.	Относительное количество, %	Абсолютное количество, чел.	Относительное количество, %	Абсолютное количество, чел.	Относительное количество, %
Высшее	126	24,0	138	26,0	144	27,0
Среднее	147	28,0	148	28,0	150	28,0
Средне-специальное	172	33,0	169	32,0	160	30,0
Незаконченное высшее	79	15,0	74	14,0	80	15,0
Всего	524	100	529	100	534	100

Из таблицы 2.5 можно сделать вывод, что в течение трех лет преобладают служащие со средним и средне-специальным образованием. На развитие эффективности трудовой деятельности служащего, в том числе и в сфере управления, можно воздействовать. Важным стимулом квалификационного роста руководящего работника и развития его инициативы является система-

тическое продвижение по службе. Руководитель должен твердо знать, что вопрос о его продвижении подлежит обязательному периодическому рассмотрению. Однако это продвижение будет зависеть во многом от того, как он повышает деловую квалификацию, насколько активен в работе.

Продвижение служащих данной организации осуществляется в следующих формах:

1) перемещения в рамках той же должностной категории и размеров заработной платы, но с расширением выполняемых функций;

2) повышения заработной платы без повышения в должности;

3) продвижения его по ступеням должностной лестницы.

Росту эффективности менеджмента способствует система повышения квалификации с отрывом и без отрыва от рабочего процесса. Повышение квалификации направлено на совершенствование и углубление знаний, умений и навыков работника в конкретном виде деятельности.

Итак, можно отметить, что организация в целом работает стабильно. Растут качественные показатели труда, в целом можно сказать о моральной удовлетворенности.

Вместе с тем, как и в любой организации в Сибирском ЛУ МВД России на транспорте в г. Красноярске можно выделить некоторые проблемы, в связи, с чем рассмотрим движение кадров в 2016 году (Таблица 2.6) [13].

Текучесть кадров — одна из ключевых проблем для любой организации. Можно выделить два вида текучести кадров — физическую и психологическую (скрытую). Физическая охватывает тех работников, которые в силу разных причин увольняются и покидают организацию. Скрытая или психологическая возникает у тех сотрудников, которые внешне не покидают организацию, но фактически уходят из нее, выключаются из организационной деятельности.

Таблица 2.6.

Движение кадров в 2016 году

Должностные категории	Принято за отчетный период	Свободный найм	Перевод из других категорий	Уволено за отчетный период	По собственному желанию	По уважительным причинам	Состоит на конец отчетного периода
Все работающие	534	402	35	64	41	23	470
Рук-ли и заместители (всего) в том числе:	67	65	2	2	1	1	65
Начальник	1	1					1
Личный состав	238	209	2	31	17	14	207
Служащие отдела кадров и финансовой части	82	71	11	6	5	1	76

Текучесть кадров можно рассчитать по формуле:

Текучесть кадров для планового периода (F) и среднего (F1):

$F = Ув._{пл.} / Ув._{пл.}$, (2)

где $Ув._{пл.}$ – число увольнений в плановый период,

$Ув._{пл.}$ – среднее число сотрудников в плановый период.

$F1 = Ув._{Ср.г.} * 100 / Ч._{Ср.г}$, (2а)

где $Ув._{Ср.г.}$ – среднегодовая численность уволенных,

$Ч._{Ср.г}$ – среднегодовая численность.

Коэффициент текучести кадров – отношение числа уволенных работников организации, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и т.п. причинам, не вызванным производственной или обще-

государственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период.

Естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишнее же движение вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Для того чтобы оценить текучесть кадров, нужно рассчитать коэффициент движения: число уволенных (64 человека) разделить на среднесписочную численность за тот же период (534 человека). Таким образом, коэффициент равен 8,3 %. Можно сказать, что такая текучесть кадров не относится к категории естественной. Следовательно, необходимо принять меры по сокращению текучести кадров.

Нами были выявлены следующие причины текучести кадров Сибирского ЛУ МВД России на транспорте в г. Красноярске:

1) неконкурентоспособные ставки оплаты;
2) несправедливая структура оплаты;
3) продолжительные или неудобные часы работы;
4) плохие условия труда;
5) проблемы с проездом до места работы;
6) неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией).

Текучесть кадров вызвала снижение общей эффективности персонала, а именно в 2016 снизилась раскрываемость преступлений на 4 % по сравнению с 2015 годом. Помимо прямых угроз текучесть кадров таит в себе и скрытые опасности. Основная из них - это демотивирующее воздействие ухода одного из сотрудников на остающихся работников.

В процессе прохождения практики был проведен опрос, в котором участвовало 50 служащих, целью которого было выявить основные мотивы увольнения служащих.

Вывод результата опроса, «по какой причине Вы меняли работу?»:

1) низкая зарплата – 43%;

2) отсутствие перспектив роста – 24%;

3) не сложившиеся отношения с руководством – 11%;

4) неудобный график работы – 6%;

5) неудобное расположение работы – 5%;

6) другое – 11% (рис. 2.2).

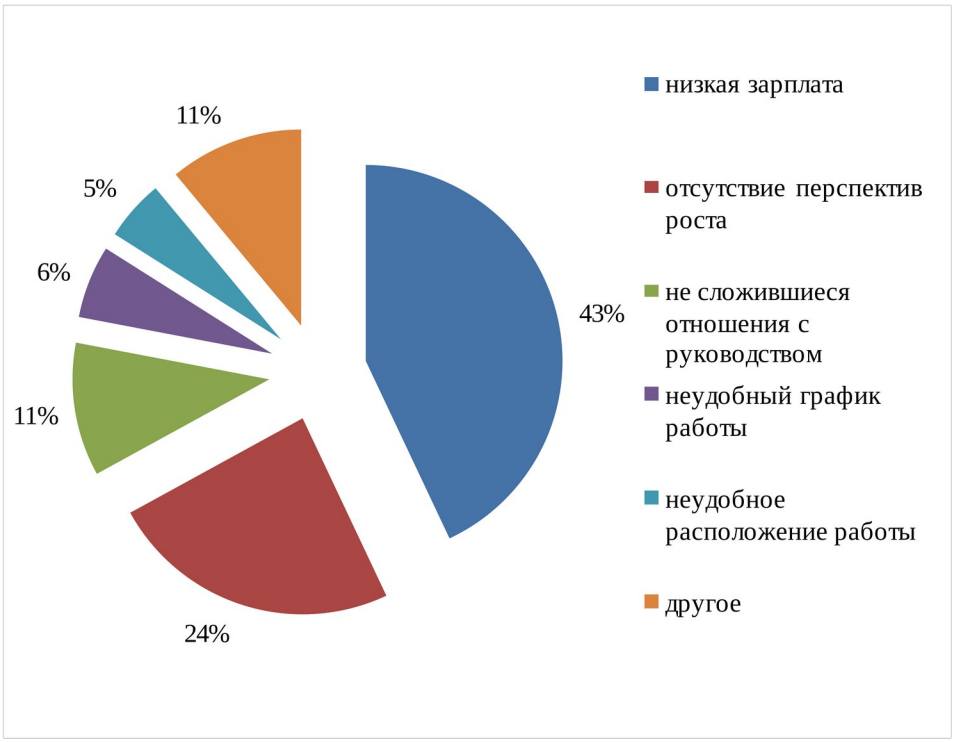

Рис. 2.2 Причины увольнения труд-%

Как видно из результатов опроса наиболее веской причиной увольнения сотрудников является низкая заработная плата и отсутствие перспектив роста.

С движением кадров нужно бороться при помощи грамотного кадрового планирования.

Аттестация является основным методом анализа состояния персонала государственной и муниципальной службы.

В 2017 году была проведена аттестация персонала в Сибирского ЛУ МВД России в г. Красноярске, по результатам которой принимались решения

способствующие формированию кадрового состава, повышению профессионального уровня служащих, решению вопросов, связанных с определением преимущественного права на замещение должности гражданской службы при сокращении должностей гражданской службы в государственном органе, а также вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда гражданских служащих. Аттестовались 124 сотрудника.

Процесс аттестации состоял из 4 этапов:

1) подготовительный этап: подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации;

2) формирование состава аттестационной комиссии (в размере 5 человек): начальник Сибирского ЛУ МВД России в г. Красноярске, начальник и заместитель начальника отдела кадров, руководители подразделений, где проходил процесс аттестации;

3) основной этап: организация работы аттестационной комиссии по подразделениям, оценка индивидуальных вкладов служащих, заполнение анкет "Аттестация", компьютерная обработка результатов;

4) заключительный этап: подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении служащих, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию.

При проведении аттестации были использованы оценочные листы (бланки оценки), в которых указывались показатели оценки. Также проводилась оценочная беседа - это беседа руководителя с подчиненным, во время которой формируются решения.

Бланки самооценок и оценок анализируются. Все приведенные в них качества распределяются по трем группам:

1) профессионализм и компетентность;

2) деловые качества;

3) личностные характеристики.

Затем подсчитывается средний балл по каждой группе качеств, сравниваются оценки непосредственных руководителей и самооценки аттестуемых

По результатам аттестации сообщались аттестуемым непосредственно после подведения итогов голосования, принятое одно из следующих решений:

1) соответствуют замещаемой должности государственной службы – 74 сотрудника;

2) соответствует замещаемой должности гражданской службы и рекомендуется для включения в кадровый резерв для замещения вакантной должности государственной службы в порядке должностного роста – 17 сотрудников;

3) соответствует замещаемой должности государственной службы при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации – 19 сотрудников;

4) не соответствует замещаемой должности государственной службы – 6 сотрудников;

5) направляется на профессиональную переподготовку или повышение квалификации – 7 сотрудников;

6) понижается в должности государственной службы – 1 сотрудник.

7) по итогам аттестации было уволено 4 человека (Рис. 2.3). Аттестация позволила определить наиболее перспективных сотрудников, которые способны достичь наибольших успехов в профессиональной деятельности. Поэтому необходимо проработать схему управления карьерой. Особенно это актуально для молодых и новых сотрудников.

Но следует отметить, что имеющаяся нормативная правовая база по вопросам аттестации государственных служащих и сложившаяся практика проведения аттестации пока еще не в полной мере отвечают современным требованиям: расхождения в понятийном аппарате, не всегда учитывается новейшее законодательство, недостаточно точно определены цели аттестации как комплексного процесса мотивации персонала.

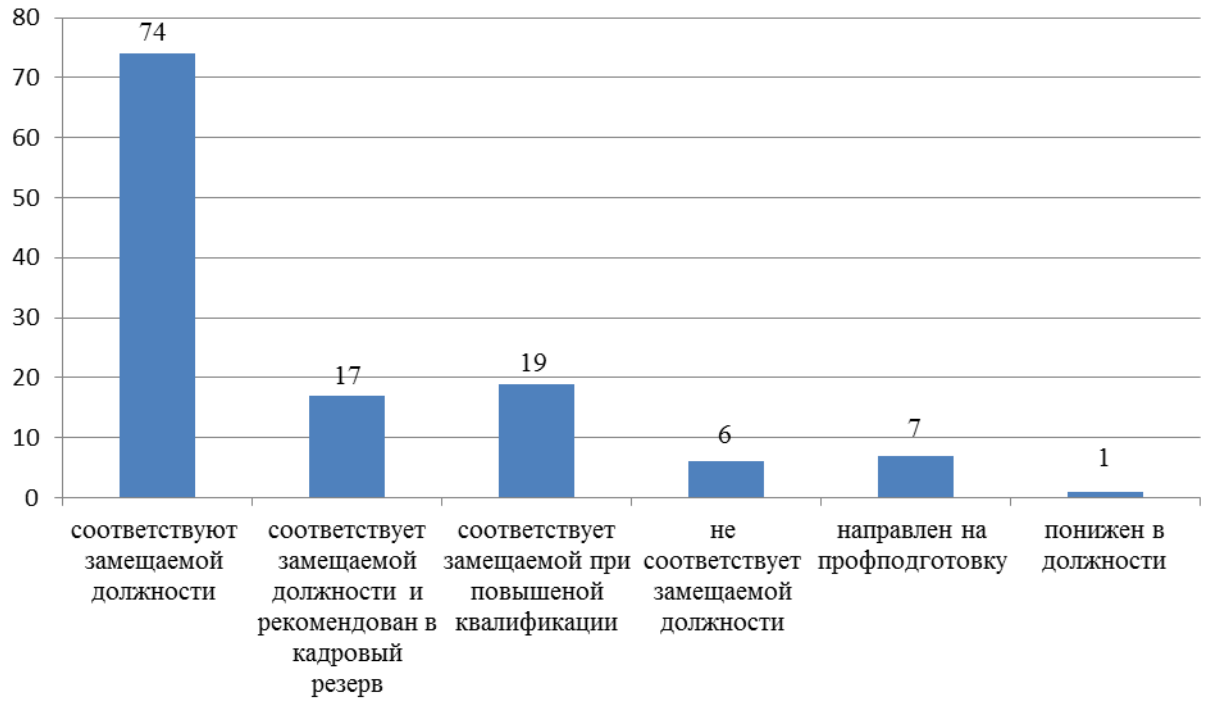

Рис. 2.3 Результаты аттестации, человек

Делая выводы нужно сказать, что Сибирское ЛУ МВД России в г. Красноярске, являясь государственной организацией, имеет свои тонкости в управленческом процессе, в построении организационной структуры.

Результаты исследования современной обстановки Сибирского ЛУ МВД России в г. Красноярске показывают, что данная организация испытывает кадровый голод в сотрудниках низового уровня. Данная проблема востребованности стоит не только на уровне города, но и на уровне всего Красноярского края.

Данная проблема возникла из-за мало привлекательности рабочих мест. Необходима нормализация оплаты труда с учетом нынешней экономической обстановкой, повышение престижа полиции.

Оценивая перспективы деятельности российской полиции и ее кадров, надо отметить, что вероятность нормализации в этой сфере ближайшие 1-3 года не велика.

Итак, важнейшими нерешенными проблемами являются:

1) отсутствие методов и технологий, позволяющих объективно оценивать возможности, перспективность работников, в условиях структурной и функциональной неопределенности системы государственного управления;

2) необходимость снижения текучести кадров;

3) бездействие механизма (материальный и моральный), позволяющего привлекать в систему государственного управления конкурентоспособных работников;

4) не проработанность схемы реализации карьерных устремлений молодых и новых сотрудников;

5) необходимость развития информатизации управления персоналом.

ГЛАВА 3.ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРТСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ НА ПРИМЕРЕ СИБИРСКОГО ЛУ МВД РОССИИ НА ТРАНСПОРТЕ В Г. КРАСНОЯРСКЕ

Проведение анализа кадровой работы в организации и выводы, сделанные по результатам этого анализа, выявили ряд недоработок, а также недостаточное внимание по отношению к некоторым вопросам. Поэтому целесообразно дать несколько рекомендаций для более эффективной деятельности работы с кадровым составом, а именно его усовершенствованию. Важнейшими нерешенными проблемами являются:

1) отсутствие методов и технологий, позволяющих объективно оценивать возможности, перспективность работников, в условиях структурной и функциональной неопределенности системы государственного управления;

2) необходимость снижения текучести кадров;

3) бездействие механизма (материальный и моральный), позволяющий привлекать в систему государственно управления конкурентоспособных работников;

4) не проработанность схемы реализации карьерных устремлений молодых и новых сотрудников;

5) необходимость развития информатизации управления персоналом.

Первое мероприятие для повышения эффективности работы отдела кадров. Работа с кадровой документацией является достаточно трудоемкой и занимает много времени. Для облегчения работы введем новые технологии, программные обеспечения. База данных, которая используется в отделе кадров Сибирского ЛУ МВД России на транспорте в г. Красноярске является устаревшим вариантом, и не соответствует современным тенденциям работы. Удачным вариантом является программа "Отдел кадров плюс 2016" 2016 года создания.

Возможности программы:

1) сохранение кадровых приказов, отчетов и документов в редактируемых форматах XLS и DOC (MS Office);

2) совместимость с Open Office;

3) возможность обмена персональными данными по сотруднику с 1С;

4) возможность загрузки данных по сотруднику в базу данных программы из Excel (и обратно);

5) гибкое штатное расписание: без ограничений количества уровней, возможность включения филиалов с собственной структурой и реквизитами;

6) возможность кадрового учета неограниченного количества организаций в одной программе;

7) график отпусков;

8) возможность хранения внутри программы внешних документов в различных форматах (Word, Excel, изображения и т.д.), например: трудовой договор, должностные инструкции;

9) табель учета рабочего времени. Автоматически формируется на основании существующих приказов по сотруднику и его графика работы. С удобным интерфейсом редактирования и ввода отработанных часов. Формируются печатные формы Т-12 и Т-13;

10) возможность редактирования табеля сразу по подразделению или всей организации;

11) все изменения внесенные в табель сразу отражаются в документообороте в виде соответствующих приказов;

12) удобный, структурированный журнал приказов;

13) хранение информации о кандидатах и уволенных сотрудников;

14) возможность приема нескольких сотрудников по различным ставкам на одну штатную единицу;

15) возможность работы одного сотрудника на различных должностях в рамках одной организации на различных ставках.

Преимущества программного продукта "Отдел кадров плюс 2016" по сравнению с другими программами кадрового учёта:

1) полное соответствие программы новому Трудовому Кодексу, который вступил в действие 30.12.2001;

2) наличие новейших бланков выходных форм, соответствующих последним изменениям в трудовом законодательстве;

3) удобство и простота работы с программой (даже начинающий пользователь персонального компьютера с помощью подробного руководства пользователя освоит программу в течение нескольких дней);

4) небольшой объём занимаемой дисковой памяти;

5) наличие сетевой версии программного продукта;

6) грамотная техническая поддержка официальных пользователей;

7) невысокие требования к программно-аппаратной части (программа будет успешно работать даже на старых компьютерах);

8) возможность настройки программного продукта под организацию (добавление новых форм, добавление логотипа предприятия в бланки документов, разработка новых отчётов, добавление новых информационных полей).

Программа "Отдел кадров плюс 2016" прошла успешное испытание в тестовой лаборатории редакции журнала PC Magazine и размещена на вебсайте корпорации Microsoft в каталоге дополнений для Microsoft Office в разделе "Полнофункциональные пакеты, работающие в среде Microsoft Office".

Эффективность внедрения программы "Отдел кадров плюс 2016".

Прежде всего, это экономия времени за счёт внедрения программы, за счет чего повысится производительность труда сотрудников отдела кадров.

Данная программа позволяет значительно повысить скорость и эффективность работы отдела кадров при рутинных операциях:

1) оформлении кадровых приказов;

2) составлении штатного расписания, расчёте стажа, а также при формировании дополнительных отчётов.

В среднем работа с итоговой кадровой документацией (формирование стандартных отчетов, отчета по движению численности сотрудников за год,

ведение статистики по организации в целом, расчет среднесписочной численности и другое) занимает у отдела кадров около 86 часов. Программа "Отдел кадров плюс 2016" выполняет все операции за 20 часов.

Разница 86 - 20 = 60 часов. Это говорит о сокращении времени операций в 4,3 раза (86 / 20 = 4,3). Следовательно, у отдела кадров появится свободное время, нужно сократить служащих либо добавить обязанностей.

Стоимость программы для государственного учреждения «Отдел кадров плюс 2016» равна 9900 рублей. Программа недорогая, ЛУ может приобрести ее.

Эффект от использования данной программы особенно высок для:

1) подразделений с численностью сотрудников свыше 50-70 человек. Как показала практика, если в организации численность сотрудников достигла этой отметки, то использование программы "Отдел кадров" позволяет очень сильно сэкономить время сотрудников отдела кадров за счёт автоматизации документооборота и быстроты поиска нужной информации;

2) для организации с высоким притоком (оттоком) кадров, поскольку в этом случае нагрузка на отдел кадров значительно возрастает, и внедрение программы поможет существенно снизить эту нагрузку, что поможет отделу кадров в кратчайшие сроки оформить все необходимые документы, а сотруднику как можно быстрее приступить к работе. Так как в ЛУ движение кадров достигло отметки 8%, внедрение данной программы становится вполне приемлемым.

Второе предложенное мероприятие – снижение текучести кадров за счет улучшения системы адаптации.

Осуществление проекта помогает решить следующие задачи:

1) сократить срок вхождения новых сотрудников в организацию;

2) сократить период более низкой производительности труда новых сотрудников;

3) сформировать у новых сотрудников устойчивое положительное отношение к компании и действующим в ней правилам и стандартам, сформировать навыки применения корпоративных стандартов в рабочих ситуациях;

4) обеспечить успешное вхождение новых работников в коллектив компании;

5) улучшить информированность персонала о рыночном положении компании, ее миссии, целях, истории, соответственно «воспитать» данную черту как характеристику корпоративной культуры компании;

6) обеспечить знание работниками процедур, действующих в компании;

7) повысить мотивацию работников.

Содержание проектных предложений.

Алгоритм программы адаптации новых сотрудников. Разработанный алгоритм приведен в таблице 3.1.

Таблица 3.1.

Алгоритм программы адаптации новых служащих

Мероприятия	**Срок**	**Ответственный**	**Исполнители**
Подготовка к приходу нового сотрудника:			
принятие решения о назначаемом служащем	За 2 дня	руководитель подразделения	
оформление заявки на оборудование рабочего места ПК, канцелярскими принадлежностями	За 2 дня	Начальник отдела по работе с личным составом	Начальник отдела по работе с личным составом
оформление заявки на подключение к телефону, к локальной сети	За 2 дня	Руководитель подразделения	Секретарь
оборудование рабочего места ПК, телефоном, подключение по локальной сети	За 1 день	Руководитель подразделения	Начальник отдела по работе с личным составом
Оформление на работу:	Первый день	Начальник отдела по работе с личным составом	
написание заявления о приеме на работу			
заключение договора			

Продолжение таблицы 3.1.

Мероприятия	Срок	Ответственный	Исполнители
подписание договора о материальной ответственности			
ознакомление под роспись с Должностной инструкцией			
заполнение личной карточки			
заключение соглашения о конфиденциальности			
Введение в организацию	Первый день	Начальник отдела по работе с личным составом	
знакомство с организационной структурой, Правилами внутреннего трудового распорядка, историей фирмы, ее миссией и целями, основными положениями корпоративного кодекса, с основными руководителями, с порядком оплаты труда, кадровой политикой.			
получение пакета документов: – «Справочник новичка», График мероприятий на и/с			
Введение в подразделение	Первый день	Начальник отдела по работе с личным составом	
знакомство с сотрудниками компании и расположением помещений офиса		Начальник отдела по работе с личным составом; Руководитель подразделения	Руководитель подразделения

Продолжение таблицы 3.1.

Мероприятия	Срок	Ответственный	Исполнители
знакомство с должностными обязанностями и правами. Беседа о роли и месте структурного подразделения в структуре организации, о его задачах и функциях, способах взаимосвязи с другими подразделениями. Ознакомление с Положением о подразделении.		Начальник отдела по работе с личным составом	Инженер по охране труда и технике безопасности
Прохождение инструктажа по технике безопасности.	1–3 день		

Описание процесса проведения адаптационного тренинга. Организация, подготовка и сроки проведения мероприятия.

Адаптационный тренинг – комплексное мероприятие по введению в организацию вновь принятых служащих, обеспечивающее: знание ими основополагающей информации о компании; социально-психологическую адаптацию.

Адаптационный тренинг проводится ежемесячно в последнюю пятницу месяца для вновь принятых за данный срок служащих, но не менее чем для 3 и не более, чем для 5 человек, в противном случае срок проведения тренинга откладывается до следующего месяца либо проводится для 2 групп.

Необходимо провести подготовительные мероприятия, обозначенные в таблице 3.2.

Продолжительность адаптационного тренинга варьируется от 160 до 200 минут ввиду изменения содержания тренинга в зависимости от групп участников.

Таблица 3.2.

Подготовительные мероприятия для проведения адаптационного тренинга

Мероприятие	**Срок**
Выбрать служащего для участия в тренинге, сообщить ему об участии, выдать план рассказа	В начале месяца
Проверить наличие необходимого оборудования и приобрести недостающее	В течение месяца до тренинга
Напомнить вновь принятым служащим, служащему-участнику тренинга, руководителям служащих о времени и месте проведения тренинга	За 3 дня

Блоки мероприятия (Таблица 3.3).

Таблица 3.3.

Блоки адаптационного тренинга

Блок	**Части, варианты блока, примечания**
1. Фильм о Сибирском ЛУ МВД России на транспорте в г. Красноярске	История ЛУ, миссия, цели, стратегия, принципы деятельности, положение на рынке.
2. Презентация о Сибирском ЛУ МВД России на транспорте в г. Красноярске	История ЛУ
	Жизнь служащих: на работе, на обучении, корпоративные мероприятия, праздники
3. Упражнение-знакомство	Рассказ о себе с указанием отличительных черт, любимых и нелюбимых качеств людей, явлений в жизни, «Никто из вас не знает, что я»,
	Попарное представление с дальнейшим рассказом о собеседнике
4. Проверка усвоения представленного в Положении ЛУ материала в форме диалога: просьба по кругу рассказать о правилах по направлениям:	Принятая форма одежды
	Правила пользования информационными ресурсами
	Правила внутреннего трудового распорядка
5. Рассказ приглашенного служащего по плану:	О себе, образовании, опыте работы до прихода в ЛУ
	О ЛУ в разные периоды ее развития
	О своем пути в ЛУ, коллективе, отношениях в нем
	О принципах деятельности ЛУ, ее ценностях, традициях, кадровой политике, о том, что ЛУ делает для слу[illegible]
	Отв[illegible]
6. Проверка знания организационной структуры	
– Задание	самостоятельно за 7–10 мин. по памяти нарисовать структуру ЛУ, рассмотреть все полученные варианты, выбрать лучший и общими усилиями воссоздать максимально точно и полно.

Продолжение таблицы 3.3.

Блок	Части, варианты блока, примечания
– Вопросы на знание организационной структуры ЛУ и лиц, занимающих определенные должности	Назовите начальника Сибирского ЛУ МВД России на транспорте в г. Красноярске и его звание.
	Начальником какого отдела является Дягилев А.М.?
	Кто является полковником юстиции?
	Кто является начальником отдела по охране общественного порядка?
	Кто является начальником отдела по оперативной работе?
7. Рассказ о политике в области управления персоналом	О критериях подбора персонала в ЛУ
	Об адаптации и наставничестве
	Об обучении
	Об аттестации
	О проектах
	О корпоративных мероприятиях, конкурсах
	О социальном пакете как выражении заботы ЛУ о служащих
9. Подведение итогов, получение обратной связи	устно

Оценка эффективности тренинга. Оценка эффективности проведения тренинга проводится на основе качественных критериев указанными в таблице 3.4 способами.

Таблица 3.4.

Индикаторы эффективности тренинга

Критерий	Способ	Источник
Количество служащих, оценивающих социально-психологическую адаптацию успешно	Оценка новыми служащими успешности прохождения адаптации	В соответствии с анкетами по адаптации новых служащих
Количество служащих, считающих проведение тренинга полезным	Оценка мнения новых служащих о тренинге	Устный опрос
количество ошибок в работе новых служащих; повышение эффективности работы после проведения тренинга; успешность вхождения новых с служащих в коллектив.	Оценка руководителями работы новых служащих	Опрос
Количество служащих, чья адаптация в коллективе прошла успешно	Оценка начальником отдела по работе с личным составом социально-психологической адаптированности новых служащих	При адаптационных беседах.

Продолжение таблицы 3.4.

Корректировка мероприятия. При подготовке к тренингу и его проведении необходимо учитывать особенности принятой категории работников. Тренинг проводится по указанному выше плану для служащих, принятых на должности до начальника отдела включительно. Для более высоких по позиции должностей в данном тренинге нет необходимости.

Тренинг должен предоставлять достоверную, современную информацию о ЛУ, при необходимости дополняться, изменяться, расширяться с течением времени.

Упражнения и задания в нем также могут меняться по усмотрению начальника отдела по работе с личным составом.

«Справочник новичка». Размещение справочника новичка в данном проекте является нецелесообразным ввиду нагромождения информации, поэтому указаны его основные разделы:

1) письмо начальника отдела по работе с личным составом новым служащим Сибирского ЛУ МВД России на транспорте в г. Красноярске: о структуре, о ключевых фигурах, дирекция по персоналу;

2) основные корпоративные правила: бизнес-этика, как себя вести, форма одежды, пропуск, наши традиции, курение и алкоголь;

3) использование средств связи: о компьютерных играх, об использовании копировальной техники в личных целях, о пользовании Интернетом, о телефонном справочнике, о пользовании телефоном, о компьютерной сети, об электронной почте, о частной переписке по электронной почте, об отправке документов и писем;

4) о принятых в компании процедурах: график работы, отсутствие на рабочем месте, если Вы заболели, обед, процедура получения зарплаты, оборудование рабочего места, как отправить факс, где найти общие положения, регламенты, приказы;

5) что делать, если: сломался компьютер, потеряли или забыли пропуск, Вас послали в командировку.

Перед проведением изменения целесообразно рассмотреть факторы, которые вызывают изменение или препятствуют ему. Один из методов их представления – анализ поля сил К. Левина. Он предложил рассматривать организацию или ситуацию как находящуюся при определенном балансе или равновесии, между движущими и сдерживающими силами изменения. Для осуществления более глубокого анализа необходимо оценить относительную мощность сил, показав это на диаграмме дифференциацией стрелок по ширине или длине. Также большое значение имеет определение «потенциала для изменения» – те силы, которые в настоящий момент не используются, но могут быть использованы в проблемных ситуациях. Для успешного проведения изменения необходимо минимизировать действие сдерживающих сил или нейтрализовать их, переведя в ранг движущих. Прежде всего, необходимо определить их причины. Коттер и Шлезингер выделили четыре причины того, почему люди склонны сопротивляться изменениям:

1) узкособственнический интерес – убеждение человека в том, что он может потерять что-то ценное в результате изменения;

2) непонимание и недостаток доверия – характеризует уровень доверия между сотрудниками и руководством, неэффективность системы коммуникации между ними;

3) различная оценка ситуации – означает, что восприятие тех, кто планирует изменения, отличается от восприятия людей, которых вероятнее всего оно затронет;

4) низкая терпимость к изменению;

5) давление со стороны коллег – влияние сослуживцев, которые оказывают сопротивление изменениям;

6) усталость от изменений – сопротивление в пассивной форме;

7) предыдущий неудачный опыт проведения изменений.

Планирование реализации проекта проводится посредством методов сетевого планирования и управления.

Этапы внедрения и реализации проекта:

Этап 1 – Подготовка «Справочника новичка».

Этап 2 – Разработка адаптационного тренинга.

Этап 3 – Разработка алгоритма программы адаптации с указанием сроков и ответственных лиц.

Этап 4 – Подготовка служащих к нововведению.

Этап 5 – Проведение «пилотного» проекта.

Этап 6 – Оценка эффективности проекта. Корректировка проектных мероприятий.

Для обозначения цели и задач проекта и представления их связи составляется дерево целей.

Составленный список работ в рамках каждого этапа представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5.

Список работ в рамках каждого этапа

№	Код работы		Название работы
Этап 1			
1	a_1	0-1	Разработка разделов «Справочника новичка».
2	a_2	1-2	Оформление заказа в типографии на печать справочника.
Этап 2			
3	a_3	0-3	Составление программы тренинга
4	a_4	3-4	Подготовка обращения начальника и начальника отдела по работе с личным составом к новым служащим
5	a_5	3-5	Подготовка содержательной части тренинга: сведений о компании, корпоративные стандартов, политики в области управления персоналом. Поиск, выбор игрового упражнения. Подготовка вопросов и викторины для диалоговой части тренинга.
6	a_6	3-6	Подбор кандидатов среди служащих для участия в тренинге
7	a_7	5-7	Разработка анкет
8	a_8	7-8	Подготовка док адаптационной программы
9	a_9	2-8	Фиктивная работа
Этап 3			
10	a_{10}	0-9	Подготовка алгоритма программы адаптации с указанием сроков и ответственных лиц.
Этап 4			
11	a_{11}	7-10	Подготовка и рассылка статьи-рассказа о нововведении.

Продолжение таблицы 3.5.

№	Код работы		Название работы
12	a_{12}	10-11	Согласование с руководителями и наставниками новых служащих времени их отсутствия в связи с проведением тренинга
Этап 5			
13	a_{13}	11-12	Организация тренинга
14	a_{14}	6-13	Выбор и подготовка служащего для участия в тренинге
15	a_{15}	4-11	Фиктивная работа
16	a_{16}	13-11	Фиктивная работа
17	a_{17}	12-14	Проведение тренинга
18	a_{18}	14-15	Обработка обратной связи от новых служащих и реакции служащих
19	a_{19}	15-16	Предварительные выводы об эффективности тренинга
20	a_{20}	17-19	Оценка эффективности проекта
Этап 6			
21	a_{21}	16-17	Внесение корректировок в программу тренинга и приложение к Положению об адаптации. Оформление окончательного варианта
22	a_{22}	8-16	Фиктивная работа
23	a_{23}	16-18	Информирование служащих о результатах тренинга
24	a_{24}	9-19	Фиктивная работа
25	a_{25}	18-19	Фиктивная работа

Здесь предусматривается построение сетевого графика с помощью программы Microsoft Project. Зададим их минимальную и максимальную продолжительность и определим оптимальную (Таблица 3.6).

Ранний срок свершения исходного события сетевого графика принимаем равным нулю. Ранний срок свершения рассматриваемого промежуточного события рассчитывается путём сравнения сумм, состоящих из раннего срока свершения события, непосредственно предшествующего данному, и продолжительности предшествующей работы.

Таблица 3.6.

Продолжительности работ, дни

Работы				
Номер работы	Код работы	Max	Мин	Оптимальная
1	0–1	10	7	8,5
2	1–2	8	5	6,5
3	0–3	7	5	6
4	3–4	8	5	6,5
5	3–5	20	15	17,5
6	3–6	14	5	9,5

Продолжение таблицы 3.6.

Работы		Продолжительность		
7	5–7	4	3	3,5
8	7–8	0	0	0
9	2–8	0	0	0
10	0–9	4	2	3
11	7–10	0	0	0
12	10–11	7	4	5,5
13	11–12	16	12	14
14	6–13	4	2	3
15	4–11	0	0	0
16	13–11	0	0	0
17	12–14	4	2	3
18	14–15	4	2	3
19	15–16	1	1	1
20	17–19	2	1	1,5
21	16–17	2	1	1,5
22	8–16	6	4	5
23	16–18	2	1	1,5
24	9–19	4	2	3
25	18–19	0	0	0

Рассчитанный таким способом ранний срок свершения завершающего события всего сетевого графика принимается в качестве его же позднего срока свершения. То есть завершающее событие сетевого графика никаким резервом времени не располагает.

Поздний срок свершения данного промежуточного события определяется при просмотре сетевого графика в обратном направлении. Для этого сопоставляются разности между поздним сроком свершения события, непосредственно следующего за данным, и продолжительности работы, соединяющей соответствующее событие с данным.

Резерв времени образуется у тех событий, для которых поздний срок свершения больше раннего, и он равен их разности. Если же эти сроки равны, событие резервом времени не располагает и, следовательно, лежит на критическом пути.

$R = T_п – T_р.,$

где: R – резерв времени;

$T_п$ – поздний срок свершения события;

$T_р$ – ранний срок свершения события.

Результаты расчётов сведём в таблицу 3.7.

Таблица 3.7.

Параметры событий сетевого графика

Номер события	**Сроки свершения события, дн.**		**Резерв времени *R*, дн.**
	ранний T_p	**поздний T_n**	
1	8,5	30,5	22
2	6,5	6,5	0
3	6	48	42
4	15	37	22
5	24	24	0
6	16	29	13
7	10	27,5	17,5
8	27	27	0
9	15,5	33	17,5
10	41	41	0
11	30	30	0
12	33	33	0
13	36	36	0
14	37	37	0
15	38,5	38,5	0
16	40	40	0
17	45	45	0
18	41,5	48	6,5
19	49	48	0

Таким образом, критический путь $L_{кр}$ в сетевом графике проходит через события и работы, не обладающими резервами времени, и имеет, следовательно, максимальную продолжительность $t_{кр}$, равную сроку свершения завершающего события.

Номера событий критического пути $L_{кр:}$ 0–2–3–5–8–11–12–13–14–16–17–19.

Таким образом, максимальная продолжительность $t_{кр}$ = 48 дн.

Расчет стоимости проекта. На основе анализа списка работ определим необходимый состав рабочей группы специалистов определенной квалификации и необходимое их количество для выполнения всего комплекса работ.

Квалификация специалиста определяет его почасовую оплату, которая устанавливается путем расчета исходя из средней зарплаты служащих за по-

следний квартал. Кроме того, на данную статью затрат начисляется единый социальный налог и отчисления на страхование от несчастных случаев, которые для ЛУ составляют соответственно 30% и 0,2%. Соответственно, состав рабочей группы, количество трудовых ресурсов и их стоимость показаны в таблице 3.8.

Кроме трудозатрат для осуществления проекта необходимы другие расходы. Затраты, связанные с проектом, с указанием соответствующей периодичности их внесения, представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.8 .

Состав рабочей группы

№ п/п	Квалификация, профессия специалиста	Кол-во ресурса, чел.	Зарплата, руб./ч
1	Руководитель группы подбора, адаптации, мотивации персонала	1	140
2	Специалист группы	1	50
3	Юрист	1	150
4	Работник компании	1	92
5	Участники тренинга	4	50

Таблица 3.9.

Затраты, связанные с внедрением и реализацией проекта

Статья расходов	Периодичность	Сумма, руб.
Внедрение проекта		
Подготовка видеоматериала	Единовременно	7000
Видеосъемка речи исполнительного директора и директора по персоналу	Единовременно	14000
Приобретение необходимого оснащения для тренинга	Единовременно	9500
Трудозатраты, связанные с разработкой проекта	Единовременно	28010
Итого		58510
Реализация проекта		
Издательство справочника	Ежеквартально	5000
Приобретение блокнота для флип-чарта, маркеры, и др.	Ежеквартально	2700

Продолжение таблицы 3.9.

Статья расходов	Периодичность	Сумма, руб.
Трудозатраты, связанные с проведением проекта	Ежемесячно	11535

Таким образом, в соответствии с таблицей затраты по внедрению проекта составляют 58510 руб. Затраты, связанные с реализацией проекта каждый месяц составляют 11535 руб.

Таким образом, предлагаемые мероприятия имеют социальный эффект. Показатели социальной эффективности управления характеризуются только результирующими составляющими, основные из них:

1) повышение научно-технического уровня управления;
2) уровень интеграции процессов управления;
3) повышение квалификации служащих;
4) повышение уровня обоснованности принимаемых решений;
5) формирование организационной культуры;
6) управляемость системы;
7) удовлетворенность трудом;
8) завоевание общественного доверия;
9) усиление социальной ответственности организации.

Итак, можно отметить, что предложенные рекомендации должны повысить эффективность работы с персоналом. Они, прежде всего, направлены на:

1) снижение текучести кадров и стабилизации персонала;

2) увеличение производительности труда и сокращение времени сотрудников отдела кадров на выполнение ряда операций;

3) усовершенствование процедуры набора кадров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги проделанной работы, можно сделать следующие основные выводы.

Государственная гражданская служба является специфической сферой профессиональной служебной деятельности по обеспечению функций органов государственной власти и управления. Это вносит предельную определенность в структуру приоритетов и ценностей в системе государственной службы, влияющие, в том числе, и на кадровую политику, проводимую в ее рамках.

Понятие надлежащей кадровой политики обычно включает в себя обширный спектр составляющих элементов, таких как соблюдение социальной справедливости, эффективность, принцип главенства закона и отсутствие дискриминации меньшинств. Кадровая политика включает в себя как материальное, так и нематериальное стимулирование государственных служащих.

Успешность кадровой политики в значительной степени зависит от эффективности системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации государственных служащих.

Показатели эффективности труда государственных служащих определяются в зависимости от ведомственной принадлежности. В основу эффективной системы оценки показателей закладываются соотношение между конкретными планируемыми и достигнутыми результатами.

Возникновение, изменение и прекращение отношений государственной службы осуществляются согласно действующим правовым предписаниям, которые имеют государственно- и административно-правовой характер и в то же время относятся к трудовому праву.

Государственная служба в органах внутренних дел России является длящимся процессом, который начинается с момента заключения служебного контракта и издания приказа (акта) о назначении на должность государственной службы и завершается прекращением службы.

Прохождение службы в органах внутренних дел и, в результате, управление карьерой в органах внутренних дел России следует рассматривать системно с возможностью выделения пяти основных этапов. Первый – поступление на службу. В него включаются действия по сбору необходимой инфор-

мации, прохождения испытания, заключения контракта, а также присвоение первого специального звания и принятие присяги. Второй – присвоение специального звания и перемещение по службе. Третий – перемещение, аттестация, профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации. Четвертый – применение в отношении сотрудника мер поощрения и взыскания. Пятый – прекращение службы в таможенных органах РФ. При этом в рамках каждого из составляющих периодов службы административно-правовой статус сотрудника органов внутренних дел РФ испытывает определенные изменения: появляется комплекс специфических прав, обязанностей и гарантий, влияющих на систему управления карьерой.

Существуют различные пути повышения эффективности труда государственных служащих. Все эти методы объединяет трансформация системы государственной службы России в публичную службу, которая должна отвечать критериям эффективности, профессионализма и соответствия потребностям формирующегося гражданского общества.

Основные способы оптимизации управления карьерой сотрудников внутренних органов связаны с повышением эффективности управления. Управление внутренними органами является одной из отраслей государственного управления и необходимым условием обеспечения рационального комплексного осуществления государственной политики. Систему мотивации сотрудников органов внутренних дел необходимо строить, исходя из анализа потребностей сотрудников, она должна быть гибкой, учитывать профессиональные, возрастные особенности сотрудников.

В работе были проанализированы методы и способы кадровой работы ЛУ МВД России на транспорте в г. Красноярске. В результате, в работе были даны следующие рекомендации по повышению эффективности управления кадрами:

1) внедрение программы «Отдел кадров плюс 2016»;
2) совершенствование системы адаптации служащих.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации. – М.:

2. О системе государственной службы: федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ // Российская газета. – 2003. – 30 мая. – С. 6.

3. О государственной гражданской службе Российской Федерации: федеральный закон от 27 июля 2004 г. №79 // Российская газета. – 2004. – 31 июля. – 64 с.

4. О полиции: федерального закона от 7 февраля 2011 г. № 3-ФЗ. – М.: Проспект, 2011. – 80 с.

5. О транспортной безопасности: федеральный закон от 9 февраля 2007 г. №16-ФЗ. – М.: Проспект, 2016. – 32 с.

6. Об общественных советах при Министерстве внутренних дел Российской Федерации и его территориальных органах: указ Президента Российской Федерации от 23 мая 2011 г. № 668 // Российская газета. – 2011. – 27 мая. – 7 с.

7. Положение об общественном совете при Министерстве внутренних дел Российской Федерации: указ Президента Российской Федерации от 28 июля 2011 г. № 1027 // Российская газета. – 2011. – 2 августа. – 3 с.

8. Об Общественном совете при Сибирском ЛУ МВД России на транспорте в г. Красноярске: положение от 24 июля 2013 года.

9. Положение об отделе кадров Сибирского ЛУ МВД России на транспорте в г. Красноярске от 31. 01. 2005 г.

10. Положение об аттестационной комиссии Сибирском ЛУ МВД России на транспорте в г. Красноярске

11. Приложение к приказу Сибирском ЛУ МВД России на транспорте в г. Красноярске от 29 августа 2011 № 258

12. Информация о численности, составе и движении работников за период с 01.12.2015 год по 31.12.2016 год.

13. Сведения о текучести личного состава за 01. 10. 2016 год по 31. 12.

2016 год.

14. Аколупина, Р. Р. Профессия менеджера: человеческий потенциал и его роль в возрастании человеческого капитала. / Р.Р. Аколупина // Управление персоналом. – 2014. – № 9. – С. 70.

15. Бойко, Е.А. Реформа государственной службы: новое вино в старые мехи. / Е.А. Бойко, К.М. Скобеев // Научные записки Сибирской академии государственной службы. – 2014. – №7. – С. 35.

16. Володина, А.Н. Инструменты нематериальной мотивации и их эффективность. / А.Н. Володина // Справочник по управлению персоналом. – 2015. – № 7. – С. 18.

17. Добрынин, Н.М. Реформа государственного управления как необходимое условие становления нового российского федерализма: теория и практика. / Н.М. Добрынин // Конституционное и муниципальное право. – 2015. – №6. – С. 30.

18. Жданкин, Н. А. Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал / Н.А. Жданкин // Управление персоналом. – 2016. – № 3. – С. 39.

19. Зорина, Ю.Э. Использование технологии «ключевые показатели эффективности» на государственной службе. / Ю.Э. Зорина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – №6. – С. 12.

20. Ильинская, О.И. Бессилие металла / О.И. Ильинская // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 7. – С. 14.

21. Ишбулатова, В.В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия / В.В. Ишбулатова // Управление персоналом. – 2015. – № 1. – С. 74.

22. Кабанов, И. В. Внедрение сбалансированной системы показателей в систему мотивации персонала / И.В. Кабанов // Управление персоналом. – 2016. – № 3. – С. 51.

23. Лытов, В.Б. Государственная власть: проблемы прохождения. / В.Б. Лытов // Власть. – 2014. – №7. – С. 25-35.

24. Магомедов, А. К. Конфликт интересов в системе государственной службы: социологический аспект исследования проблемы. / А.К. Магомедов // Государственная служба. – 2014. – №6. – С. 31.

25. Магура, М. И.,. Оценка работы персонала / М.И. Магура, М.Б. Курбатова // Управление персоналом. – 2014. – № 13. – С. 58.

26. Марголин, А.М. Мировой опыт государственного управления. / А.М. Марголин. // Государственная служба. – 2015. – №1. – С. 14.

27. Нерсесянц, В.С. Юриспруденция. Введение в курс общей теории права и государства. Для юридических вузов и факультетов. / В.С. Нерсесянц. – М.: Издательская группа Норма-Инфра-М, 2015. – 161 с.

28. Никулина, Ж. Е. Диагностика лояльности / Ж.Е. Никулина // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 7. – С. 46.

29. Новокрещенов, А.В. Муниципальная власть и муниципальные служащие. / А.В. Новокрещенов, Т.Д. Пшеничникова // Новосибирск, 2014. – 2015. – №1. – С. 10.

30. Опарина, Н. Н. Основные стратегии управления кадровым резервом / Н.Н. Опарина // Управление персоналом. – 2015. – № 7. – С. 47.

31. Основные направления административной реформы / Л.К. Терещенко [и др.] // Юрист. – 2015. – №4. – С. 33.

32. Подвербных, А. О. Переподготовка рабочих кадров: роль мотивации / А.О. Подвербных // Человек и труд. – 2017. – № 4. – С. 78.

33. Прошкин, Б. Г. О двух формах организации стимулирования / Б.Г. Прошкин // Управление персоналом. – 2016. – № 6. – С. 45.

34. Пугачев, В. П. Полезное пособие для управления персоналом / В.П. Пугачев // Управление персоналом. – 2015. – № 4. – С. 43.

35. Резник, С. Д. Управление системой профессионального продвижения руководителя в организациях. / С.Д. Резник, А.Г. Юдаков // Управление персоналом. – 2016. – № 13. – С. 52.

36. Реймаров, Г.А., Комплексная оценка персонала / Г.А. Реймаров, В.В. Ионов // Управление персоналом. – 2015. – № 7. – С. 48.

37. Сальникова, М.И. Как работник понимает справедливую оплату труда / М.И. Сальникова // Управление персоналом. – 2017. – № 7. – С. 35.

38. Семикова, Н.С. Управление карьерным ростом сотрудников как средство формирования их лояльности к компании / Н.С. Семикова // Управление персоналом. – 2016. – № 9. – С. 79.

39. Сидоркина, Э.С. Применение технологий ассесмент - центра при оценке эффективности вложений в персонал / Э.С. Сидоркина // Управление персоналом. – 2017. – № 12. – С. 38.

40. Старилов, Ю.Н. Курс общего административного права / Ю.Н. Старилов. – М.: Норма, 2015. – 250 с.

41. Холодов, О.А Мотивация труда в системе внутрихозяйственных отношений / О.А. Холодов // Управление персоналом. – 2017. – № 5. – С. 56.

42. Черкасов, К.В. К вопросу о содержании понятия «государственное управление» в российской юридической науке. / К.В. Черкасов // Административное и муниципальное право. – 2014. – №11 – С. 44