Содержание

Введение

1. Кадровый потенциал: понятия, сущность, основные характеристики

1.1 Понятие кадрового потенциала в современных условиях

1.2 Особенности кадрового потенциала государственной и муниципальной службы

1.3 Оценка эффективности кадрового потенциала

2. Анализ кадрового потенциала на примере Управления образования города Калуги

2.1 Краткая характеристика Управления образования города Калуги

2.2 Организационная структура и кадровый состав Управления образования города Калуги

2.3 Анализ системы кадрового потенциала Управления образования города Калуги

3. Рекомендации по совершенствованию кадрового потенциала в Управлении образования города Калуги

3.1 Оптимизация кадровой политики для улучшения кадрового потенциала Управления образования города Калуги

3.2 Профессиональное развитие персонала государственной и муниципальной службы – как источник развития кадрового потенциала

Заключение

Список литературы

Введение

Актуальность исследования обусловлена тем, что структурная перестройка экономики региона невозможна без создания эффективного механизма управления развитием его кадрового потенциала, научной проработки методов кадрового обеспечения территориальных структур. В субъектах Российской Федерации формируются новые системы территориального управления и местного самоуправления, которые в наибольшей мере должны быть ориентированы на реальный и устойчивый рост уровня жизни населения. Актуальность исследования определяется тем, что на региональные органы управления и власти, а также органы местного самоуправления (МСУ) постепенно переносится вся тяжесть проводимых в стране реформ. Все это происходит на фоне:

- специфической, персонифицированной кадровой политики, проводимой руководителями субъектов Федерации или органов МСУ, пришедших к власти в результате безкомпромисной борьбы.

- возрастающих противоречий между увеличением численности управленцев, затрачиваемыми на их подготовку и содержание ресурсами и конечными социально-экономическими результатами их деятельности;

- усиливающихся диспропорций между целями и задачами проводимых реформ и степенью использования кадровых ресурсов;

- несоответствия между профессионально-квалификационной динамикой кадров и новыми функциями системы управления, направлениями и темпами развития регионов и муниципальных образований;

- значительной невостребованности кадрового потенциала региона.

Из-за низкого уровня профессиональной подготовки муниципальных кадров особо значимым является теоретическая разработка социально-экономических механизмов воспроизводства специалистов муниципальной структуры. Степень научной разработки проблемы. Проблема управления кадровым потенциалом региона носит междисциплинарный характер, что обуславливает необходимость применения в ее разрешении комплексных подходов, с учетом экономических, юридических, социологических, психологических и других факторов.

Цель данной работы – разработать рекомендации по совершенствованию кадрового потенциала в Управлении образования города Калуги.

Задачи:

* Изучить теоретические аспекты и сущность кадрового потенциала;
* Проанализировать кадровый потенциал Управления образования города Калуги.

Объектом исследования является процесс управления кадровым потенциалом.

Предмет исследования - управленческие и связанные с ними социально-экономические отношения, возникающие в процессе формирования и развития кадрового потенциала.

В ходе написания проекта были использованы работы российских и зарубежных специалистов. В них излагаются современные идеи и положения науки и практики использования кадрового потенциала.

1. Кадровый потенциал: понятия, сущность, основные характеристики

1.1 Понятие кадрового потенциала в современных условиях

Термин "потенциал" в своем этимологическом значении происходит от латинского слова potentia, что означает скрытые возможность, мощность, силу. Широкая трактовка смыслового содержания понятия "потенциал" состоит в его рассмотрении как "источника возможностей, средств, запаса, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи или достижения определенной цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области" Понятия "потенциал" и "ресурсы" не следует противопоставлять. Потенциал (экономический, военный, трудовой, научный, финансовый, духовный, кадровый) представляет собой "обобщенную, собирательную характеристику ресурсов, привязанную к месту и времени".

Понятие "кадровый потенциал" отражает ресурсный аспект социально-экономического развития. Кадровый потенциал можно определить как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи.

Рассматривая различные составляющие понятия "кадровый потенциал" как источника качественных сдвигов в экономическом развитии, мы приходим к выводу, что эволюция категории отражает глубокие изменения содержания всей системы экономических понятий, в центре которой расположен работник как главная производительная сила. Экономический аспект в свою очередь означает результативность, эффективность деятельности и соответствующий подход с этих позиций ко всем качествам работника. Следовательно, он относится к выбору наиболее адекватных целей развития и достижению их с наименьшими затратами труда и ресурсов. Первичные аксиоматические составляющие "кадрового потенциала" - это потребности и труд, результаты и затраты. Представления об их соизмерении, т.е. понятие эффективности, изначально заложено в самой основе рассматриваемой экономической категории. В теорию и практику входят и получают экономическую оценку в той или иной форме конкретные качественные характеристики кадрового потенциала - численность, структура, знания, профессиональный состав, квалификация, навыки, накопленный производственный опыт; личные качества: здоровье, образование, профессионализм, способность к творчеству, нравственность, разностороннее развитие, активность.

Категория "кадровый потенциал" рассматривает совокупного работника не просто как участника производства, а как неотъемлемое и движущее начало всех стадий воспроизводственного процесса; как "носителя" общественных потребностей, выполняет функцию целеполагания, объективно порождает и субъективно задает стратегические и тактические цели развития экономики.

Длительное время в экономической науке и реальной производственной деятельности вопрос о главной народнохозяйственной пропорции - между развитием вещных и невещных производительных силах, между материально-производственной базой и развитием человеческого фактора и социальной сферы, находился (да и сейчас находится) в состоянии противопоставления и неопределенной приоритетности. Это, в частности, нашло отражение в теории "Х" и "Y" Д.Макгомери и двухмерной модели управления персоналом, предложенной Р.Бейком и Д.Моутоном. Это отразилось и на направлениях и содержании отечественной научной мысли особенно в 70-80-е годы, и их реализации в конкретной управленческой деятельности. Этот вопрос не утратил своей актуальности и сейчас. По мнению отечественного экономиста А.М.Омарова, "в человеке привыкли видеть в первую очередь "трудовой ресурс", но никак не многосложную и конкурентную личность..." Согласно сложившейся статистической практике трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих в экономике страны. Социальный аспект трудовых ресурсов выражается в таком явлении как человеческий потенциал, экономическим проявлением которого является кадровый потенциал.

Последнее время все большее развитие приобретает подход к исследованию трудового потенциала как элементу человеческого фактора производства, т.е. социально-экономическому явлению. В понятии "трудовой потенциал", как самостоятельном отличном от трудовых ресурсов и человеческого капитала главным смыслообразующим словом все-таки является "потенциал", т.е. возможность реализации чего-либо. Значит можно говорить о его накоплении, в том числе и в виде человеческого капитала, о величине, как степени накопления, о реализации, в том числе и в виде использования трудовых ресурсов.

В многочисленных публикациях кадровый потенциал отождествляется с трудовым потенциалом, хотя, на мой взгляд, эти понятия отличаются друг от друга, но рассматривать их в отрыве одно от другого недопустимо. По моему мнению, понятие кадрового потенциала следует рассматривать в контексте с понятием потенциал вообще. Тогда кадровый потенциал - это возможности определенной категории рабочих, специалистов, других групп работников, которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности в соответствии с должностными обязанностями и поставленными перед обществом, регионом, коллективом целями на определенном этапе развития. Такой подход к определению кадрового потенциала дает возможность всестороннего анализа любой категории кадров на основе объективных экономических законов в соответствии с выбранным объектом, предметом исследования, а также его целями и задачами. Под кадровым потенциалом регионального управления понимается совокупность способностей и возможностей персонала регионального управления, которые реализуются для достижения текущих и перспективных целей в интересах региона и государства.

Под кадровым потенциалом общества понимается совокупность способностей всех работников для осуществления определенных целей и требований, стоящих перед обществом. Например - иметь экономику определенного уровня, воспроизводить ее составляющие на всех ступенях производственно-экономического цикла с определенной степенью эффективности. Содержание кадрового потенциала и основные его черты, на мой взгляд, можно сформулировать, исходя из следующего определения кадров. Кадры - это квалифицированные, специально подготовленные для той или иной деятельности работники, когда целесообразное их использование предполагает максимальную отдачу того, что способен дать специалист по своему образованию, личным качествам приобретенному опыту работы. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые он исполняет как профессионал и в силу своих способностей, знаний опыта может обеспечить эффективное функционирование производства. Поэтому анализ кадрового потенциала следует проводить, учитывая экономические предпосылки, в тесной взаимосвязи с научно-техническим, трудовым, производственным потенциалом, которые оказывают непосредственное влияние на количественные и качественные параметры кадрового потенциала, закономерности его развития и эффективного использования.

1.2 Особенности кадрового потенциала государственной и муниципальной службы

Формирование новой философии хозяйствования вызывает необходимость выделения работы по развитию человеческих ресурсов как особой самостоятельной функции управления государственной и муниципальной службой.

Цель подобного вычленения состоит в достижении признания того факта, что развитие персонала - это важнейшая и определяющая составляющая процесса оказания государственных услуг. Развитие персонала начинает играть все более важную роль в достижении государственной и муниципальной службой своих стратегических целей, по мере того как изменяются деятельность и структура организации, требуются постоянные изменения в моделях поведения персонала.

В интересах, как организации, так и персонала должны предприниматься последовательные усилия, противодействующие "моральному и физическому износу" рабочей силы - ее устареванию. Обеспечение постоянного соответствия уровня профессиональной компетенции персонала государственной и муниципальной службы требованиям развития экономики и социальной сферы для наиболее эффективного достижения принимаемых целей возможно при активном внимании к таким факторам как:

- ясное целепологание и четкое программирование всех сторон деятельности на всех уровнях управления;

- постоянное накопление профессиональной компетентности; - регулярная обратная связь, оценка деятельности;

- формирование эффективной системы мотивации для работников государственной службы и МСУ;

- поощрение обновления знаний.

Использование вышеуказанных факторов возможно через реализацию соответствующего альтернативного подхода к развитию персонала.

Первый подход - это внешний найм, или количественное развитие персонала.

В условиях значительной безработицы, когда есть возможность выбирать из большого числа претендентов, новые формы найма рабочей силы все заметнее вытесняют традиционную систему. В основе более гибких и выгодных форм лежит признание возрастающей значимости внешней мобильности сотрудников, по сравнению с внутренней. Следствием смещения акцента в кадровой работе на внешние источники найма является,

во-первых, ослабление роли такого принципа найма как устойчивость отношений занятости;

во-вторых, возрастание значения отношений с группами работодателей, которые в большей мере выходят за рамки традиционного нормативного регулирования.

Второй подход - развитие карьеры.

Это - очевидный способ использования возрастающих способностей персонала. Сотрудники проходят ряд все более ответственных постов, развивая свои способности и, в итоге, оказываются на самом высоком для себя посту. Удовлетворяя, таким образом, стремление к статусу организации, власти, деньгам, с одной стороны, и потребность организации в способных работниках в управленческих звеньях - с другой.

Третий подход - это обучение и повышение квалификации.

В основе принятия решения организации о необходимости затрачивать средства на обучения лежит, во-первых осознание того факта, что обучение может оказать значительный эффект на процесс оказания государственных услуг; во-вторых, вера в ускоренные темпы изменения условий этой деятельности, включая технологические. Поскольку плановое карьерное развитие ограничено в организациях госслужбы, шансы для повышения по службе невелики и отдалены, и потому важно искать другие направления использования возрастающих способностей персонала.

Развитие новых экономических отношений, наметившаяся тенденция перехода от линейных и линейно-функциональных структур управления к дивизиональным, нацеленность на получение готового решения проблемы расширяет возможности развития персонала через совместную деятельность, через создание команд. Командная организация труда - это синтез преимуществ малого бизнеса с программно-целевым управлением в рамках госслужбы. Это - четвертый подход, подход развития совместной деятельности.

Пятый подход - саморазвитие, или непрерывное развитие способностей сотрудника.

Оно основано на анализе его нужд в контексте самооценки на фоне структуры основных способностей. По сути, это компромисс между способностями работника, требованиями профессии к работнику и потребностью рынка к рабочей силе. Важное место в саморазвитии занимает профессиональная ориентация. Последняя выступает как общая идеология непрерывного развития сотрудника на основе его способностей, призванная постоянно готовить сотрудника к меняющимся условиям жизни и профессиональной деятельности. Приобретение минимального уровня профессиональной компетентности не приводит к прекращению профориентации, а изменяет лишь ее роль, методы. Решения вопросов развития персонала, важных по целому ряду причин, добиться трудно: это требует выявления потенциальных возможностей личности делать больше и лучше, чем требуется для выполнения текущей работы, а также нахождения путей реализации этих возможностей. Развитие персонала - это не самоцель. Не имеет смысла развивать персонал, если сотрудники не имеют возможности реализовать свои возросшие способности. Необходимо помнить, что способности, по всей видимости, будут применяться на практике только тогда, когда для этого будут реальные возможности. Каждая программа развития человеческих ресурсов государственной и муниципальной службы, включающая развитие способностей и изменения в деятельности и потребностях, должна быть ориентирована на измеримое улучшение конкретных показателей деятельности организации. Нельзя предпринимать никакого изменения, если не ясно, вызовет ли оно улучшение, сдвиг, позволяющий сделать деятельность более эффективной, более целенаправленной, более удовлетворяющей тех, кто в ней занят. Вопросы развития персонала нельзя решать на любительском уровне, как это делалось до сих пор. К этим вопросам необходимо подходить сугубо профессионально. Пока менеджеры не осознают потребности в знаниях в области развития персонала, они будут продолжать сталкиваться как с экономическими проблемами, так и с психологическими трудностями, а нередко порождать их, совсем того не желая. Для того чтобы идти вперед, необходимо дать руководителям государственной и муниципальной службы знания о возможностях повышения ценности человеческого капитала в своем подразделении, организации, сформировать у них навыки эффективного сотрудничества с менеджерами по персоналу в области развития персонала. Решить данную проблему возможно с помощью курса "Развитие персонала в государственной и муниципальной службе". Как учебная дисциплина "Развитие персонала в государственной и муниципальной службе" является важной составной частью учения об управлении персоналом со своим собственным объектом - персоналом госслужбы.

Задачами учебной дисциплины "Развитие персонала в государственной и муниципальной службе " являются:

- исследовать стадии организационного развития и увязать их со стадиями развития персонала;

- обосновать необходимость заботы о развитии персонала на всех этапах служебной карьеры и жизни работников госслужбы;

- показать альтернативные способы деятельности руководителей всех структур и консультантов, участвующих в работе по развитию персонала;

- проанализировать возможные подходы к оценке результативности развития персонала в госслужбе.

Программа дисциплины должна предусматривать изучение четырех разделов:

1. Методология развития персонала.

2. Особенности и тенденции развития персонала в организациях с различной формой собственности.

3. Эффективность развития персонала в госслужбе.

4. Мотивация персонала госслужбы.

Подведя итог выше сказанному, отметим, что развитие персонала - это систематический процесс социально-экономических инноваций в человеческой подсистеме государственной и муниципальной службы, направленный на улучшение ее функционирования в целом.

1.3 Оценка эффективности кадрового потенциала

Оценка эффективности кадрового потенциала может выступать мощным рычагом роста результативности управленческого процесса. Для этого необходимо знать, как она должна осуществляться, в каком соотношении находится с другими этапами управленческого цикла, каков, наконец, ее действительный психологический смысл. Экономическая ситуация в России в последние годы чрезвычайно затрудняет прикладные исследования процессов кадрового потенциала с применением комплекса статистических методов. Как известно, для многих из них требуются достаточно продолжительные временные ряды, хорошо сопоставимые на отдельных отрезках. Ясно, что небольшой опыт большинства российских фирм, конкуренция, высокий уровень инфляции, начиная с 1992 г., подрывают указанные предпосылки стандартных методик оценки эффективности. Это не значит, что от подобных расчетов надо отказаться вовсе. Необходимо адаптировать имеющиеся или выработать новые методики для оценки эффективности кадрового потенциала. Чтобы судить, насколько эффективна та или иная система управления персоналом, нужны, естественно, критерии, позволяющие произвести такую оценку. Их выбор зависит от того, что брать за точку отсчета: деятельность конкретно взятого руководителя, трудовые показатели коллектива или особенности исполнителей. Оценка функционирования службы управления кадрами требует систематического опыта, измерения затрат и выгод общей программы управления персоналом и сравнения ее эффективности с эффективностью работы предприятия за тот же период. В связи с этим возникает вопрос о том, как следует наилучшим образом организовать саму аналитическую работу, когда и с какой частотой следует проводить оценку и кто должен вести эту работу. Эффективность функционирования системы кадрового потенциала определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление кадрами эффективно настолько, насколько успешно персонал фирмы использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей. И было бы ошибкой строить умозаключения о деятельности руководителя, основываясь на каких-то особых, присущих только ей характеристиках. В этом смысле нельзя не согласиться с А.И. Китовым, считающим, что "деятельность руководителя не может оцениваться только по каким-то ее собственным параметрам. Подлинным критерием ее оценки служит конечный результат труда всего коллектива, в котором органически соединены результаты труда и руководителя, и исполнителей". В своих рассуждениях А.И. Китов, по сути дела, лишь фиксирует сложившуюся практику оценки эффективности управления персоналом. Правда, не учитывает при этом психологические критерии последней. Хотя без них оценка степени эффективности управления персоналом будет далеко не полной, о чем свидетельствует и мировой опыт. Что касается конкретных методов оценки управленческого труда, то предлагаемые и используемые на практике методы можно разделить на три группы:

- количественные;

- качественные (или описательные);

- комбинированные (или промежуточные).

К количественным методам оценки относятся балльный, коэффициентный, метод рангового порядка, метод парных сравнений, система графического профиля, метод "эксперимента" и т.д. К качественным (описательным) методам относятся система устных и письменных характеристик, метод эталона, матричный и биографический методы, метод групповой дискуссии. Примерами комбинированных методов являются методы стимулирующих оценок, группировки работников, тестирование.

Наибольшее распространение получили количественные методы оценки управленческого труда, особенно балльный, коэффициентный и балльно-коэффициентный. Их преимуществами являются объективность, независимость от личного отношения экспертов к специалисту, возможности формализации и систематизации результатов, сравнения параметров, использование математических методов. Эффективность кадрового потенциала определяется исходя из объема, полноты, качества и своевременности выполнения закрепленных за ним функций. Для определения степени эффективности кадрового потенциала необходимы соответствующие критерии и показатели. При выборе критериев оценки следует учитывать: - во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки,

- во-вторых, для какой категории работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности.

В качестве критериев в области кадрового потенциала, может выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.

При этом оценка эффективности кадрового потенциала состоит из двух компонентов:

- экономической эффективности, характеризующей достижение целей фирмы путем использования персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов;

- социальной эффективности, характеризующей степень ожидания потребностей и интересов наемных работников.

В качестве компонентов экономической эффективности кадрового потенциала некоторые экономисты предлагают рассматривать:

- соотношение результатов работы и издержек на персонал, рассматриваемое с точки зрения поставленных организационных целей;

- компоненты, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие организации. К ним относятся:

- стабильность, которая отражается в преемственности кадрового состава, в надежности выполнения работниками порученных ими заданий, в отсутствии напряженности и конфликтов;

- гибкость, которая означает способность персонала адаптироваться к новым условиям, активно содействовать организационным изменениям и быть готовым к конфликтам, если это необходимо для реализации инновационных концепций.

Эффективность кадрового потенциала необходимо оценивать по системе показателей, наиболее полно отражающих эту область менеджмента и отвечающих следующим требованиям:

- полнота и достоверность производимой оценки;

- учет результатов управленческих решений, как в количественных, так и качественных характеристиках;

- учет показателей, на которые управленческие решения оказывают прямое влияние;

- соответствие целям оценки;

- соизмеримость результатов управления с затратами на их получение.

Так Дж.М. Иванцевич и А.А. Лобанов предложили методику анализа функционирования служб управления кадрами, где критерии оценки сгруппированы следующим образом:

1. Собственно экономическая эффективность:

- показатели эффективности;

- стоимость оцениваемой программы на одного работника.

2. Показатели степени соответствия.

3. Степень удовлетворенности работников:

- компенсацией;

- собственно работой.

4. Косвенные показатели эффективности работы служащих:

- текучесть персонала;

- абсентизм - количество самовольных невыходов на работу;

- брак;

- частота заявок о переводе на другие работы;

- количество жалоб;

- безопасность труда и количество несчастных случаев;

- прочие показатели качества труда.

Каждый из вышеперечисленных показателей и их комбинации выражают эффективность работы служб управления персоналом, для целей оценки их сопоставляют с заранее заданными значениями.

Э.Б.Фигурнов предлагает следующие показатели, характеризующие интенсификацию использования персонала:

- разность уровней производительности труда, их соотношение;

- экономия численности работников в результате увеличения выработки при повышении производительности труда.

С помощью предложенных показателей можно определить направление влияния каждого фактора на изменение степени производительности, но нельзя количественно выразить это влияние. Безусловно, система показателей, необходимых для определения эффективности кадрового потенциала, нуждается в доработке. Решение этой задачи позволит объективно оценивать эффективность организационных и социальных мероприятий, уточнять ближайшие задачи и цели. По моему мнению, систему показателей эффективности кадрового потенциала следует строить на базе теории факторов производства. Производительность труда является основным показателем использования персонала и характеризует доходность производства в расчете на одного занятого. Этот показатель рассчитывается как отношение годового дохода предприятия к среднегодовому числу работников. Оценка эффективности кадрового потенциала опирается на критерии, выраженные в объективных показателях развития производства, которые представлены в таблице 2

Таблица 2 Статистические показатели эффективности кадрового потенциала

|  |  |
| --- | --- |
| Направление анализа  | Показатели  |
| Показатели экономической эффективности  | Производительность труда  | Объем реализации на одного работника и его динамика Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика  |
| Улучшение качества продукции, услуг  | Количество рекламаций и их динамика Удельный вес брака и его динамика  |
| Издержки на персонал  | Общие издержки фирмы на персонал за период Доля издержек фирмы на персонал в объеме реализации за период Издержки на одного работника и их динамика  |
| Эффективность управленческих программ  | Затраты на отдельные направления и программы деятельности служб управления персонала в расчете на одного работника Эффект воздействия отдельных программ на результативность деятельности работников и фирмы в целом  |
| Показатели экономической эффективности  | Социально-психологический климат в коллективе  | Взаимоотношения с коллегами Взаимоотношения с руководством Взаимоотношения с общественностью, коллегами  |
| Уровень удовлетворенности персонала  | Соответствие организационных и личных целей Коэффициент текучести персонала и его динамика Уровень абсентизма Уровень конфликтности в коллективе Количество жалоб от работников  |

Оценку эффективности кадрового потенциала целесообразно производить по трем позициям:

- оценка организации управленческого труда;

- анализ технологии управления персоналом;

- анализ качества управления персоналом.

При оценке организации управленческого труда анализируются формы и методы взаимодействия управленческих работников с объектами управления и между собой. Подлежит анализу штатное расписание, распределение обязанностей, документооборот отдела.

Представляет интерес анализ качества управления персоналом. Он производится в зависимости от конкретных задач, стоящих перед органом управления. Анализ качества управления персоналом фирмы приводится в таблице 3

Таблица 3 Направления анализа качества управления персоналом фирмы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  | Направление анализа  | Используемые критерии  |
| 1  | Анализ степени соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и задачам фирмы  | Последовательность, непротиворечивость целей и путей их достижения  |
| 2  | Оценка качества документов, регламентирующих работу персонала  | Четкость и полнота изложения соответствие КЗОТ  |
| 3  | Оценка важнейших формальных правил и процедур, обеспечивающих процесс управления персоналом фирмы  | Трудовые показатели работников, эффективность работы фирмы; Соответствие КЗОТ; Морально-психологический климат в коллективе  |
| 4  | Оценка основных элементов организационной культуры, оказывающих воздействие на поведение работников  | Состояние трудовой этики; Морально-психологический климат в коллективе; Удовлетворенность персонала работой, отсутствие жалоб, других проявлений недовольства; Имидж фирмы в глазах клиентов; Приверженность работников своей фирме; Трудовые показатели.  |
| 5  | Оценка показателей, характеризующих качество управления персоналом (уровень текучести персонала, состояние трудовой дисциплины, удовлетворенность работников работой в фирме, морально-психологический климат и др.)  |

В заключение необходимо отметить, что отсутствие в настоящее время устоявшейся и общепринятой методологии оценки эффективности кадровой политики делает актуальным дальнейший поиск оптимального сочетания методик, технологий и инструментария диагностики и оценки.

2. Анализ кадрового потенциала на примере Управления образования города Калуги

2.1 Краткая характеристика Управления образования города Калуги

Управление образования города Калуги (далее – Управление) является органом Городской Управы (исполнительно-распорядительного органа) городского округа "Город Калуга", осуществляющим управление в сфере образования, и обладает исполнительно-распорядительными и контрольными полномочиями по вопросам своего ведения (п. 1.1. в ред. постановления Городского Головы городского округа "Город Калуга" от 22.01.2008 № 11-п)

В своей деятельности Управление руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, иными федеральными нормативными правовыми актами, Уставом Калужской области, постановлениями Законодательного Собрания Калужской области, постановлениями и распоряжениями Губернатора Калужской области, постановлениями Правительства Калужской области, Уставом муниципального образования "Город Калуга", постановлениями Городской Думы городского округа "Город Калуга", постановлениями и распоряжениями Городского Головы городского округа "Город Калуга", настоящим Положением.(в ред. постановления Городского Головы городского округа "Город Калуга" от 08.12.2006 № 272-п)

Управление в своей деятельности подотчетно Городскому Голове городского округа "Город Калуга", заместителю Городского Головы по вопросам социального развития. (в ред. постановления Городского Головы городского округа "Город Калуга" от 08.12.2006 № 272-п)

Управление является юридическим лицом, имеет штамп и круглую печать со своим наименованием и изображением герба муниципального образования "Город Калуга", самостоятельный баланс, лицевые бюджетные и иные счета (п.1.4. в ред. постановления Городского Головы городского округа "Город Калуга" от 08.12.2006 № 272-п)

Управление осуществляет свою деятельность во взаимодействии с органами государственной власти, органами местного самоуправления, юридическими и физическими лицами.

Место нахождения Управления: 248600, г. Калуга, ул. Дзержинского, д. 53.

Задачами Управления являются:

- формирование и реализация муниципальной политики в сфере образования, молодежной политики в соответствии с основными принципами государственной образовательной политики, направленной на удовлетворение потребностей граждан в получении доступного и качественного образования, сохранение и развитие единого образовательного пространства;

- обеспечение условий для реализации и защиты конституционных прав несовершеннолетних граждан на получение дошкольного, начального общего, основного общего и среднего (полного) общего, а также дополнительного образования в соответствии с действующим законодательством;

- обеспечение оптимальных условий для жизни и воспитания детей-сирот, детей, оставшихся без попечения родителей, и несовершеннолетних, имеющих неблагоприятные условия воспитания в семье;

- обеспечение единого руководства муниципальной системой образования, учреждениями сферы молодежной политики на территории муниципального образования "Город Калуга";

- осуществление контрольно-инспекционной деятельности за соблюдением подведомственными учреждениями законодательства в области образования и молодежной политики, федеральных государственных образовательных стандартов и федеральных государственных требований, бюджетной и финансовой дисциплины.

(в ред. постановления Городского Головы городского округа "Город Калуга" от 22.01.2008 № 11-п);

- создание оптимальных условий для лицензирования и аккредитации муниципальных образовательных учреждений.

(в ред. постановления Городского Головы городского округа "Город Калуга" от 10.10.2007 № 188-п);

- содействие сохранению и развитию материально-технической базы подведомственных учреждений.

- оказание учебно-методической и научной поддержки всем участникам образовательного процесса.

- осуществление информатизации сферы образования, молодежной политики на территории муниципального образования "Город Калуга";

- обеспечение прав несовершеннолетних граждан на отдых, оздоровление, досуг и занятость в пределах своих полномочий;

- предупреждение безнадзорности, беспризорности, правонарушений и антиобщественных действий несовершеннолетних граждан, выявление и устранение причин и условий, способствующих этому, в пределах своих полномочий;

- обеспечение кадровой политики в области образования, направленной на повышение квалификации педагогических и руководящих работников образовательных учреждений;

- развитие системы гражданского, патриотического и физического воспитания учащихся и молодежи, направленной на формирование духовно-нравственных, гражданских и патриотических качеств.

Управление в соответствии с его задачами осуществляет следующие функции и полномочия:

- организует предоставление общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования по основным общеобразовательным программам и дополнительного образования детям (за исключением предоставления дополнительного образования детям в учреждениях регионального значения).

(в ред. постановления Городского Головы городского округа "Город Калуга" от 22.01.2008 № 11-п);

- обеспечивает реализацию федеральных программ развития и модернизации образования, федеральных государственных образовательных стандартов и федеральных государственных требований и функционирование системы образования города Калуги на уровне государственных нормативов.

(в ред. постановления Городского Головы городского округа "Город Калуга" от 22.01.2008 № 11-п);

- осуществляет мониторинг состояния и развития системы дошкольного, начального общего, основного общего и среднего (полного) общего, дополнительного образования в городе Калуге, результатов образовательного процесса и эффективности деятельности образовательных учреждений и их руководителей;

- осуществляет подготовку учредительных документов (изменений в учредительные документы) муниципальных образовательных учреждений, учреждений сферы молодежной политики в соответствии с действующим законодательством;

- осуществляет подготовку социально-экономического обоснования по вопросам создания, ликвидации, реорганизации, изменения целей, задач и видов деятельности муниципальных образовательных учреждений, учреждений сферы молодежной политики в случаях и порядке, предусмотренных нормативными правовыми актами.(п.3.4. в ред. постановления Городского Головы городского округа "Город Калуга" от 08.12.2006 № 272-п);

- осуществляет контроль за исполнением федеральных законов, указов и распоряжений Президента Российской Федерации, постановлений и распоряжений Правительства Российской Федерации, законов Калужской области, постановлений и распоряжений Губернатора Калужской области, постановлений Правительства Калужской области, нормативных правовых документов органов местного самоуправления, а также ведомственных правовых актов в подведомственных учреждениях в пределах своей компетенции;

- осуществляет учет потребностей граждан в предоставлении образовательных услуг и удовлетворение их посредством развития и расширения типового и видового многообразия сети образовательных учреждений, вариативных форм образования;

- осуществляет координацию деятельности муниципальных учреждений дошкольного, начального общего, основного общего и среднего (полного) общего и дополнительного образования, учреждений молодежной сферы; осуществляет прогнозирование тенденций развития муниципальной системы образования;

- участвует в разработке проектов правовых актов органов местного самоуправления города Калуги по вопросам, входящим в компетенцию Управления;

- издает в пределах своей компетенции правовые акты. (п.3.9. в ред. постановления Городского Головы городского округа "Город Калуга" от 08.12.2006 № 272-п);

- участвует в разработке и реализации муниципальных программ, а также содействует реализации федеральных и областных программ, направленных на поддержку и развитие образования и молодежной политики в городе Калуге;

- взаимодействует с органами государственной власти Российской Федерации, органами власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, организациями и гражданами в пределах своего ведения;

- участвует в работе комиссий, создаваемых по решению органов государственной власти и органов местного самоуправления;

- принимает участие в формировании проекта бюджета муниципального образования "Город Калуга" в части расходов на образование и молодежную политику;

- осуществляет учет, планирование и контроль за периодичностью проведения лицензирования, аккредитации муниципальных образовательных учреждений в соответствии с действующими нормативными правовыми актами, основываясь на принципах объективности, гласности, компетентности и нормах педагогической этики. (п. 3.14. в ред. постановления Городского Головы городского округа "Город Калуга" от 10.10.2007 № 188-п);

- проводит аттестацию педагогических и руководящих работников муниципальных образовательных учреждений на первую квалификационную категорию, осуществляет экспертизу при аттестации указанных работников на первую квалификационную и высшую квалификационную категории;

- оказывает содействие негосударственным образовательным учреждениям в их образовательной деятельности в соответствии с государственной и муниципальной политикой в сфере образования;

- осуществляет мероприятия по организации летнего отдыха, досуга и занятости несовершеннолетних в пределах своих полномочий;

- организует мероприятия в рамках системы нравственного, патриотического, гражданского и физического воспитания учащихся и молодежи;

- участвует в организации физкультурно-оздоровительной работы с детьми, подростками и молодежью, способствует их привлечению к систематическим занятиям физической культурой и спортом; развивает и поддерживает детский и подростковый спорт, детско-юношеский туризм в подведомственных учреждениях;

- организует работу по оказанию методической помощи организациям сферы образования и молодежной политики;

- осуществляет организацию опытно-экспериментальной деятельности в подведомственных учреждениях, направленную на структурное и содержательное обновление системы образования в соответствии с приоритетными направлениями государственной политики в области образования;

- осуществляет прогнозирование, планирование и организацию повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических и руководящих работников муниципальных образовательных учреждений, оказание им информационно-методической помощи в системе непрерывного образования;

- осуществляет подготовку и проведение научно-практических конференций, педагогических чтений, конкурсов профессионального педагогического мастерства работников образовательных учреждений;

- осуществляет деятельность в области информатизации муниципальной системы образования;

- осуществляет в порядке, установленном законодательством, функции опеки и попечительства в отношении несовершеннолетних;

- осуществляет деятельность по выявлению и устройству несовершеннолетних, оставшихся без попечения родителей, охране их имущественных и личных неимущественных прав;

- осуществляет контроль за условиями содержания, воспитания и образования детей, находящихся на полном государственном обеспечении в муниципальных образовательных и воспитательных учреждениях;

- формирует банк данных о детях, оставшихся без попечения родителей, проживающих на территории муниципального образования "Город Калуга", направляет сведения о них в региональный банк данных, организует устройство детей, оставшихся без попечения родителей, на воспитание в семьи граждан Российской Федерации;

- осуществляет учет детей, подлежащих обязательному обучению в образовательных учреждениях, реализующих образовательные программы начального общего, основного общего и среднего (полного) общего образования, в том числе не посещающих или систематически пропускающих по неуважительным причинам занятия в образовательных учреждениях. ( п. 3.29. в ред. постановления Городского Головы городского округа "Город Калуга" от 10.10.2007 № 188-п);

- внедряет в практику работы муниципальных образовательных учреждений программы и методики, направленные на формирование законопослушного поведения несовершеннолетних;

- организует принятие мер по профилактике асоциального поведения учащихся и подростков, преодолению наркомании, алкоголизма и различных форм токсической зависимости;

- создает психолого-медико-педагогическую комиссию и организует ее работу по выявлению несовершеннолетних, имеющих отклонения в развитии или поведении, проведению их комплексного обследования, готовит рекомендации по оказанию им психолого-медико-педагогической помощи и определению форм дальнейшего обучения и воспитания несовершеннолетних;

- взаимодействует с семьей в рамках своей компетенции в целях оказания методической, диагностической и консультативной помощи родителям (законным представителям) несовершеннолетних;

- осуществляет информационную деятельность, направленную на оказание гражданам помощи в обоснованном выборе образовательного учреждения;

- осуществляет сбор, систематизацию и анализ статистических данных, подготовку отчетов, информации, справок и других документов, по вопросам, входящим в компетенцию Управления;

- в пределах своей компетенции рассматривает письма, заявления, жалобы, обращения физических и юридических лиц, принимает по ним решения и готовит ответы;

- обеспечивает повышение квалификации и переподготовку кадров сотрудников Управления и структурных подразделений;

- осуществляет деятельность, направленную на стимулирование привлечения дополнительных внебюджетных средств в муниципальные образовательные учреждения в пределах своей компетенции;

- осуществляет в установленном порядке функции муниципального заказчика при формировании, размещении и исполнении муниципального заказа в части обеспечения закупок товаров, выполнения работ и оказания услуг для нужд Управления образования. (в ред. постановления Городского Головы городского округа "Город Калуга" от 08.12.2006 № 272-п);

- осуществляет функции распорядителя бюджетных средств в отношении подведомственных учреждений, установленные бюджетным законодательством;

- участвует совместно с другими уполномоченными органами в разработке муниципальных нормативов финансирования учреждений образования и молодежной политики с учетом государственных нормативов;

- осуществляет контроль за составлением и утверждением тарификационных списков педагогических работников подведомственных учреждений, анализирует комплектование, составляет сводную тарификацию по муниципальным образовательным учреждениям. (в ред. постановления Городского Головы городского округа "Город Калуга" от 10.10.2007 № 188-п);

- осуществляет в установленном порядке сбор, обработку, анализ и предоставление экономической отчетности. (в ред. постановления Городского Головы городского округа "Город Калуга" от 10.10.2007 № 188-п);

- осуществляет контроль за целевым и эффективным использованием бюджетных средств подведомственными учреждениями. (п.3.44 в ред. постановления Городского Головы городского округа "Город Калуга" от 10.10.2007 № 188-п);

- осуществляет анализ технического состояния зданий и сооружений подведомственных учреждений, формирует план их капитального и текущего ремонта, осуществляет контроль за текущим и капитальным ремонтом зданий муниципальных образовательных учреждений и учреждений молодежной сферы города Калуги;

- организует и обеспечивает воинский учет и бронирование на период мобилизации и на военное время граждан, пребывающих в запасе и работающих в Управлении;

- организует в установленном порядке проведение мероприятий по гражданской обороне с сотрудниками Управления и его структурных подразделений;

- осуществляет в соответствии с законодательством Российской Федерации работу по комплектованию, хранению, учету и использованию архивных документов, образовавшихся в процессе деятельности Управления;

- осуществляет предварительную экспертную оценку в случае принятия органом местного самоуправления решения о реконструкции, модернизации, об изменении назначения или о ликвидации муниципального образовательного учреждения с целью установления последствий принятого решения для обеспечения образования, воспитания, развития и отдыха детей. (п.3.51. введен постановлением Городского Головы городского округа "Город Калуга" от 08.12.2006 № 272-п);

- осуществляет иные функции и полномочия в соответствии с действующим законодательством.

Для выполнения возложенных на него задач и реализации функций и полномочий Управление имеет право:

- запрашивать и получать в установленном законодательством порядке от органов государственной власти, органов местного самоуправления, юридических и физических лиц информацию по вопросам, относящимся к компетенции Управления;

- представлять по поручению Городского Головы городского округа "Город Калуга" интересы муниципального образования "Город Калуга" на международном, федеральном и местном уровнях в части вопросов, находящихся в ведении Управления. (в ред. постановления Городского Головы городского округа "Город Калуга" от 08.12.2006 № 272-п);

- осуществлять подготовку учредительных документов (изменений в учредительные документы) муниципальных образовательных учреждений, учреждений сферы молодежной политики в соответствии с действующим законодательством.

- осуществлять подготовку социально-экономического обоснования по вопросам создания, ликвидации, реорганизации, изменения целей, задач и видов деятельности муниципальных образовательных учреждений, учреждений сферы молодежной политики в случаях и порядке, предусмотренных нормативными правовыми актами.(п.4.3. в ред. постановления Городского Головы городского округа "Город Калуга" от 08.12.2006 № 272-п);

- приостановить предпринимательскую деятельность муниципального образовательного учреждения, если она идет в ущерб образовательной деятельности, предусмотренной уставом учреждения, до решения суда по этому вопросу;

- издавать правовые акты в пределах компетенции Управления. (в ред. постановления Городского Головы городского округа "Город Калуга" от 08.12.2006 № 272-п);

- представлять в установленном порядке работников образования и молодежной сферы к государственным и ведомственным наградам и применять иные виды поощрения к работникам подведомственных учреждений;

- привлекать в установленном порядке для обеспечения деятельности Управления научные и специализированные организации, специалистов к решению проблем, относящихся к ведению управления;

- созывать и проводить совещания, семинары по вопросам, отнесенным к компетенции Управления;

- вносить предложения в органы местного самоуправления, подведомственные учреждения о мерах по повышению качества оказываемых образовательных услуг на территории муниципального образования "Город Калуга";

- вносить предложения по совершенствованию работы Управления, оптимизации его структуры, кадровой политики, улучшению условий труда и быта работников Управления;

- заключать договоры с юридическими и физическими лицами в целях выполнения возложенных на Управление функций;

- создавать в установленном порядке советы, комиссии, экспертные и рабочие группы для решения вопросов, находящихся в ведении Управления.

Прекращение деятельности Управления

Прекращение деятельности Управления осуществляется на условиях и в порядке, предусмотренных действующим законодательством.

2.2 Организационная структура и кадровый состав Управления образования города Калуги

Руководство Управлением образования города Калуги осуществляет начальник Управления образования города Калуги, который назначается на должность и освобождается от должности Городским Головой городского округа "Город Калуга".

(в ред. постановления Городского Головы городского округа "Город Калуга" от 08.12.2006 № 272-п)

Начальник несет персональную ответственность за выполнение возложенных на Управление задач и осуществление его функций и полномочий.

Начальник, осуществляя руководство Управлением:

- представляет Управление в федеральных органах государственной власти, органах государственной власти Калужской области и иных субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления города Калуги и иных муниципальных образований, а также в иных организациях;

- осуществляет руководство деятельностью руководителей подразделений Управления, утверждает штатное расписание и положения о подразделениях Управления;

- принимает правовые акты в пределах своей компетенции, в том числе издает приказы, регулирующие внутреннюю деятельность Управления;

- назначает на должность и освобождает от должности работников Управления;

- утверждает смету расходов на содержание Управления;

- утверждает должностные обязанности работников Управления;

- вносит в установленном порядке на рассмотрение Городскому Голове городского округа "Город Калуга", заместителю Городского Головы по вопросам социального развития проекты нормативных правовых актов города Калуги по вопросам ведения Управления;

(в ред. постановления Городского Головы городского округа "Город Калуга" от 08.12.2006 № 272-п)

- подписывает соглашения, договоры и иные документы от имени Управления, действует без доверенности от имени Управления, представляет его интересы в организациях, судебных и иных органах;

- выдает доверенности от имени Управления в порядке, установленном законодательством;

- расходует бюджетные средства в соответствии со сметой доходов и расходов Управления;

- организует подготовку и осуществляет представление в установленном порядке бюджетной заявки по вопросам обеспечения деятельности и содержания Управления;

- при реализации функций, возложенных на Управление, вносит в органы Городской Управы (исполнительно-распорядительного органа) городского округа "Город Калуга" предложения о подготовке проектов постановлений Городской Думы городского округа "Город Калуга", о принятии правовых актов органов Городской Управы (исполнительно-распорядительного органа) городского округа "Город Калуга". (в ред. постановления Городского Головы городского округа "Город Калуга" от 08.12.2006 № 272-п)

В период отсутствия начальника Управления его обязанности в полном объеме осуществляет заместитель, на которого распоряжением Городского Головы городского округа "Город Калуга" будут возложены эти обязанности.

(в ред. постановления Городского Головы городского округа "Город Калуга" от 08.12.2006 № 272-п)

Для определения стратегии развития муниципальной системы образования, решения наиболее значимых вопросов при Управлении создается совещательный орган – коллегия, которая осуществляет свою деятельность в соответствии с Положением о коллегии.

В Управлении образования города Калуги работают 7 отделов:

1. **Отдел дошкольного образования**

Основные направления работы отдела:

* формирование и реализация политики в сфере образования, направленной на удовлетворение потребности граждан в получении доступного дошкольного образования;
* изучение условий для реализации и защиты прав несовершеннолетних граждан;
* инструктирование руководителей дошкольных образовательных учреждений по вопросам применения действующих в дошкольном образовании законов, норм и правил, предоставление им рекомендаций о корректировке или отмене их управленческих решений;
* изучение состояния управления качеством образования в муниципальных дошкольных образовательных учреждениях, выявление отрицательных и положительных тенденций в их развитии;
* осуществление контрольно-инспекционной деятельности за соблюдением подведомственными учреждениями законодательства в области образования.

|  |  |
| --- | --- |
| **Должность** | **Направления деятельности** |
| **начальник отдела** | Анализ информации о состоянии системы дошкольного образования; планирование развития сети МДОУ; разработка проектов целевых программ и нормативно - правовых документов; осуществление инспектирования и контроля по вопросам выполнения законодательных и нормативно-правовых актов; общее руководство отделом |
| главный специалист | Организация и обеспечение выполнения законодательных и нормативно-правовых актов в МДОУ; осуществление перспективного и календарного планирования, экспертиза деятельности руководящих кадров МДОУ, подготовка и проведение совещаний для руководителей МДОУ |
| ведущий специалист | Организация и осуществление выполнения законодательных и нормативно-правовых актов по вопросам дошкольного образования в МДОУ, подготовка предложений по регулированию деятельности МДОУ по вопросам охраны жизни и здоровья детей, организации питания |
| ведущий специалист | Осуществление контрольно-инспекционной деятельности за соблюдением МДОУ законодательства в области дошкольного образования; анализ информации об инновационной деятельности МДОУ с целью определения результативности и тенденций развития; учет потребности граждан в предоставлении дошкольных образовательных услуг |
| ведущий специалист | Регулирование деятельность МДОУ коррекционной направленности; организация работы по комплектованию МДОУ компенсирующего вида, компенсирующих групп в МДОУ комбинированного вида и логопедических пунктов; изучению и распространению передового педагогического опыта по управленческой деятельности руководителей учреждений коррекционной направленности |

2. **Отдел общего и дополнительного образования**

Основные направления работы отдела:

* организация деятельности по обеспечению условий для реализации прав граждан на получение начального, основного и среднего (полного) общего образования;
* осуществление инспекционного контроля:

- за соблюдением руководителями подведомственных образовательных учреждений законодательства РФ в области образования; - а реализацией образовательными учреждениями прав граждан на получение установленного законом обязательного основного общего образования; обеспечение гражданам возможности выбора образовательного учреждения; - за соответствием нормативной правовой базы образовательного учреждения, действующему законодательству; - за соблюдением условий, необходимых для организации образовательного процесса;

* обеспечение и контроль содержания воспитания;
* развитие системы дополнительного образования с целью развития индивидуальных особенностей ребенка;
* организация городских мероприятий по направлениям деятельности и обеспечение участия в областных мероприятиях по направлениям деятельности;
* профилактика здорового образа жизни и дорожно-транспортного травматизма;
* развитие ученического самоуправления и поддержка детских организаций;
* организация работы по профилактике правонарушений среди несовершеннолетних;
* осуществление координации деятельности заинтересованных структур по вопросам обучения, воспитания и дополнительного образования.

|  |  |
| --- | --- |
| **Должность** | **Направления деятельности** |
| **начальник отдела** | Организация деятельности отдела по обеспечению условий для реализации прав граждан на получение начального, основного и среднего (полного) общего образования и осуществлению в пределах своей компетенции инспекционного контроля за соблюдением руководителями подведомственных образовательных учреждений основных норм и правил, установленных законодательством в области образования; общее руководство отделом |
| зам.начальника отдела | Координация деятельности отдела по вопросам воспитания и дополнительного образования, инспекционный контроль деятельности руководителей муниципальных общеобразовательных учреждений и учреждений дополнительного образования за исполнением основных норм и правил, установленных законодательством в области образования и определяющих содержание воспитания, организацию и методы воспитательного процесса |
| главный специалист | Осуществление инспекционного контроля за соблюдением руководителями образовательных учреждений (основная общеобразовательная школа – интернат № 2, специальная общеобразовательная школа для детей и подростков с девиантным поведением "Альтера" открытого типа, открытая (сменная) общеобразовательная школа №1, вечерняя (сменная) общеобразовательная школа № 4, ДООЦ "Белка") положений, норм и правил, установленных законодательством в области общего и специального образования; контроль за деятельностью руководителей образовательных учреждений по вопросам организации питания и медицинского обслуживания, индивидуального обучения на дому, специальных (коррекционных) классов VII вида, классов компенсирующего обучения, охраны жизни и здоровья обучающихся, воспитанников |
| главный специалист | Осуществление инспекционного контроля за соблюдением руководителями образовательных учреждений (МОУ № № 1, 10, 12, 14, 15, 16, 20, 21, 22, 25, 28, 29, 31, 44, 51, начальная школа № 47) положений, норм и правил, установленных законодательством в области образования; анализ отчисления учащихся из МОУ города без получения основного общего образования. |
| ведущий специалист | Осуществление инспекционного контроля за соблюдением руководителями образовательных учреждений (гимназии № 9, 19, 24, лицеи № 36, 48, МОУ № 33, 37, 38, 39, 41, 42, 43; "Начальная школа – детский сад" № 29, 87, 110 - в части контроля за организацией образовательного процесса на первой ступени обучения) положений, норм и правил, установленных законодательством в области образования, за деятельностью муниципальных экспериментальных площадок, за реализацией экспериментальных и инновационных направлений; организация, проведение и анализ результатов государственной (итоговой) аттестации в фоме ЕГЭ, организация взаимодействия с негосударственными общеобразовательными учреждениями в пределах своей компетенции |
| ведущий специалист | Координация деятельности руководителей МОУ города по организации воспитательного процесса, эффективности работы МОУ по предупреждению безнадзорности, беспризорности, правонарушений и антиобщественных действий несовершеннолетних, выявлению и устранению причин и условий, способствующих этому; организация обеспечения МОУ учебной, учебно-методической и другой литературой.  |
| ведущий специалист | Осуществление инспекционного контроля за соблюдением руководителями образовательных учреждений (МУК №1, МУК № 2) положений, норм и правил, установленных законодательством в области образования, за деятельностью руководителей МОУ по вопросам организации охраны труда и техники безопасности, пожарной безопасности, профилактики детского травматизма, летнего труда, отдыха, оздоровления, занятости школьников, их профессиональной ориентации, благоустройства и санитарного состояния школьных территорий. |
| ведущий специалист | Осуществление инспекционного контроля за соблюдением руководителями образовательных учреждений (МОУ № № 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 13, 17, 18, 23, 26, 27, 30, 34, 45, 46, 49, 50) положений, норм и правил, установленных законодательством в области образования; управление организацией обучения по индивидуальному учебному плану, в форме экстерната и семейного образования |
| главный специалист | Осуществление инспекционного контроля за деятельностью руководителей муниципальных учреждений дополнительного образования спортивной направленности и общеобразовательных учреждений по выполнению положений, норм и правил, установленных законодательством в области образования; по организации спортивно – массовой работы, по соблюдению норм СанПиНа в части проведения физкультурно-оздоровительных и спортивно-массовых мероприятий |

3. Отдел кадрового и правового регулирования образовательной деятельности

Основные направления работы отдела:

* осуществление кадровой политики, направленной на обеспечение образовательных учреждений квалифицированными кадрами;
* совершенствование работы по аттестации руководящих и педагогических кадров;
* разработка и формирование правовых основ деятельности Управления образования города Калуги и подведомственных муниципальных образовательных учреждений в рамках компетенции отдела;
* осуществление контроля за соответствием разработанной нормативной правовой основы, регулирующей деятельность Управления образования города Калуги, подведомственных учреждений, действующему законодательству в области образования, иных сфер права, регулирующих деятельность подведомственных учреждений;
* разработка и внедрение локальных актов и методических рекомендаций по оформлению делопроизводства, отвечающих требованиям Государственного стандарта, в деятельность Управления образования города Калуги, подведомственных учреждений;
* организация, руководство, контроль и выполнение работ по документационному обеспечению деятельности Управления образования города Калуги, совершенствование форм и методов работы с документами.

|  |  |
| --- | --- |
| **Должность** | **Направления деятельности** |
| **начальник отдела** | Решение вопросов кадровой работы, организация и проведение аттестации педагогических и руководящих кадров образовательных учреждений, работников аппарата Управления образования, Централизованной бухгалтерии; общее руководство отделом  |
| главный специалист | Осуществление оперативного и тематического контроля в муниципальных образовательных учреждениях по вопросам выполнения трудового законодательства РФ, учет личного состава Управления образования и структурных подразделений, руководителей муниципальных образовательных учреждений |
| главный специалист | Разработка проектов правовых актов, договоров, соглашений, Положений и других нормативных документов, осуществление правовой экспертизы проектов правовых актов Управления образования города Калуги, локальных актов подведомственных учреждений |
| главный специалист 1 разряда | Проведение первичной обработки поступающих документов, регистрация входящих, исходящих документов, ведение документооборота  |

**4. Отдел мониторинга и анализа развития системы образования**

Основные направления работы отдела:

* мониторинг состояния системы образования на территории муниципального образования "Город Калуга".
* комплексный анализ развития муниципальной системы образования, планирование и прогнозирование основных тенденций ее развития.
* осуществление контрольно-инспекционной деятельности за периодичностью и своевременностью прохождения подведомственными Управлению образования города Калуги учреждениями процедур, обязательных для их функционирования.
* контроль качества фактически предоставляемых муниципальными образовательными учреждениями, реализующими общеобразовательные программы дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, а также программы дополнительного образования детей бюджетных услуг стандартам качества.
* внедрение новых информационных технологий в управленческую деятельность системы образования на всех уровнях.
* информационная поддержка мероприятий, проводимых Управлением образования города Калуги, образовательными учреждениями города.

|  |  |
| --- | --- |
| **Должность** | **Направления деятельности** |
| **начальник отдела** | Планирование и контроль за периодичностью и своевременностью прохождения подведомственными Управлению образования города Калуги учреждениями процедур, обязательных для их функционирования; контроль за учетом детей, подлежащих обязательному обучению в образовательных учреждениях, реализующих образовательные программы основного общего образования, проживающих на территории МО "Город Калуга"; контрольно-инспекционная деятельность по проверке качества фактически предоставляемых бюджетных услуг стандартам качества муниципальными образовательными учреждениями, реализующими общеобразовательные программы дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, а также программы дополнительного образования детей; общее руководство отделом |
| главный специалист | Мониторинг состояния и развития системы дошкольного образования в г.Калуге, резервов образовательного процесса и эффективности деятельности муниципальных дошкольных образовательных учреждений, муниципальных образовательных учреждений для детей дошкольного и младшего школьного возраста |
| главный специалист | Мониторинг состояния и развития системы начального общего, основного общего и среднего (полного) общего, дополнительного образования в г.Калуге, резервов образовательного процесса и эффективности деятельности муниципальных общеобразователь-ных учреждений, муниципальных учреждений дополнительного образования детей |
| главный специалист 1 разряда | Техническое сопровождение внедренных и установленных программных продуктов, выполнение работ по обеспечению эффективной работы вычислительной техники, средств обмена информацией |
| ведущий специалист | Взаимодействие со средствами массовой информации, размещение в средствах массовой информации материалов о деятельности муниципальной системы образования |

5.**Отдел по охране прав детей**

Основные направления работы отдела:

* выявление и учет детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей и детей, нуждающихся в государственной защите;
* устройство детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей под опеку (попечительство), усыновление, в приемную семью, в учреждения на полное государственное обеспечение;
* подготовка документов в суд по вопросу лишения родителей родительских прав, ограничения их в родительских правах, отобрания ребенка, восстановления в родительских правах;
* подготовка документов о снижении брачного возраста, изменении фамилии и имени несовершеннолетних;
* решение спорных вопросов между родителями и другими родственниками о воспитании детей и месте их жительства;
* рассмотрение и решение вопросов о защите имущественных прав несовершеннолетних.

|  |  |
| --- | --- |
| **Должность** | **Направления деятельности** |
| **начальник отдела** | Организация и обеспечение выполнения функций в соответствии с положением об отделе по вопросам защиты и интересов несовершеннолетних, проживающих на территории МО "Город Калуга"; общее руководство отделом  |
| главный специалист | Рассмотрение и решение вопросов о защите имущественных прав несовершеннолетних |
| ведущий специалист | Работа с семьями группы риска, лишение родительских прав |
| ведущий специалист | Работа с семьями группы риска, лишение родительских прав |
| ведущий специалист | Устройство детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей под опеку (попечительство) |
| ведущий специалист | Устройство детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей под опеку (попечительство) |
| ведущий специалист | Работа с семьями группы риска, лишение родительских прав |
| ведущий специалист | Устройство детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей в приемную семью |
| главный специалист | Устройство детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей на усыновление. Подготовка документов о снижении брачного возраста, изменении фамилии и имени несовершеннолетних |
| ведущий специалист | Защита жилищных прав детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей,изменение фамилии, имени несовершеннолетних |
| главный специалист | Рассмотрение и решение вопросов о защите имущественных прав несовершеннолетних |
| ведущий специалист | Устройство детей-сирот и детей,оставшихся без попечения родителей под опеку (попечительство) |
| ведущий специалист | Устройство детей-сирот и детей,оставшихся без попечения родителей на полное государственное обеспечение |
| ведущий специалист | Устройство детей-сирот и детей,оставшихся без попечения родителей на полное государственное обеспечение |

**6. Отдел** **молодежной политики**

Основные направления работы отдела**:**

* формирование и реализация основных направлений в сфере молодежной политики на территории муниципального образования "Город Калуга";
* совершенствование организационно - экономического механизма функционирования системы молодежной политики в городе Калуге;
* разработка нормативной правовой базы (локальные акты), целевых программ и обеспечение нормативного правового регулирования отношений в сфере реализации молодежной политики;
* создание целостной системы работы с подростками и молодежью;
* обеспечение прав несовершеннолетних на отдых, оздоровление, досуг и занятость в пределах своих полномочий;
* поддержка проектов и стимулирование деятельности детских и молодежных общественных организаций, имеющих социально-полезную направленность; проведение и реализация молодежной кадровой политики на территории муниципального образования "Город Калуга";
* поддержка талантливых школьников и молодежи, организация их творческого досуга;
* развитие системы гражданского, патриотического и физического воспитания учащихся и молодежи, направленной на формирование духовно-нравственных, гражданских и патриотических качеств.
* поддержка инициатив рабочей молодежи, создание условий для решения социальных проблем рабочей молодежи.

|  |  |
| --- | --- |
| **Должность** | **Направления деятельности** |
| **начальник отдела** | Координация деятельности муниципальных учреждений молодежной сферы и учреждений дополнительного образования, относящихся к молодежной сфере; содействие решению вопросов работающей молодежи; общее руководство отделом |
| главный специалист | Координация взаимодействия между участниками системы патриотического воспитания, государственными структурами и общественными организациями по планированию работы по гражданскому, патриотическому воспитанию молодежи г. Калуги |
| специалист I разряда | Координация работы общественных молодежных Советов города, содействие решению социальных проблем молодых семей совместно с руководителями предприятий, профкомами, руководителями учебных заведений ССУЗов, ВУЗов |

**7. Планово-экономический отдел**

Основные направления работы отдела**:**

* осуществляет планирование расходов бюджета муниципального образования "Город Калуга" в части расходов на образование и молодежную политику по учреждениям, подведомственным Управлению образования города Калуги, целевым программам;
* составляет бюджетную роспись расходов, доводит бюджетные ассигнования и лимиты бюджетных обязательств до подведомственных получателей бюджетных средств, вносит предложения главному распорядителю бюджетных средств по внесению изменений в сводную бюджетную роспись;
* составляет и ведет реестр расходных обязательств по Учреждениям Управления образования города Калуги и передает его в орган, исполняющий бюджет для включения в реестр расходных обязательств муниципального образования "Город Калуга";
* осуществляет в установленном порядке сбор, обработку, анализ и предоставление экономической отчетности.

|  |  |
| --- | --- |
| **Должность** | **Направления деятельности** |
| **начальник отдела** | Организация деятельности отдела по планированию расходов бюджета муниципального образования "Город Калуга" в части расходов на образование и молодежную политику по учреждениям, подведомственным Управлению образования города Калуги, целевым программам, составлению бюджетной росписи расходов, ведению реестра расходных обязательств, сбору, обработке и анализу экономической отчетности, общее руководство отделом |
| главный специалист I разряда | Планирование расходов бюджета, составление бюджетной росписи расходов, прием писем на внесение изменений в бюджетную роспись расходов, сбор, обработка, анализ экономической отчетности и информации по МДОУ № 7, 33, 45, 50, 51, 70, 80, 81, 84, 91, МОУ № 4, 19, 12, 18, 22, 23, 31, 47, 29, ГорСЮТ, ЦДОД. Составление сводной отчетности по учреждениям дополнительного образования, предоставление сводной заявки на классное руководство. |
| ведущий специалист I разряда | Планирование расходов бюджета, составление бюджетной росписи расходов, прием писем на внесение изменений в бюджетную роспись расходов, сбор, обработка, анализ экономической отчетности и информации по МДОУ № 37, 42, 62, 67, 86, 88, 74, МОУ № 10, 13, 15, 21, 37, 38, 39, 41, 42, 87, 33, 35, МУК 2. Составление сводной отчетности о мерах социальной поддержки специалистов, работающих в сельской местности. |
| главный специалист I разряда | Планирование расходов бюджета, составление бюджетной росписи расходов, прием писем на внесение изменений в бюджетную роспись расходов, сбор, обработка, анализ экономической отчетности и информации по МДОУ № ЦРР "Детство", ЦРР "Россиянка", Гимназия № 24, Школа-интернат № 2, ИМЦ, МУ "Централизованная бухгалтерия", МОУДОДиП "Собружество", МУ "Молодежный центр", НОУ "Частная школа "Радуга", начальная школа-детский сад "Радуга", "Православная гимназия", "Школа на Воскресенской", Управление образования. Составление сводной отчетности по школам, школе-интернату, курирование вопросов заработной платы (финансирование, еженедельная, ежемесячная, ежеквартальная отчетность) |
| ведущий специалист I разряда | Планирование расходов бюджета, составление бюджетной росписи расходов, прием писем на внесение изменений в бюджетную роспись расходов, сбор, обработка, анализ экономической отчетности и информации по МДОУ № 5, 9, 15, 16, 57, 61, 77, 82, 102, 106, МОУ № 3, 5, 14, 27, 29, 30, 49, 51, "Альтера", ОСОШ 1, МОУДОД КЮК, "Торпедо", МОУ ПМПЦДиК |
| главный специалист I разряда | Планирование расходов бюджета, составление бюджетной росписи расходов, прием писем на внесение изменений в бюджетную роспись расходов, сбор, обработка, анализ экономической отчетности и информации по МДОУ № 11, 13, 21, 52, 63, 72, 90, 94,104,108, МОУ № 1, 11, 16, 25, 46, 48, 110, ВСОШ 4 МУК 1. Составление сводной отчетности по прочим учреждениям. |
| главный специалист I разряда | Планирование расходов бюджета, составление бюджетной росписи расходов, прием писем на внесение изменений в бюджетную роспись расходов, сбор, обработка, анализ экономической отчетности и информации по МДОУ № 26, 40, 41, 49, 55, 64, 66, 92, 96, 97, 103, МОУ № 2, 17, 26, 36, 43, 44, ДООЦ "Белка". Составление сводной отчетности по дошкольным образовательным учреждениям, опеке, приемным семьям. |
| ведущий специалист I разряда | Планирование расходов бюджета, составление бюджетной росписи расходов, прием писем на внесение изменений в бюджетную роспись расходов, сбор, обработка, анализ экономической отчетности и информации по МДОУ № 1, 6, 30, 34, 44, 53, 60, 75, 85, 116, МОУ № 6, 7, 8, 9, 20, 34, 45, 50, МОУДОД ДЮКФП 1, ДЮСШ "Вымпел", ГЦРТДиЮ "Созвездие" |

2.3 Анализ системы кадрового потенциала Управления образования города Калуги

Численность муниципальных служащих органов Управления образования города Калуги на 01.09.2008г. составила 54 человека. Средний возраст муниципальных служащих органов Управления образования составляет 43 года.

В отделе **дошкольного образования средний возраст работников – 40 лет, в отделе общего и дополнительного образования средний возраст работников составляет 42 года, в** отделе кадрового и правового регулирования образовательной деятельности - 35 лет, в **отделе мониторинга и анализа развития системы образования средний возраст работников – 37 лет, в** **отделе по охране прав детей – 44 года,** в отделе молодежной политики – 40 лет, в планово-экономическом отделе **средний возраст работников составляет 45 лет.**

Степень образования у работников Управления образования различна

|  |  |
| --- | --- |
| С высшим образованием |  94% |
| Со вторым высшим образованием | 6% |
| Со средним образованием | 1% |
| Со средним специальным образованием | 2% |
| Со средним профессиональным | 3% |
| Имеют педагогический стаж от 5 до 10 лет | 60% |
| Имеют педагогический стаж от свыше 10 лет | 7% |
| Педагогические работники пенсионного возраста | 3% |
| Имеют квалификационную категорию | 22% |
| Имеют звания и награды | 8% |

Процентное соотношение мужчин и женщин в органах Управления образования составляет соответственно 28% и 72%. Такой сравнительно высокий процент женщин можно объяснить их преобладанием на муниципальных должностях муниципальной службы, отнесенных к категории "специалисты", которых большинство.

С 15 сентября 2008 года началось повышение квалификации муниципальных служащих Управления образования по программам: "Бюджетный учет и отчетность", "Формирование местных бюджетов". В конце сентября сотрудники принимали участие в семинаре: "Казначейское исполнение бюджета", проводимом Академией Народного Хозяйства при Правительстве РФ и Санкт-Петербургской академией управления и экономики при участии Комитета финансов Ленинградской области.

По результатам анализа кадрового состояния и выявленных структурных соотношений может быть проведен прогноз развития кадровых потребностей для производственной и непроизводственной сфер деятельности. В качестве базы для такого прогноза должен использоваться прогноз социально-экономических показателей сфер деятельности.

Анализ перспективной кадровой потребности с учетом предстоящего развития (по опросам первых лиц и кадровых служб) показывает, что:

|  |  |
| --- | --- |
| 1) | текущая потребность в кадрах и потребность на перспективу практически совпадают и касаются, в основном, профилирующих для каждой организации профессий, как по категориям рабочего персонала, так и по категории специалистов; |
| 2) | в перечнях специальностей, определяющих кадровые потребности отдельных организаций, встречаются различные специальности; |
| 3) | повышению квалификации работников посредством направления их на кратковременные специализированные курсы и стажировки отдает предпочтение наибольшее количество руководителей; |
| 4) | практика приема на работу новых работников в основном опирается на следующие (в последовательности по важности) критерии отбора: |
| — | опыт работы по специальности;  |
| — | наличие документа об образовании; |
| — | ограничения по возрасту. |

Вопросы трудовой мотивации являются важными для любой организации, так как известно, что эффективный работник — это высоко мотивированный работник.

3. Рекомендации по совершенствованию кадрового потенциала в Управлении образования города Калуги

3.1 Оптимизация кадровой политики для улучшения кадрового потенциала Управления образования города Калуги

Проблема мотивирования труда является одной из самых острых проблем, стоящих перед современными российскими организациями. Традиционно работа по формированию системы мотивации строится таким образом: в организации уже действует некая система оплаты труда, но администрация осознает необходимость ее изменения. Однако представление о желаемой системе мотивации зачастую строится на неверном представлении о реальных трудовых мотивах персонала.

Типичные проблемы, связанные с низкой мотивацией персонала, приведены в таблице 1.

Таблица 1

|  |  |
| --- | --- |
| № п/п | Проблемы, связанные с низкой мотивацией |
| 1 | Высокая текучесть кадров |
| 2 | Высокая конфликтность |
| 3 | Низкий уровень исполнительской дисциплины |
| 4 | Некачественный труд (брак) |
| 5 | Нерациональность мотивов поведения исполнителей |
| 6 | Слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения |
| 7 | Халатное отношение к труду |
| 8 | Отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников |
| 9 | Проблемы "общественного сотрудничества" в деятельности предприятия |
| 10 | Низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных |
| 11 | Низкий уровень межличностных коммуникаций |
| 12 | Сбои в производственном процессе |
| 13 | Проблемы при создании согласованной команды |
| 14 | Слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тонусе сотрудников |
| 15 | Противоречия в отношениях между предпринимателем и работником |
| 16 | Низкая эффективность методов нормативного описания труда |
| 17 | Неудовлетворенность работой сотрудников |
| 18 | Низкий профессиональный уровень персонала |
| 19 | Безынициативность сотрудников |
| 20 | Негативная оценка персоналом деятельности руководителя |
| 21 | Неудовлетворительный морально-психологический климат |
| 22 | Недостаточное оснащение рабочих мест |
| 23 | Организационная неразбериха |
| 24 | Недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва |
| 25 | Неразвитость социально-бытовой и культурной сферы предприятия |
| 26 | Нежелание сотрудников повышать свою квалификацию |
| 27 | Неналаженность системы стимулирования труда |
| 28 | Несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником |
| 29 | Низкий моральный дух в коллективе |
| 30 | Проблемы в управлении персоналом, склонным к честолюбию, карьерному росту |

Как правило, руководители рассматривают систему мотивации как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику, это наблюдается и в Управлении образования города Калуги. На подавляющем большинстве российских организаций система мотивации неотделима от системы начисления фонда оплаты труда. Согласно принятым системам мотивации в организации работник получает:

|  |  |
| --- | --- |
| -  | базовую заработную плату в зависимости от иерархического уровня управления; |
| -  | премии и бонусы по результатам деятельности подразделения за отчетный период; |
| -  | премии и бонусы по результатам личной деятельности (личные бонусы и доплаты за исполнение проектов, комиссионные, поддержку обучающихся и т.д.); |
| -  | премии и бонусы по результатам деятельности организации в целом (годовые бонусы). |

Такая модель мотивации достаточно эффективна при низком уровне жизни и используется во многих организациях. Но, однако, она имеет целый ряд недостатков.

Во-первых, при регулярной выплате бонусов, комиссионных и премий, ценность и мотивирующее воздействие резко снижается — работник привыкает к ним, расценивает их как форму заработной платы, и любое снижение таких, по сути дополнительных, выплат воспринимается им как унижение со стороны работодателя. Любые изменения в оплате труда с целью повышения его эффективности, в том числе повышение заработной платы, становятся для персонала недейственными уже через 2 месяца после введения, поскольку работает эффект "привыкания" к доходу. Поэтому, прежде чем решать вопрос о повышении заработной платы, нужно тщательно изучить мотивационную структуру сотрудников. Особенно это касается менеджерского состава, потому что именно для этой категории сотрудников организации нередкой является ситуация, когда затраченные дополнительные средства не только не усиливают мотивацию, но зачастую ослабляют ее.

Во-вторых, начальное мотивирующее воздействие переменной части оплаты труда, как правило, мотивирует творческое начало работника. Но, на практике, активное творчество работодателям практически никогда не требуется. Творчество воспринимается как досадное недоразумение, мешающее текущей регулярной работе. Творчество с точки зрения современного российского собственника-менеджера может проявлять либо сам собственник, либо высший руководитель, ибо они и только они "лучше знают и несут ответственность". Возникает конфликт на базе взаимного непонимания, и мотивирующее воздействие компенсируется негативным отношением к творческим порывам.

Также, необходимо учитывать порог материальной чувствительности к стимулированию. То есть, только если ожидаемое вознаграждение воспринимается работником как значимое, он склонен затрачивать свое время и усилия, принимая на себя ответственность. Для того чтобы какое-то изменение в оплате для человека было действенно, оно должно быть для него существенным. Для того чтобы премия была воспринята как благо, как вознаграждение, сумма должна быть значительной для работника. Для того чтобы заставить человека работать сверхурочно, размер вознаграждения, которое он получит, должен быть для него значимым.

Величина порога материальной чувствительности к стимулированию зависит от совокупного дохода индивида. При более низких уровнях совокупного дохода высота порога, выраженная в процентах от общего дохода, больше, чем при более высоких уровнях совокупного дохода. Вознаграждение, например в 1% дохода, при низком доходе не будет казаться привлекательным, при высоком 1% — уже величина значимая.

Однако при переходе к более высокому уровню дохода начинает работать эффект "замещения". Работник начинает сокращать предложение своей рабочей силы. Готовность работать больше при повышении заработной платы у него снижается. Точка перелома — это отсутствие досуга у работника, когда за дополнительную, даже существенную для него плату, человек уже не согласен работать сверхурочно и в выходные дни.

Снижение эффективности традиционных мотивационных схем вынуждает начальника искать новые методы мотивирования персонала. При этом, как правило, моральные "мотиваторы" не принимаются в расчет, поскольку не вполне понятно для чего их применять. Единственным моральным методом мотивации, традиционно применяемым в России, является метод личного общения, например:

|  |  |
| --- | --- |
| 1) | фактор внимания и защиты со стороны высшего руководителя (начальника Управления образования) — есть с кем пообщаться, есть на ком проверить свои идеи, есть, кому пожаловаться и попросить защиты; |
| 2) | фактор "своего парня" — с таким руководителем хочется работать, его хочется поддержать и неприлично обманывать; |
| 3) | фактор сопричастности — близость к центру принятия решений, опережающая информация и обладание конфиденциальной информацией существенно поднимают статус работника; |
| 4) | фактор влияния — близкие контакты с центром принятия решений провоцируют "синдром советника", при котором работник стремится оказать эмоциональное либо интеллектуальное воздействие на принимаемые решения. Если это удается, работник начинает влиять на начальника в целях укрепления своего статуса, придавая себе вес как лидеру неформальной группы, возможно даже еще не сформированной. |

Как показано выше, такие методы мотивации несут в себе серьезную угрозу, поскольку влияние работников на руководителя не связано с эффективностью системы в целом, а лишь отражают стремление тех или иных специалистов упрочить свой статус.

Другим вариантом является применение "компенсационного пакета" по опыту западных организаций. В основном он присутствует на московском рынке. В целом, "компенсационный пакет" представляет собой систему материального стимулирования плюс дополнительные льготы (организационные мероприятия) и дополнительные поощрения работников.

Следующим шагом на пути укрепления кадровой составляющей Управления должно стать применение социальной защиты*.* В ходе проведенного исследования на основе анализа литературных источников были разработаны основные принципы повышения конкурентоспособности кадровой составляющей на основе системы социальной защиты:

|  |  |
| --- | --- |
| 1) | учет разнообразия жизненных циклов (специальности и карьеры специалиста) и их специфики; |
| 2) | ориентация на иерархию; |
| 3) | общегосударственный подход к регулированию социальной защищенности населения; |
| 4) | комплексность; |
| 5) | адресность; |
| 6) | непрерывность воздействия. |

Кадры являются основным ресурсом любой организации и определяются совокупностью физических, умственных и духовных способностей и возможностей работников.

Кадровый потенциал описывается следующими характеристиками:

|  |  |
| --- | --- |
| - | уровнем и содержанием профессиональных знаний, умений, навыков;  |
| -  | демографическими особенностями; |
| -  | психо-мотивационным механизмом профессиональной деятельности; |
| -  | специфическими характеристиками, связанными с конкретными особенностями требований фирмы-работодателя. |

Перечисленные характеристики формируют такую важную характеристику кадров, как их конкурентоспособность.

Конкурентоспособность работников — это комплексная характеристика развития используемых в процессе трудовой деятельности способностей человека и его квалификации, делающих его предпочтительнее в сравнении с другими. Конкурентоспособность работника определяется по результатам маркетинговых и социологических исследований и служит показателем качественной оценки человеческого капитала.

Конкурентоспособность работника показывает, в какой мере его возрастные, профессиональные, квалификационные, физиологические, социально-бытовые характеристики соответствуют условиям конкретной организации. От уровня конкурентоспособности зависит специфика трудового поведения, степень реализации и развития личного трудового потенциала. Уровень конкурентоспособности работника — это показатель устойчивости его положения в организации. С позиции организации информация об уровне конкурентоспособности работника необходима для оценки перспективы успешной и устойчивой деятельности, определения уровня и направленности инвестирования в кадровые ресурсы, привлечения, отбора, распределения и перераспределения работников.

3.2 Профессиональное развитие персонала государственной и муниципальной службы – как источник развития кадрового потенциала

Проблема профессионализма органов управления разного уровня - одна из наиболее острых сегодня. Перестройка системы управления в России, в частности возрождение местного самоуправления, обусловлено необходимостью в кадрах, имеющих глубокую подготовку по вопросам рыночной экономики, управления, права. В этой связи является весьма поучительным опыт Белгородской области, где сложилась заслуживающая внимания система профессиональной подготовки, и как подтвердила трехлетняя практика, она оказалась перспективной.

В настоящее время в соответствии с утвержденной постановлением главы администрации области структурой подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих профессиональная подготовка осуществляется по четырем программам:

- подготовка и переподготовка по специальности "Государственное и муниципальное управление",

- курсы повышения квалификации,

- проблемные семинары,

- семинары-практикумы.

Актуальным сегодня становится переход от различных форм профессиональной подготовки к совершенствованию ее содержания. Но, прежде всего, следует более дифференцировано подходить к отбору слушателей для подготовки по различным программам с учетом требований к занимаемой должности и возможностям карьерного продвижения. Важность имеет и разработка индивидуальных планов профессиональной подготовки как для слушающих, имеющих достаточную квалификацию для осуществления возложенных функций, так и для служащих (особенно вновь избранных руководителей муниципальных образований), не имеющих необходимых знаний, опыта в сфере государственного и муниципального управления. В целях совершенствования профессиональной подготовки необходимо провести анализ эффективности программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации, пересмотреть содержание учебных курсов и программ с целью их большей ориентации на практическую направленность.

Определяя элементы, необходимые для подготовки государственных и муниципальных служащих, кроме тех которые они имеют по базовому образованию, следует выделить:

- практическое и адаптированное знание специфических элементов менеджмента: управление финансами, материальными, людскими интеллектуальными и временными средствами;

- широкая профессиональная культура, выходящая за рамки необходимой компетенции;

- персональное углубление знаний системы всеобщих коммуникаций;

- компетентность в конкретной сфере деятельности;

- умение пользоваться всеми ресурсами компьютеризации и современных информационных технологий.

Для того чтоб руководитель высшего и среднего ранга в системе государственной и муниципальной службы научился правильно мыслить и разумно рассуждать, необходимы курсы логики и даже философии, проникновение в глубинные принципы права, экономики, психологии и т.д.

Повышение квалификации - краткосрочные курсы, проводимые в настоящее время для тех категорий служащих которые не могут быть включены в программы подготовки и переподготовки, необходимо также предусмотреть и сделать часть программ как дополнительную подготовку по конкретным направлениям работы на базе уже полученных знаний в рамках других программ. Актуально это и при формировании состава участников проблемных семинаров. В работе с администрациями районов по оказанию методической помощи также необходимо перейти от контроля за организацией постоянно действующих семинаров и разовых выездов по заявкам к определению первоочередных проблем, подбору команд для их изучения и разработки стратегии развития каждой территории. Однако следует отметить, что ни один из видов профессиональной подготовки не может быть достаточным, хотя каждый имеет свое воздействие. Подготовка в виде специализированных курсов, а не комплексных программ теряет свою важную задачу - побудить у обучающихся (государственных и муниципальных служащих) стремление к самосовершенствованию, приспособленное к его собственным потребностям, что является возможным только при прохождении через четко составленную последовательность стадий обучения, и что в целом изменяет мышление, подходы к оценке реальных ситуаций, видению перспектив.

С другой стороны, следует опасаться, что этапы подготовки поглощенные одни за другими, останутся практически наружными или просто побочными. Поэтому и дальше необходимо развивать все формы обучения, совершенствуя содержание, индивидуально подходя к каждому с учетом перспективы его использования на государственной и муниципальной службе. В то же время учеба сама по себе не может быть эффективной без системы кадровой работы в целом. Профессиональной подготовке должна предшествовать большая работа по качественной оценке персонала. Необходимы профессиограммы по всем категориям служащих, должностям административной деятельности, которые составляются на основании аттестации работы, и затем - уже оценка персонала, причем не формальная, а именно на профессиональную пригодность. И только по результатам профессиональной оценки определяется форма обучения: повышение квалификации, переподготовка в случае высокой оценки интеллектуальных и организаторских способностей, а также моральных качеств. При этом учитываются:

- личные потребности слушателей в профессиональной подготовке;

- возможное продвижение по службе;

- потребности органа управления в тех или иных специалистах.

Прохождение профессиональной подготовки обязательно должно учитываться при планировании карьеры, продвижении по службе. Таким образом, можно сделать вывод, что на профессиональную подготовку государственных и муниципальных служащих тратятся бюджетные средства, и, понимая, что самое выгодное вложение - это вложение в подготовку кадров, я считаю, что не менее важным остается эффективность применения полученных знаний.

Добиться эффективности профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих возможно лишь при определении принципов и приоритетов кадровой политики и умелого управления кадровым потенциалом региона.

Заключение

Завершая рассмотрение теоретических и практических проблем управления кадровым потенциалом, хочу подчеркнуть, что к необходимости их решения общество поворачивается, не так быстро, как хотелось бы. Причина кроется в сложности этих проблем. Они весьма близко примыкают к еще более сложной и близкой проблеме любого общества - проблеме власти. Однако надо отдавать себе отчет в том, что есть проблемы управления кадровым потенциалом, которые, с одной стороны обращены в сторону общества, а, с другой, - в сторону самих властных механизмов в государственном управлении. Их надо четко разводить и решать.

В первом случае роль государства состоит в том, чтобы выработать такие теоретические основы - принципы, механизмы и технологии, которые бы создали самые благоприятные условия для реализации творческого начала человека, задавали единые правила игры для всех субъектов кадровой политики. В основе этих теоретических постулатов должен лежать анализ объективно протекающих процессов в сфере человеческой практики, человеческой деятельности. Цель при этом должна быть одна: обеспечить максимальное приращение кадрового потенциала и рационально им распорядиться в интересах динамичного развития общества. Во втором случае речь должна идти о кадровой политике, которая также базируется на общих закономерностях развития человеческой деятельности, и в то же время, учитывает специфику такой сферы социального управление, какой выступает государственное управление, государственная служба. Здесь речь идет о государственной кадровой политике, о таких принципах и механизмах, которые формируют качество самого государства, его человеческую составляющую. Но не только формируют, но и задают такие правила игры, которые оберегают государственное управление от непрофессионалов, а, с другой стороны, востребуют в свою сферу профессионалов.

Для решения вышеизложенных проблем в курсовой работе предложен ряд мероприятий по совершенствованию существующей системы кадрового потенциала Управления образования города Калуги. Для руководства очень важно знать соответствие структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

Предложенные методы должны помочь усовершенствовать деятельность высшего руководства относительно управления персоналом, и повысить эффективность деятельности не только персонала, но и организации в целом.

Список литературы

1. Борисова И.Н., Фомичева А.Н. Основы менеджмента: Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины. – Калуга: СЗАГС, 2004.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: ООО "ТД Элит 2000", 2003.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 2001. – 528 с.
4. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала: Учебное пособие. – Ростов н/Д.: "Феникс", 2003. – 448 с.
5. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Изд-во "Лань", 2002.
6. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. Серия "Высшее образование". – Ростов н/Д.:Феникс, 2004.
7. Кнорринг В. Искусство управления – М.: БЕК, 1997.
8. Краснощеченко И.П. Управление персоналом современной организации. – Калуга: КФ СЗАГС, 2003.
9. Красовский Ю. Управление поведением на фирме – М.: ИНФРА-М, 1997.
10. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент: Учебное пособие для вузов/Под ред. И.И. Мазура – М.: Высшая школа, 2003.
11. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 189 с.
12. Менеджмент: Учеб. Пособие для студ. учреждений сред. Проф. Образования / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – М.: Издательский центр "Академия", 2004.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Д. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
14. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. – СПб.: Питер, 2005. – 304 с.
15. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом – М.: Финстатинформ, 1997.
16. Поршнев А.Г. Управление организацией. – М.: ИНФРА М., 2001.
17. Стиль и методы руководства: Сборник/Сост.: Г.Х. Попов, Г.Л. Подвойский – М.: Московский рабочий, 1985.
18. Теория управления: учебник / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 2004.
19. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. зведений / В.В. Музыченко. – М.: Издательский центр "Академия", 2003.– 528 с.
20. Управление персоналом/Общ. ред. А.И. Турчинова – М.: Изд-во РАГС, 2003.
21. Управление персоналом. Учеб. д/Вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина – М.: ЮНИТИ, 2002.
22. Управление персоналом организации/Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2005.
23. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие/ С.В. Шекшня. – изд. 2-е, перераб. и доп. –М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997. - 328с.
24. Управление персоналом: Энциклопедический словарь/Под ред. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 1998.
25. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002.
26. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Управление персоналом: Учебник. – М.: ИКФ "ЭКМОС", 2002.
27. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. Пособие для Вузов – М.: ЮНИТИ-Дана, 2001.
28. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современной организации. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 208 с.
29. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 368 с.
30. Конституция РФ
31. Сайт Управления образования города Калуги