[Введение 1](#_Toc130612765)

[1. Общие вопросы реализации кадровой политики в системе государственной гражданской службы 2](#_Toc130612766)

[1.1. История развития государственной гражданской службы 2](#_Toc130612767)

[1.2. Правовые основы государственной гражданской службы 4](#_Toc130612768)

[1.3. Формирование государственной кадровой политики 6](#_Toc130612769)

[1.4. Функции кадровой службы 8](#_Toc130612770)

[2. Кадровая политика в Администрации Новгородской области 9](#_Toc130612771)

[2.1. Нормативно-правовая база кадровой политики области 9](#_Toc130612772)

[2.2. Основные направления работы с кадрами в Администрации области 11](#_Toc130612773)

[2.3. Пути повышения квалификации государственных гражданских служащих 12](#_Toc130612774)

[Заключение 16](#_Toc130612775)

[Литература 17](#_Toc130612776)

# Введение

Центральным вопросом формирования любой государственной, общественной, социально-профессиональной структуры является политика субъекта управления в отношении людей (кадров, персонала, работников, специалистов).

Опыт многих стран свидетельствует о том, что государственная служ­ба является одним из важнейших условий успешного выполнения государст­вом своих функций. Государство сильно, прежде всего, своей четкой, органи­зованной и высокоэффективной государственной службой.

Государственная гражданская служба - это деятельность по выполнению в преде­лах полномочий прерогатив государственной власти и управления; совокупность правовых, социальных и организационных норм, правил, стандартов, традиций по реализации Конституции и законов государства, его политиче­ских, экономических и социальных задач; публично-правовое отношение между государством и государственным служащим по поводу условий, ме­тодов и результатов служения государству и обществу."

Актуальность изучения становления и развития государственной службы определяется рядом факторов объективного и субъективного харак­тера. Прежде всего, это связано со становлением новой российской государ­ственности. С одной стороны, предполагается, что это будет сильное госу­дарство, способное решать крупные гражданские и военные, внутренние и внешние проблемы. С другой стороны, оно должно быть правовым демокра­тическим, социально ориентированным, подконтрольным народу. В практи­ческом плане реальным проводником общих идей государственности являет­ся государственная служба. Она должна быть эффективной, правовой, четко организованной, социально ориентированной, прочно связывающей государ­ство с гражданским обществом. От качества государственной службы в пол­ной мере зависит будущее страны

Проблемы официального оформления кадрового устройства, качественного подбора людей на государственные должности стоят перед обществом с древних времен. Еще великий мудрец Платон в IV в. до н.э. сформулировал важнейшие условия прочности государства. Он писал, что «к государственному благоустройству относятся две вещи: во-первых, установление должностей и будущих должностных лиц, то есть определение их количества и способа введения их в должность; во-вторых, надо установить, какими законами будет ведать каждая из должностей, и определить количество и качество этих должностей».

Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, а также глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко подойти к решению центральной проблемы человечества: преодолению противоречия между человеком и организацией. В новых условиях, освобождаясь от прошлого, многие, к сожалению, стараются забыть и то, без чего не может реализоваться ни один коллектив: без профессионально подготовленных и надежных кадров. Управленческий опыт свидетельствует, что наибольший успех имеет тот, кто проблеме кадров уделяет первостепенное внимание.

Государственная гражданская служба демократического, социально-ориентированного государства призвана защищать права и свободы граждан, удовлетворять их социальные потребности, способствовать реализации их интересов. Исходя из этого, сугубо правовой институт государственной гражданской службы трансформируется в социальный и дополняется институтом муниципальной службы. Новый корпус чиновников должны составлять не просто квалифицированные специалисты, а люди, обладающие широким кругозором, деловыми и высокими нравственными качествами. Сегодня к государственным служащим предъявляются новые требования. На государственном посту должен быть не просто специалист, а широко образованная творческая личность. Руководитель в системе государственной службы не просто менеджер, квалифицированный чиновник государственного аппарата, а, прежде всего, лидер в социально-психологическом и организационном смысле, который, руководствуясь собственными гражданскими позициями и инициативами (а не официальными предписаниями), способен самостоятельно определить и реализовать возглавляемое направление, стратегию деятельности.

Эффективность функционирования различных органов государственной власти и управления во многом зависит от организации государственной службы, как правового и социального института, от того насколько хорошо поставлена работа по подбору, расстановке, подготовке и переподготовке кадров, от соответствия их профессиональной квалификации и организации труда современным требованиям.

Особое значение для становления и функционирования государственной службы имеет принцип профессионализма и компетентности государственных служащих. Это значение усиливается в связи с превращением государственной службы в особую разновидность профессионального труда, необходимостью более полного соответствия знаний, умений и навыков служащих требованиям должностей государственной службы. Актуальность принципа профессионализма и компетенции усиливается тем, что государственный аппарат в нашей стране издавна формировался из лиц, имеющих инженерно-техническое образование, что порождает склонность к технократизму в управлении социальными процессами.

Некомпетентная деятельность кадров порождает в массовом сознании, в основном, критические и негативные оценки государственной власти.

Прежняя система подготовки и повышения квалификации работников госаппарата выпускала управленцев исполнителей, действовавших в строго заданных рамках. Изменение политической и экономической ситуации, динамичность социальных процессов, постоянно растущий информационный поток требуют от современного чиновника адекватных качеств. Новая система подготовки кадров управления должна соответствовать новой модели государственной службы, для которой необходимо сформировать адаптированный к ней эффективно действующий корпус специалистов.

Из всего изложенного следует, что одной из центральных проблем Российского государства, в том числе социально-экономических реформ, является формирование и реализация эффективной государственной кадровой политики. Очевидно, главным ее содержанием должны стать адекватные меры по развитию кадрового потенциала, овладению современными формами и методами подбора, использования и оценки кадров, меры по мотивации труда работников, формированию резерва и организации профессионального обучения персонала, обеспечению безопасности труда, социально-правовой защиты работников, сохранению их здоровья и служебно-трудовой активности. Сегодня нужна научная система программных мероприятий сохранения, накопления и реализации кадровых ресурсов страны.

Для реализации экономической реформы необходимо повышение уровня работы с кадрами, внедрение в практику кадровой работы последних научных достижений.

Тема данной курсовой работы «Государственная кадровая политика в современных условиях на примере Администрации Новгородской области» является актуальной, т.к. насколько эффективна будет работа по подбору кадров, зависит, состоится ли экономическое, политическое реформирование России, ее становление как истинно демократического правового государства.

Целью курсовой работы является рассмотрение основных аспектов развития кадровой политики государственной гражданской службы.

Предметом исследования является процесс формирования кадровой политики в государственной службе и реализация кадровой политики Новгородской области.

Задачи:

- рассмотрение теоретических основ формирования кадровой политики;

- рассмотрение основных компонентов и анализ реализации кадровой политики Новгород­ской области.

# 1. Общие вопросы реализации кадровой политики в системе государственной гражданской службы

## 1.1. История развития государственной гражданской службы

Государственная служба в России берет своё начало ещё до эпохи Петра Первого. В ХV1 веке при Иване Грозном был учрежден Разрядный приказ – специальный государственный орган для контроля над государевыми служивыми людьми. Он вел послужные списки на 22-23 тысячи человек в разрядных книгах, из которых черпались кадры для любых царских назначений.

В тот период господствовала система местничества, установившая главным принципом государственной службы происхождение (знатность рода). При назначениях наряду с родословной («породой») кандидата учитывались также его численность (служебный титул) и разрядность (предыдущие должности).

Задолго до Петра на Руси существовали аналоги чинов (например, дьяк и подьячий), а также предтечи чиновничества (служивый класс) и номенклатуры (разрядные списки).

В 1682 году система местничества была отменена.

В 1722 году Петр 1 ввел в действие знаменитую «Табель о рангах». Этот законодательный акт упорядочил систему государственной службы, отделил гражданскую службу от военной и придворной, установил 14 ступеней классов и классных чинов, определил порядок прохождения службы чиновниками. Чиновничество подразделялось на две группы: табельное (14 классов) и низшее, не включенное в «Табель» («канцелярские служители»). Главным принципом государственной службы вместо происхождения стала выслуга лет. Новая система расширила возможности для вертикальной социальной мобильности и продвижения вверх людей из низших классов.

Дальнейшая история государственной службы в Российской империи связана с «Табелем о рангах», которая подверглась внесению некоторых изменений, но оставалась основополагающим документом в своей сфере длительный период и даже немного пережила саму империю. В основу продвижения по лестнице чинов был положен принцип выслуги лет, обеспечивавший почти автоматический медленный переход с одной ступени на другую, причем скорость этого продвижения в очень незначительной степени зависела от квалификации и профессиональных качеств чиновника.

Постепенно в России развивалась и углублялась бюрократизация всей жизни с ее неизменными злоупотреблениями. Роль чиновников в государстве все более увеличивалась. К началу Х1Х века сформировался особый социальный класс низшего и среднего чиновничества. В середине Х1Х века число обладателей классных чинов превысило 60 тысяч человек, а вместе с внетабельным чиновничеством приблизилось к 100 тысячам.

В Х1Х веке стало очевидным, что система государственной службы на основе «Табели о рангах» не способствует продвижению достойнейших. Поэтому при каждом новом царе вставал вопрос о её отмене.

Серьезная попытка рационализации российской гражданской службы была предпринята при Александре 1 и связана с именем М.Сперанского, предложившего проект реформы всей структуры государственной власти на базе передовых идей своего времени. В 1809 году вышел царский Указ, требовавший для производства в чины, помимо выслуги лет, наличие свидетельства об окончании курса в одном из российских университетов либо сдачу экзамена по прилагавшейся довольно обширной программе. Однако реакция на стремление сформировать корпус образованных служащих оказалась негативной. Министры начали ходатайствовать об исключениях из правил для своих ведомств. Царь стал отступать от установленного порядка, и «через несколько лет исключением стало уже соблюдение требований Указа».

В 1895 году, в начале царствования Николая II по сложившейся уже традиции, была создана комиссия по совершенствованию гражданской службы при Госсовете. После нескольких лет работы комиссия предложила заменить принцип выслуги лет принципом поощрения за выслугу и восстановить образовательный ценз для чиновников. Это были наиболее радикальные предложения за 100 лет работы подобных комиссий.

Между тем, в 1901 году растущая армия чиновников в России достигла почти 600 тысяч человек.

В 1906 году был принят закон об отмене сословного принципа при получении чинов и замене его критерием образования. Однако сами чины сохранились.

Формирование после прихода партии большевиков к власти в октябре 1917 года новой государственности, получившей название советской и просуществовавшей более семи десятилетий, привело к коренным изменениям в принципах управления страной и организации государственной службы.

При советской власти так и не был принят закон о государственной службе, детально регулировалась лишь служба в армии и органах МВД. Служба в государственных органах регулировалась лишь несколькими подзаконными актами. Рядом указов вводились классные чины и ранги в некоторых отраслях, декретом СНК РСФСР в 1922 году были приняты «Временные правила о работе в государственных учреждениях и на предприятиях», в 1967 году Госкомтруд утвердил Единую номенклатуру должностей служащих и ряд других актов.

Номенклатуру изобрел Сталин И.В. Он сосредоточил дело назначения руководящих кадров в стране в своих руках и подчиненного ему аппарата партии большевиков. В 1920 году в ЦК и губкомах РКП (б) были образованы специальные отделы для учета кадров, а также выдвижения и перемещения ответственных партийных работников.

Главным критерием отбора кадров в номенклатурной системе являлись «политические признаки» – в первую очередь членство в Коммунистической партии и верность её «политической линии».

В СССР существовало дублирование партийными органами работы государственных органов. Несмотря на параллельное существование двух аппаратов, их положение было далеко не паритетным. Центрами принятия решений на всех уровнях были партийные комитеты: от ЦК до райкома КПСС. Эти решения были обязательны для исполнения любым ведомством – и колхозом, и Советом Министров, и Президиумом Верховного Совета СССР.

С государственной службой в СССР дело обстояло очень непросто. Коммунистические руководители страны на месте старой построили две новые службы: партийную и государственную. Руководящая основа советской службы – партийная – оказалась практически вне сферы правового регулирования. Государственная служба была «тенью» партийной.

В СССР отсутствовало законодательство о государственной службе. Были только Временные правила о службе в государственных учреждениях и предприятиях. Отношения между работником (служащим) государственного органа и самим государственным органом регулировались трудовым законодательством».

Номенклатурный принцип начал складываться сразу после прихода большевиков к власти, но в полном своем виде оформился к концу 30-х годов и просуществовал до конца 80-х (номенклатура была упразднена постановлением Секретариата ЦК КПСС от 22 августа 1990 года). В эти годы в стране назревал глубокий системный кризис, охватывающий все сферы: экономическую, социально-политическую, духовную, власть и управление. Обществом овладело сознание необходимости перемен. Система номенклатуры управления себя исчерпала.

Таким образом, особенностью советского периода является всестороннее воздействие господствовавшей коммунистической идеологии на государственную службу, отразившееся как в теории (марксистский тезис об отмирании государства по мере движения к коммунизму), так и на практике (отбор кадров по политическим признакам).

В результате в стране не было развитого гражданского общества, развитого парламентаризма. А без этого не могло появиться ни правового государства, ни цивилизованной государственной службы.

## 1.2. Правовые основы государственной гражданской службы

В декабре 1993 года была принята новая Конституция – основной Закон страны. Изменилась структура, функции органов государственной власти и на федеральном и на региональном уровнях. Проводимые реформы привели к изменению роли государственного аппарата и государственных служащих. Встала необходимость повышения эффективности функций государственного аппарата, обеспечения профессионализма государственных служащих, изучение новых аспектов и проблем государственной службы в целом. Государственная служба тесно связана с государственным аппаратом и государственным управлением, от качества которых зависит вся жизнедеятельность общества. Государственный механизм является основным звеном в структуре власти. Этот механизм приводится в действие людьми, а его функции зависят от кадрового состава.

В процессе демократического реформирования общества удалось решить некоторые проблемы перестройки аппарата государственного управления и в определенной степени адаптировать его к новому этапу развития страны. Однако многие задачи в условиях, когда прервана преемственность управления и отсутствует прочная культура государственной службы, решить нельзя. Ныне действующий аппарат в основном сформирован в предыдущую эпоху исторического развития и не может, даже при самом большом желании быстро приспособиться к функционированию в качественно новых для него условиях нарождающейся демократии и привычными для нашей страны институтами гражданского общества.

Юридические принципы, на которых базируется кадровая политика на государственной службе, берут свое начало в Конституции РФ. Ею гарантируется равный доступ граждан к государственной службе, предусматриваются обязанности государственных служащих признавать, соблюдать и защищать права и свободы человека и гражданина, принципы демократизма государственной службы и др.

Развитию законодательства о государственной службе уделяется в настоящее время особое внимание как на федеральном, так и региональном уровнях. Это обусловлено, прежде всего, теми изменениями, которые произошли и происходят в нашем обществе и государстве. Кардинально изменилась структура, функции органов государственной власти и на федеральном и региональном уровнях. Проводимые реформы привели к изменению роли и самого государственного аппарата и государственных служащих. Встала необходимость повышения эффективности функций государственного аппарата, обеспечения профессионализма государственных служащих.

Задача законодателей, ученых, специалистов усложнена тем, что в советский период специального законодательства о государственной службе не было, а правовое положение работников государственного аппарата не отличалось от правового положения служащих других государственных и общественных учреждений, предприятий и организаций. Статус всех служащих определялся единообразно. Однако, как уже излагалось выше, изменение ситуации привело к выделению службы в органах государственной власти и управления – как особого рода государственной деятельности.

Конституция называется основным законом. В ней отражены положения, без которых даже идеально внутренне организованная государственная служба не может существовать, а именно:

верховенство Конституции Российской Федерации и федеральных законов на всей территории Российской Федерации;

единство системы государственной власти, разграничение предметов ведения между Российской Федерацией и её субъектами;

приоритет прав и свобод человека и гражданина;

разделение законодательной, исполнительной и судебной власти;

равный доступ граждан к государственной службе;

некоторые обязанности всех должностных лиц.

Статья 77 Конституции Российской Федерации устанавливает, что федеральная государственная служба находится в ведении Российской Федерации, а госслужба субъектов Российской Федерации находится в их ведении.

В Конституции как источнике законодательства о госслужбе заложен подход не изнутри, а извне, с более высокого общегосударственного уровня. Государственная служба предстает как цельное нерасчлененное явление. Здесь заложены основы не только самой госслужбы, но и законодательства о ней, а также их последующего развития.

Принципиальное значение для организации госслужбы имели два указа Президента - № 32 и 33 от 11 января 1995 года, которым он утвердил сводный перечень наименований государственных должностей и Реестр государственных должностей федеральных государственных служащих.

Эти указы стали основополагающими и для приема на госслужбу, и для продвижения по ней и для четкого распределения и исполнения обязанностей.

Законодательство о государственной службе Российской Федерации образуют нормативные правовые акты, регулирующие её организацию и правовое положение государственных служащих – условия и порядок их работы, права и виды поощрения, обязанности и ответственность, прекращение ими государственной службы и т.п. Основные источники данного законодательства перечислены в Федеральном законе «Об основах государственной службы Российской Федерации» от 31 июля 1995 года (ст.4.п.1). Этот закон до 2004 года являлся базовым и содержал основы всех законодательных актов. Но в отличие от Конституции он ещё и регулировал весь комплекс наиболее существенных проблем государственной службы изнутри.

К нормативным правовым актам о государственной службе относятся уставы, положения о конкретных органах и подразделениях. Они имеют ограниченное действие – распространяются на отдельные категории госслужащих.

С 27 июля 2004 года вступил в силу новый Федеральный закон   
№ 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Как и на федеральном уровне, в субъектах Федерации на базе их основных законов созданы законы о государственной гражданской службе.

Структура законов о государственной службе, как правило, идентична на всех уровнях: общие положения – государственная должность – государственный служащий – прохождение службы - управление ею, т.е. госслужба любой структуры должна успешно решать встающие перед ней профессиональные задачи.

Вопросами исполнения законодательных актов занимается исполнительный орган государства – его Правительство. Роль Правительства в организации исполнения законодательных актов очень велика. Оно делает это правовыми и организационными средствами. Назовем некоторые из них:

подготовка проектов нормативных актов по вопросам госслужбы;

организация формирования конкурсных комиссий;

организация аттестаций, конкурсов, квалификационных экзаменов;

определение порядка формирования, размещения и исполнения государственного заказа на переподготовку и повышение квалификации государственных служащих.

Государственная гражданская служба строится и функционирует на определенных принципах, отражающих объективную природу этого института, закономерности его организации, развития и функционирования.

Трудовые отношения государственных служащих подчинены нормам трудового права, которые являются определяющими при приеме, увольнении с государственной службы, определении денежного содержания, времени работы, отдыха и др.

Направленность деятельности государственных служащих на обслуживание населения порождают не только административные, но и гражданские правоотношения.

Помимо устанавливаемых специальных социальных гарантий для государственных служащих, в связи со специфичностью их деятельности на них распространяются и социальные гарантии, предусмотренные для всего населения. Поэтому на государственную службу распространяются и нормы социального права. Таким образом, государственная служба является комплексным правовым институтом и регулируется не только нормами административного права, но и нормами ряда других отраслей (трудового, финансового, социального и др.).

Совет по вопросам государственной службы при Президенте Российской Федерации:

- анализирует состояние и эффективность государственной службы в органах государственной власти, координирует разработки проектов нормативных актов по вопросам государственной службы;

- организует совместно с соответствующими государственными органами работу по формированию конкурсных комиссий, проведению аттестаций и государственных квалификационных экзаменов; информирует граждан о проведении конкурсов на замещение вакантных государственных должностей государственной службы;

- координирует методическую работу органов по вопросам государственной службы и кадровых служб государственных органов;

- разрабатывает предложения по формированию Реестра государственных должностей в РФ и внесению в него изменений; ведет федеральный реестр государственных служащих;

- осуществляет методическое руководство профессиональной подготовкой, переподготовкой (переквалификацией) и повышением квалификации государственных служащих, а также формирование резерва на выдвижение на вышестоящие государственные должности государственной службы.

## 1.3. Формирование государственной кадровой политики

Под государственной кадровой политикой следует понимать систему научно обоснованных и закрепленных в официальных документах целей, за­дач, принципов, приоритетов деятельности государственных органов по формированию, развитию и рациональному использованию трудовых ресур­сов Российской Федерации, мобилизации и профессиональному использова­нию кадрового состава государственной гражданской службы. Она заключается в опреде­лении стратегии, политического курса работы с кадрами на общегосударст­венном уровне. Это выражение (определение) стратегии и тактики работы с кадрами каждого субъекта управленческой деятельности, своего рода про­грамма деятельности. Но без четкой концепции, идя лишь за текущими за­просами практики, может потеряться основная линия кадровых процессов, станет невозможным прогнозирование, программирование и планирование, в результате чего кадровая политика становится односторонней, прагматичной, конъюнктурной.

Появилась необходимость с учетом накопленного опыта, современ­ных реалий и перспективы общественного развития определить цели, задачи и приоритетные направления работы с кадрами, предмет и пределы государ­ственного регулирования кадровых процессов в условиях становления ры­ночных отношений и развития демократии, технологии этого воздействия.

Кадровая политика как социальное явление, имея многосубъектную и многоуровневую структуру, по содержанию значительно шире, чем государ­ственная кадровая политика, главным субъектом которой выступает государ­ство. Только на общегосударственном уровне (включая и уровень субъектов Российской Федерации) кадровая политика как часть общероссийской поли­тики становится собственно государственной.

Выработка современной концепции государственной кадровой поли­тики стала объективной потребностью. Без такой политики обеспечить дина­мичное развитие трудовых ресурсов страны, включить неисчерпаемую твор­ческую энергию населения в становление нового российского общества практически невозможно. При достижении законодательной стабильности, гражданского мира, общественного примирения, становлении федеральной государственной службы, укрепления высокопрофессиональными кадрами государственных органов всех ветвей власти (законодательной, исполнитель­ной, судебной) можно укрепить Российское государство, вывести из кризиса на путь устойчивого развития. Проблема кадров, их формирования, развития и рационального использования, одна из основных и актуальных проблем. Необходимость выработки новой государственной кадровой политики обу­словлена необходимостью становления новой российской государственно­сти, рыночной экономики, формирования гражданского общества. Это долж­на быть новая модель государственного регулирования кадровых процессов. Государственное регулирование на современном этапе совмещается с ры­ночным механизмом, остро встали проблемы формирования нового поколе­ния кадров, способных организовать, координировать, инициировать работу других, трудиться в условиях свободного предпринимательства. Качественно изменилась система мотиваций и отношение к труду, возросло значение ин­теллектуальной и профессиональной культуры. Это в первую очередь касает­ся государственных служащих, они должны знать управление, иметь соот­ветствующую правовую и гуманитарную подготовку, а также и владеть опы­том организации соответствующего производства.

Учитывая смену ориентиров государственного, экономического и об­щественного развития России, принципов и перспектив укрепления ее госу­дарственности в настоящее время можно сформулировать главные цели го­сударственной кадровой политики:

- обеспечение высокого профессионализма управленческого и техно­логического процесса;

- максимально эффективное использование интеллектуально-кадро­вого потенциала;

- создание условий и гарантий для проявления каждым работником, своих способностей, всемерно стимулируя его профессиональный рост и служебное продвижение.

Для достижения этих целей определены текущие и приоритетные направления работы с кадрами различных ветвей вла­сти, государственных органов различных уровней. Это позволит определить программу неотложных мер, распределить средства и силы при решении те­кущих задач.

В современных условиях в целях более рационального использования имеющегося в стране кадрового потенциала приоритетными направления­миреализациигосударственной кадровой политики можно считать:

- обеспечение высококвалифицированными, профессионально компе­тентными кадрами государственной гражданской службы РФ;

- формирование совместно с предпринимательскими структурами системы обеспечения кадрами рыночной экономики:

- реформа высшего и среднего профобразования;

- обеспечение максимально возможной трудовой занятости населения;

- создание новой нормативно-правовой базы кадровой работы и новой базы информационного и научно-аналитического обеспечения государствен­ного регулирования кадровых процессов.

Федеральная и региональная (субъектов Российской Федерации) кад­ровая политика являются важнейшими компонентами ГКП. Федеральная кадровая политика в условиях становления новых демографических федера­тивных отношений, взаимного согласования интересов центра и субъектов Федерации должна играть ведущую роль в государственном регулировании кадровых процессов. Как наиболее существенная часть и основа общегосу­дарственной кадровой политики федеральная кадровая политика призвана обеспечивать прежде всего реализацию федеральных полномочий и компе­тенций в отношении кадров. Но оно не сводится только к работе с кадрами на федеральном уровне, тем более с персоналом федеральных органов исполни­тельной власти.

Определяя содержание работы федеральной государственной службы, особенно текущие задачи и приоритеты, следует учитывать, что она является частью административно-распорядительной деятельности федеральных ор­ганов власти, главным элементом управления персоналом всей федеральной государственной службы, ее центральных и территориальных органов. Также она выступает концентрированным выражением общегосударственных начал кадровой деятельности. Федеральная кадровая политика, отражая и защищая интересы и потребности субъектов Федерации, добиваются их гармоничного согласования и единства с федеральными. В то же время она призвана доби­ваться ликвидации излишне централизованного государственного управле­ния кадровой деятельностью, передавая по возможности больше прав, пол­номочий и ответственности региональным и местным органам, поощряя по­иск рациональных технологий принятия кадровых решений.

Основной стратегической задачей федеральной кадровой политики является формирование высокопрофессионального, стабильного и опти­мально сбалансированного государственного аппарата, способного обеспе­чить решение определенных законом задач, исполнение функций и полномо­чий федеральных органов власти.

Приоритетными в федеральной кадровой политике принято считать:

- разработку и внедрение системы поиска и отбора в аппарат феде­ральных органов власти наиболее квалифицированных специалистов;

- устойчивое профессиональное развитие персонала федеральной государственной службы путем введения непрерывного профессионального обучения служащих (аттестация и проведение квалификационных экзаме­нов, планирование и реализация карьеры, стимулирование эффективного, творческого и дисциплинированного труда);

- нормативно-правовую разработку процедур и механизма реализации конституционных полномочий Президента, федеральных органов власти и управления в кадровой сфере;

- формирование федерального кадрового резерва из внутренних и внешних источников пополнения государственного аппарата как федераль­ных, так и региональных структур, а также из депутатов представительных (законодательных) органов, наиболее способных работников политических партий и объединений, предпринимательских и финансово-банковских структур и др.;

- создание системы правовой и социальной защиты федеральных слу­жащих, стимулирование роста профессионализма и эффективности их труда;

- формирование относительно централизованной системы управления персоналом и координации деятельности кадровых служб федеральных орга­нов власти.

Принципами государственной гражданской службы являются:

1) приоритет прав и свобод человека и гражданина;

2) единство правовых и организационных основ федеральной гражданской службы и гражданской службы субъектов Российской Федерации;

3) равный доступ граждан, владеющих государственным языком Российской Федерации, к гражданской службе и равные условия ее прохождения независимо от пола, расы, национальности, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с профессиональными и деловыми качествами гражданского служащего;

4) профессионализм и компетентность гражданских служащих;

5) стабильность гражданской службы;

6) доступность информации о гражданской службе;

7) взаимодействие с общественными объединениями и гражданами;

8) защищенность гражданских служащих от неправомерного вмешательства в их профессиональную служебную деятельность.

Под приоритетами кадровой политики на государственной службе понимаются:

а) сдерживание роста абсолютной численности государственных служащих;

б) обеспечение стабильности кадрового состава;

в) нормализация показателей структуры кадров государственных служащих по возрастному и половому признакам;

г) обеспечение объективной и комплексной оценки профессиональных качеств государственных служащих;

д) обеспечение однородности кадрового состава по уровню профес­сиональной подготовки;

е) обеспечение условий продвижения на государственной службе.

## 1.4. Функции кадровой службы

Основные функции кадровой службы государственного органа складываются из следующих направлений:

1) обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных государственных должностей государственной службы, аттестаций, прохождение государственными службами испытания при замещении государственных должностей государственной службы;

2) оформление решений государственных органов, связанные с прохождением государственной службы, ведет личные дела государственных служащих, вносит необходимые записи в трудовые книжки государственных служащих;

3) консультация государственных служащих по вопросам их правового положения, соблюдения ограничений, связанных с государственной службой;

4) анализ уровня профессиональной подготовки государственных служащих, организация переподготовки.

Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» статьей 44 определил конкретные направления кадровой работы:

1) формирование кадрового состава для замещения должностей гражданской службы;

2) подготовку предложений о реализации положений настоящего Федерального закона, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов о гражданской службе и внесение указанных предложений представителю нанимателя;

3) организацию подготовки проектов актов государственного органа, связанных с поступлением на гражданскую службу, ее прохождением, заключением служебного контракта, назначением на должность гражданской службы, освобождением от замещаемой должности гражданской службы, увольнением гражданского служащего с гражданской службы и выходом его на пенсию за выслугу лет, и оформление соответствующих решений государственного органа;

4) ведение трудовых книжек гражданских служащих;

5) ведение личных дел гражданских служащих;

6) ведение реестра гражданских служащих в государственном органе;

7) оформление и выдачу служебных удостоверений гражданских служащих;

8) обеспечение деятельности комиссии по урегулированию конфликтов интересов;

9) организацию и обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение гражданских служащих в кадровый резерв;

10) организацию и обеспечение проведения аттестации гражданских служащих;

11) организацию и обеспечение проведения квалификационных экзаменов гражданских служащих;

12) организацию заключения договоров с гражданами на время их обучения в образовательном учреждении профессионального образования с последующим прохождением гражданской службы;

13) организацию профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки гражданских служащих;

14) формирование кадрового резерва, организацию работы с кадровым резервом и его эффективное использование;

15) обеспечение должностного роста гражданских служащих;

16) организацию проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на гражданскую службу, а также оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну;

17) организацию проведения служебных проверок;

18) организацию проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также соблюдения гражданскими служащими ограничений, установленных настоящим Федеральным законом и другими федеральными законами;

19) консультирование гражданских служащих по правовым и иным вопросам гражданской службы.

Таким образом, для реализации кадровой политики в системе государственной гражданской службы созданы правовые основы, разработана система кадровой политики, определены ее задачи и функции, квалификационные требования, права и обязанности, социальное положение государственного гражданского служащего.

# 2. Кадровая политика в Администрации Новгородской области

## 2.1. Нормативно-правовая база кадровой политики области

Исходными данными для правового регулирования государственной службы в Новгородской области являются Конституция РФ, Федеральные законы и иные нормативные правовые акты, а также Устав Новгородской области, областные законы и иные нормативные правовые акты РФ и Новгородской области.

Органы местного самоуправления отделены от органов государственной власти, но подходы, принципы и технология работы с персоналом в обеих системах должны быть общими, при этом кадровый потенциал органов местного самоуправления рассматривается как резерв для органов государственной власти и включается в общую технологию работы с резервом на замещение государственных должностей области. Единство подходов и преемственность в работе с кадрами должны быть единым для всей системы управления областью.

Основная цель кадровой работы в системе управления Новгородской областью исходит из потребности квалифицированного исполнения функций государственного управления регионом, необходимости при сложившихся исторических условиях и ресурсных ограничениях добиться стабилизации и развития социальной, экономической сферы области, создавать благоприятные условия для удовлетворения спроса населения во всем многообразии услуг (экономических, правовых, интеллектуальных, духовных и т.д.)

Принципы работы с кадрами в Новгородской области:

1. Отношение к кадрам Администрации как главному «капиталу», «стоимость» и значимость которого с течением времени увеличивается.

2. Непрерывность образования кадров с использованием многообразных форм и методов обучения.

3. Отбор и подготовка персонала Администрации по современным кадровым технологиям.

4. Приоритетный характер работы с молодежью и резервом на выдвижение.

5. Непрерывность оценки эффективности деятельности кадров.

6. Формирование организационной культуры с преобладанием мотивации сотрудников на достижение высоких профессиональных результатов, саморазвитие, самореализацию.

Основные направлениядеятельности по реализации кадровой политики в Новгородской области:

* разработка компьютерных форм учета и ведения банка данных на кадровый потенциал области для разных категорий работников, форм статистической отчетности;
* разработка компьютерных вариантов программ комплексного анализа состояния кадрового потенциала области;
* подготовка аналитической информации по состоянию, тенденциям развития; проблемам кадровой работы для задач текущего и перспективного планирования развития персонала, а также руководителей области и персонала администрации;
* организация исследований по проблемам эффективности работы органов государственного и муниципального управления.

В Новгородской области органам, ответственным за формирование нормативно-правовой базы, регулирующим отношения в сфере государственной службы является комитет государственной гражданской службы области.

Основой нормативно-правового регулирования государственной службы области является областной Закон от 13.05.96 № 47-ОЗ в ред. от 16.05.2005 № 474-ОЗ «О государственной гражданской службе Новгородской области».

В нем отражены:

1) общие положения о государственной гражданской службе Новгородской области;

2) государственные должности;

3) государственные служащие;

4) правовое положение государственных служащих;

5) управление государственной службой;

6) заключительные и переходные положения.

Комитетом государственной гражданской службы области разработано Положение о конкурсе на замещение вакантных должностей государственной службы Новгородской области, которое определяет порядок и сроки проведения конкурса на замещение вакантных государственных должностей государственной службы, порядок формирования и полномочия конкурсной комиссии. Согласно этому Положению основными задачами конкурса являются:

- совершенствование работы по подбору, расстановке и обновлению кадров в органах исполнительной и законодательной власти области;

- формирование высокопрофессионального корпуса специалистов, замещающих государственные должности государственной службы области.

Методическую и организационную помощь в деятельности, кадровых служб государственных органов оказывает отдел кадровой политики государственной службы области.

Денежное содержание государственных служащих определяется исходя из областного Закона «О денежном содержании в органах государственной власти и органах местного самоуправления Новгородской области».

Стаж государственной службы исчисляется в соответствии с областным законом «О порядке исчисления стажа государственных служащих Новгородской области».

Новгородской областной Думой 29 марта 2000 года принят областной закон «Об аттестации областных государственных служащих и муниципальных служащих в Новгородской области», в соответствии с которым аттестация призвана содействовать совершенствованию деятельности по подбору, повышению квалификации и расстановке кадров в органах государственной власти и местного самоуправления области.

Для определения уровня профессиональной подготовки государственного (муниципального) служащего и присвоения ему квалификационного разряда Новгородской областной Думой принят областной закон «О квалификационных разрядах государственной службы Новгородской области» и «О порядке проведения государственного квалификационного экзамена государственных и муниципальных служащих Новгородской области».

В целях обеспечения стабильности, непрерывности и повышения эффективности деятельности структурных подразделений Администрации области, стимулирования повышения профессионализма и службой активности государственных служащих, а также реализации их права на продвижение по службе с учетом результатов и стажа работы, уровня их квалификации формируется резерв государственных служащих. Положение о нем находится в стадии разработки.

Особое значение для становления и функционирования государственной службы имеет принцип профессионализма и компетентности. Его значение усиливается в связи с превращением государственной службы в особую разновидность профессионального труда, необходимостью более полного соответствия знаний, умений и навыков служащих требованиям должностей государственной службы. Реализация принципа профессионализма требует создания организационных условий профессионального развития кадрового корпуса государственной службы.

Постановлением Администрации области утверждено "Положение о подготовке, переподготовке и повышении квалификации областных государственных служащих и муниципальных служащих за счет средств областного бюджета". Подготовка предполагает получение высшего или второго высшего образования на базе высшего профессионального, среднего профессионального или среднего образования. Переподготовка – это получение новой специальности или квалификации на базе высшего или среднего профессионального образования. Базовой специальностью для подготовки и переподготовки государственных и муниципальных служащих за счет средств областного бюджета является специальность «Государственное и муниципальное управление». За счет средств областного бюджета имеют право на подготовку или переподготовку государственные и муниципальные служащие, включенные в резерв на выдвижение на вышестоящие государственные должности государственной службы, чей образовательный уровень не соответствует квалификационным требованиям, предъявляемым к государственным и муниципальным должностям областным законом «О государственной гражданской службе Новгородской области».

Прохождение государственной службы связано с определенными ограничениями.

Постановлением Администрации области от утверждено "Положение о порядке представления лицами, занимающими государственные должности Новгородской области и муниципальные должности в Новгородской области, сведений о доходах и имуществе".

В случае несоблюдения соответствующими лицами порядка представления сведений о доходах и имуществе, данное лицо несет ответственность в соответствии с действующим федеральным законодательством и областными нормативными правовыми актами.

Таким образом, основные моменты кадровой политики определены нормативно-правовыми актами, которые соответствуют Конституции РФ и Федеральным законам.

## 2.2. Основные направления работы с кадрами в Администрации области

Основные направления работы с персоналом Администрации области представляют собой систему работы по учету, мониторинговому контролю и анализу состояния кадрового потенциала области.

Процесс управления невозможен без наличия оперативной информации, без технологий анализа этой информации. Структура информации по кадровому потенциалу области должна изменяться в соответствии с решаемыми проблемами управления областью и включать в себя как объективно-учетную информацию (ф.и.о., год рождения, образование, стаж и т.д.), так и оценочно-функциональную (мотивационная карта личности, способности, результаты тестов, оценки руководителей, самооценки и т.д.).

Основная проблема при реализации данной задачи состоит в создании областной автоматизированной системы управления кадровым потенциалом области, которая позволит обеспечить полный и необходимый для управления объем информации по кадровому потенциалу области.

Следующим направлением деятельности работы с кадрами является кадровое планирование.

Кадровое планирование – составление программ развития трудовых ресурсов для достижения целей организации опирается на анализ структурно-функциональных моделей органов управления, анализ содержания деятельности, определения стандартов профессиональной деятельности, требуемых для реализации стратегии организации.

Структурно-функциональные модели управления зависят как от особенностей внешней ситуации, так и от характеристик внутренней среды, не могут быть едиными и абсолютно верными, зависят от многих факторов. Основное противоречие, которое разрешается при построении структуры организации, – это согласование меры специализации отдельных структурных единиц и координации, интеграции усилий отдельных подсистем организации для достижения целей и задач органа управления в целом. В эффективно работающей организации недостаточно, чтобы каждое подразделение и каждый сотрудник работал эффективно сам по себе, необходимо, чтобы весь персонал концентрировал свои усилия на решение общих целей. Результаты анализа кадрового потенциала области и структурно-функциональных моделей управления области используются для разработки программ развития кадрового управленческого потенциала области. Основные направления деятельности:

* структурно-функциональный анализ органа государственной власти для определения эффективности его работы;
* анализ корпоративной культуры управленческих кадров и ведущих ценностей данной профессиональной группы;
* построение организационно-функциональной модели кадровой службы с учетом специфики государственного и муниципального управления;
* структурно-функциональный анализ содержания деятельности кадров;
* разработка методик построения профессиограмм и стандартов деятельности для персонала;
* разработка программ развития управленческого кадрового персонала.

Важным направлением деятельности работы с кадрами является система мотивирования и стимулирования кадров.

Мотивация как процесс побуждения субъектов к деятельности для достижения поставленных целей наиболее эффективна, если происходит сближение интересов работников с интересами органов управления области. Такое сближение возможно на основе высокой корпоративной культуры органа управления, нацеленной на развитие персонала, повышение его квалификации, профессионального роста, соответствующее затраченным усилиям материальное и моральное вознаграждение. Одной из проблем мотивирования кадров на успех, причастность к большому делу является определение соотношения между типом и ценностью вознаграждения и затраченными персоналом усилиями.

Основные направления деятельности:

* выявление ключевых составляющих имиджа, разработка технологий продвижения имиджа в СМИ и внутри органов управления, методическое обеспечение информационного взаимодействия с общественностью и создание эффективных коммуникаций в системе управления;
* разработка методик определения мотивационных характеристик кадров;
* разработка и внедрение социальных технологий и программ мотивирования кадров;
* разработка и внедрение механизма формирования внутриорганизационной культуры, этики деловых отношений, основанных на ценностях достижения общих целей, командной работы, обслуживания интересов области;
* изучение и формирование общего климата органов управления (поощрение творчества, саморазвития, индивидуальной и групповой инициативы);
* обеспечение социальных услуг, влияющих на повышение мотивации кадров;
* изучение системы материального стимулирования, оценка ее эффективности, внесение предложений по изменению системы материального стимулирования.

Основной проблемой в реализации данной задачи является определение критериев и технологий отбора наиболее подходящих кандидатов для разных типов работ в органах управления.

Поэтому следующим направлением деятельности является:

отбор, расстановка кадров, работа с резервом.

Реализация функции отбора, расстановки кадров, работы с кадровым резервом позволяет набрать наиболее квалифицированный, подготовленный, обладающий высокой культурой работы, персонал органов управления области.

## 2.3. Пути повышения квалификации государственных гражданских служащих

Расположение Администрации области в культурном центре, имеющем свою систему высшего профессионального образования, делает легкодоступным подбор персонала с требуемыми качествами по уровню образования.

Согласно квалификационным требованиям, содержащимся в областных законах, государственные служащие всех групп, кроме младшей (специалист 1 и 2 категории), должны иметь высшее профессиональное образование по специализации государственных должностей государственной службы, либо образование, считающееся равноценным.

Лица, относящиеся к младшей группе должностей, должны иметь среднее профессиональное образование или образование, считающееся равноценным.

Основные направления деятельности:

* определение квалификационных требований к деловым и личностным качествам персонала органов управления области;
* создание оптимальных моделей проведения конкурсов в органах управления для разных категорий служащих, разработка методик тестирования деловых и личностных качеств кандидатов;
* формирование системы адаптации кадров;
* научно-методическое обеспечение разработки должностных инструкций;
* создание нормативно-правовой, организационной, научно-методической основы для работы с резервом кадров;
* определение оптимальных моделей карьеры для разных категорий служащих;
* организация работы с кадровым резервом с целью повышения его квалификации и профессионализма.

Качество трудовых ресурсов, наряду с отбором квалифицированного и способного персонала, во многом определяет программа систематического обучения и подготовки работников, которая способствуют полному раскрытию их способностей.

Сфера управления регионом – одна из самых интеллектуально насыщенных «производств», требующая высокой профессиональной квалификации и гуманитарной развитости персонала. Социальная направленность управления обусловливает необходимость новых подходов к мировоззренческой ориентации, обостряет моральную ответственность за порученное дело, предъявляет требования к умению выявлять проблемы, решать их и в процессе решения находить необходимый контакт с людьми.

Поэтому кадры становятся самым ценным ресурсом органов управления.

Основной проблемой в обучении персонала является необходимость связать подготовку и повышение квалификации с целями и проблемами органов управления области с целью повышения эффективности их работы. В настоящее время разрабатываются новые методики обучения, в том числе и обучения через деятельность, когда обучаемые непосредственно работают над проблемами управления, привлекая теоретические знания и свой практический опыт.

Развитая система обучения персонала предполагает следующие направления деятельности:

* разработка методик определения потребности в обучении по разным категориям персонала;
* формирование системы непрерывного обучения кадров;
* создание оптимальной системы образовательных программ с использованием инновационных технологий в обучении, в том числе информационных;
* создание методики оценки эффективности обучения и оценки эффективности обучающих программ;
* формирование организационными и нормативно-правовыми методами климата, благоприятствующего обучению и мотивации на обучение у персонала.

Профессиональная деятельность имеет следующие уровни развития:

* успешное выполнение деятельности по оформленной и фиксированной норме;
* участие в решении проблем, поставленных и решенных за счет внешнего управленческого воздействия;
* самостоятельная постановка и решение профессиональных проблем, развитие профессиональной деятельности;
* критериальная рефлексивная самоорганизация и саморазвитие в профессиональной деятельности.

Разнообразие существующих методов оценки качеств персонала, неоднозначность зависимости оценки и успешности деятельности, различные представления о критериях оценки и технологиях ее проведения создают проблему построения комплексной системы оценки уровня профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих области:

* создание системы непрерывной оценки эффективности деятельности управленческого персонала области;
* разработка комплексной системы оценки эффективности деятельности кадров управления области;
* разработка комплексной системы оценки уровня профессионализма государственных и муниципальных служащих и потенциала возможного роста;
* создание механизма аттестации кадров с целью превращения ее в один из методов оценки, мотивации на дальнейший профессиональный рост и повышение квалификации персонала;
* обучение руководителей и персонала органов государственного и муниципального управления методикам и технологиям оценки и самооценки профессионального уровня.

Поскольку, основная масса государственных служащих принимается с 1996 года по конкурсу и проводится жесткая кадровая политика на приве­дение образовательного уровня государственных служащих в соответствии с требованиями законодательства, можно отметить, что в 2004 году образование, не отвечающее квалификационным требованиям, имели только 13 человек.

Одним из важнейших направлений кадровой политики области является повышение квалификации и прохождение профессиональной переподготовки государственных гражданских служащих в Академии государственной службы при Президенте Российской Федерации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| год | Переподготовка (чел.) | Повышение квалификации (чел.) |
| 2003 | 10 | 76 |
| 2004 | 14 | 12 |
| 2005 | 6 | 66 |

Таким образом, можно сделать вывод, что программа приведения об­разовательного уровня государственных служащих в соответствие с квали­фикационными требованиями выполнена, хотя имелись отдельные наруше­ния по назначению на должность лиц, не имеющих требуемого уровня обра­зования.

В настоящее время в порядке реализации Федерального закона "Об основах государственной гражданской службы Российской Федерации" и в соответствии с ст.10 Закона о наличии Реестра государственных служащих субъектов Рос­сийской Федерации разработана и активно используется компьютерная ин­формационная система "Реестр государственных служащих Новгородской области", с помощью которой ведется анализ кадровых процессов в органах управления области.

Систематическая работа с персоналом невозможна без представления о составе, имеющемся в наличии, поэтому комитетом государственной гражданской служ­бы области проведен мониторинг качественного и количественного состава государ­ственных служащих Новгородской области.

В соответствии с областным законом «Об аттестации областных государственных служащих и муниципальных служащих в Новгородской области», аттестация государственных (муниципальных) служащих проводится не реже одного раза в четыре года, но не чаще одного раза в два года.

Главной целью аттестации является определение соответствия уровня знаний, навыков работы, деловых и личностных качеств служащего требованиям замещаемой им государственной должности государственной службы.

Основными задачами аттестации являются:

определение уровня профессиональной подготовки государственных служащих;

всесторонняя оценка профессиональных, деловых и личностных качеств аттестуемого специалиста;

установление степени служебного соответствия (или несоответствия) требованиям замещаемой государственной должности;

выявление перспективы применения потенциальных способностей и возможностей государственных служащих, включение в резерв на замещение государственных должностей;

стимулирование роста профессиональной компетенции, повышение квалификации государственных (муниципальных) служащих;

определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки государственных служащих;

выработка рекомендаций по присвоению квалификационного разряда.

В соответствии с Концепцией кадровой политики Администрации области, реализующей стратегическую цель по формированию высокопрофессионального кадрового корпуса государственной службы Новгородской области, аттестация государственных служащих включает комплекс мероприятий по ее нормативно-правовому, организационному и учебно-методическому обеспечению.

В этой связи, одним из основных мероприятий, предваряющих непосредственно аттестацию государственных служащих, является организация и проведение структурно-штатной инспекции в комитетах, управлениях, отделах области. Целью данной инспекции является реальная и конкретная оценка аттестационными комиссиями функциональной нагрузки, которую несут служащие по замещаемым государственным должностям государственной службы.

Таким образом, проведение структурно-штатной инспекции в органах государственной власти области предваряет персональную аттестацию служащих и дает возможность комплексной оценки по линии:

должность функционал соответствие (несоответствие).

Важным моментом в подготовке аттестации является подготовка и утверждение квалификационных требований по замещаемым государственными служащими области государственным должностям государственной гражданской службы. В этой связи принят областной закон «О квалификационных разрядах государственной службы Новгородской области» и постановление Администрации области «О квалификационных требованиях по замещаемым государственным (муниципальным) должностям государственной (муниципальной) службы Новгородской области». Данные документы позволят руководителям структурных подразделений пересмотреть и утвердить должностные регламенты государственных служащих.

Особенностью аттестации является то, что в её основу положена идеология развития профессионального потенциала государственных служащих, повышение ответственности и результативности их труда. Поэтому аттестация рассматривается как один из видов повышения квалификации государственных служащих. В процессе подготовки к собеседованию аттестуемому необходимо дать глубокий и полный анализ своей деятельности, отметить какие социально-экономические проблемы развития курируемой отрасли решались а предшествующий период, какие из них были решены, какой положительный эффект в связи с эти получен, какие проблемы находятся в стадии решения, наметить свою работу на ближайшие 2-3 года.

С целью оказания методической помощи при подготовке к аттестации необходимо составить примерные формы отзыва руководителя государственного органа об аттестуемом государственном служащем и типовую форму сообщения аттестуемого государственного служащего с анализом своей служебной деятельности. Таким образом, глубокий и всесторонний анализ работы служащего проделанный по единым критериям, позволит руководителю получить объемное представление о деятельности как отдельных служащих, так и подразделения в целом.

Полученные в ходе аттестации результаты позволят сделать обоснованное заключение о присвоении квалификационных разрядов государственным служащим Новгородской области и повысить мотивацию служащих на получение ожидаемого эффекта от аттестации.

В соответствии с областным законом «Об аттестации областных государственных служащих и муниципальных служащих Новгородской области» в октябре-декабре 2000 года была проведена аттестация областных государственных служащих.

Всего подлежало аттестации 428 областных государственных служащих, отдел кадровой политики вел контроль за своевременностью проведения организации этапов аттестации областных государственных служащих, включая составление списка госслужащих, подлежащих аттестации, подготовку приказов (распоряжений) о создании аттестационной комиссии, ознакомления областных государственных служащих с графиком проведения аттестаций, подготовку отзывов на аттестуемых областных государственных служащих.

Проделанная комитетом государственной службы подготовительная работа позволила провести аттестацию государственных служащих организованно и в установленные сроки.

По итогам аттестации 96 % областных государственных служащих были признаны соответствующими требованиям по замещению государственной должности государственной службы и 4 % служащих соответствует, но с условием получения необходимого уровня образования. В основном эту категорию составили государственные служащие в возрасте свыше 50 лет.

По результатам аттестации аттестационные комиссии рекомендовали руководителям:

повысить в должности - 4 чел.;

включить в резерв на замещение

вышестоящей должности - 17 чел.;

направить на курсы повышения квалификации - 2 чел.;

направить на обучение - 2 чел.;

продолжить обучение - 6 чел.

Проведенная аттестация позволила сделать следующие выводы:

1. Была дана объективная оценка деятельности государственных служащих;

2. Оптимизировать психологическую обстановку в коллективах органов государственной службы;

3. Наметить перспективы и цели развития профессиональной деятельности областных государственных служащих, определить критерии оценки успешной их работы;

4. Дать возможность повысить профессиональный уровень, используя на практике знания об анализе своей профессиональной деятельности;

5. Пройти тренировку психологической устойчивости и умения сохранять равновесие в критических условиях.

Поскольку прошедшая в 2000 году аттестация являлась первым опытом проведения аттестации государственных служащих Новгородской области в соответствии с законодательством о государственной службе, становится актуальным проведение анализа положительных и отрицательных моментов аттестации с целью совершенствования этой работы в будущем.

По результатам квалификационного экзамена специалисты распределились так:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| должности | главные | ведущие | старшие | младшие |
| **%** | 4 | 11 | 48 | 37 |

Таким образом, можно отметить:

- улучшение структуры должностей государственных органов, повы­шение "нормы управления";

- улучшение структуры образования. 52% государственных служащих имеют базовые для государственной службы виды образования: юридическое - 10%, управленческое -16% , и экономическое - 26%;

- введение в действе законов о социальных гарантиях государствен­ным служащим в плане пенсионного обеспечения и выплаты единовременно­го пособия в случае инвалидности;

- систематическое увеличение штатов государственных органов об­ласти;

- отсутствие нормативных требований к формированию органов госу­дарственной власти области;

- высокую текучесть кадров 7,5% за год;

- преобладание лиц в возрасте до 40 лет среди уволенных с государст­венной службы;

- преобладание лиц в возрасте после 40 лет среди принятых на госу­дарственную службу и переведенных из состава резерва на вышестоящие должности;

- неблагоприятную демографическую кадровую ситуацию в государ­ственных органах (преобладание лиц старше 45 лет, женщин, имеющих стаж государственной службы до 10 лет);

- лица, включенные в резерв на замещение государственных должно­стей, не соответствуют требованиям, предъявляемых к резерву рассчитанно­му на перспективу развития организации.

Предложения по совершенствованию системы работы кадров:

- организация обсуждения проблем реформирования системы госу­дарственной службы в органах государственной власти области, выработка рекомендаций и предложений;

- выработка предложений по определению принципов организации государственных органов Новгородской области, определения численности, критериев оценки их деятельности и финансирования, в рамках основных направлений реформирования государственных органов;

- внесение изменений в положении о работе с резервом государствен­ных служащих в плане ужесточения требований включения в резерв, прохо­ждения обучения и назначения из резерва на вышестоящие должности;

- налаживание системы обучения руководителей государственных ор­ганов по работе с кадрами, информирования их о состояние кадровой ситуа­ции в государственных органах;

- сворачивание программы подготовки государственных служащих на базе среднего профессионального образования;

- разработка программы обучения резерва государственных служа­щих;

- внесение изменений в порядок проведения квалификационного эк­замена, введение шкалы оценок за экзамен;

- введение принципа независимой оценки кандидатов на государст­венные должности, для чего решающим правом выбора наделить службу, от­вечающую за кадровый состав, то есть отдела кадровой политики комитета государственной службы области;

В области имеется сложная система юридических лиц, реализующих общие цели и задачи развития кадрового потенциала государственной службы Новгородской области; сформирована четкая структура органов, ведающих вопросами государственной и муниципальной службы. Она включает: комитет государственной гражданской службы области, отдел кадровой политики, кадровых работников в комитетах, управлениях, отделах области, органы управления муниципальной службой Администраций городов и районов области.

По результатам анализа можно сделать вывод, что качественный состав государственных служащих по образовательному уровню и типу образования соответствует квалификационным требованиям к государственным должностям государственной службы.

Задача формирования резерва на перспективу является следующим шагом в работе с персоналом Администрации области.

В целом кадровая политика Администрации Новгородской области является активной, актуальной и построенной на современных теоретических основах.

# Заключение

В данной курсовой работе были рассмотрены основные положения кадровой политики в системе государственной службы и рассмотрены научные основы формирования, основные направления деятельности кадровой политики, в том числе федеральной и региональной.

Более детально рассмотрена кадровая политика и ее практическая реализация в Администрации Новгородской области (цели, задачи, приоритетные направления). Подробно рассмотрены процесс обучения и подготовки кадров, проведение аттестации государственных служащих.

Реализация теоретических основ кадровой политики в государственной службе возможна только через разработанную систему правового обеспечения. Можно отметить комплексный характер нормативной базы, регулирующий отношения в сфере государственной гражданской службы Новгородской области, основные моменты кадровой политики определены нормативно-правовыми актами, которые соответствуют Конституции Российской Федерации и федеральным законам.

В Администрации Новгородской области в настоящее время готовится новое Положение о резерве на замещение государственных должностей государственной гражданской службы, что является положительным фактором, подтверждающим, что в области ведется системно ориентировочная работа с кадровым потенциалом. Комитет государственной гражданской службы Новгородской области выявляет проблемы формирования кадрового потенциала государственной службы, планирует свою деятельность, ведет систематическую работу по формированию высокопрофессионального состава государственной гражданской службы области.

# Литература

1. Конституция Российской Федерации, 1993 год.

2. Федеральный закон от 27 июля 2004 года «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

3. Устав Новгородской области.

4. Областной закон от 13.05.1996 года в ред. от 16.05.2005 «О государственной гражданской службе Новгородской области».

5. Областной закон от 11.01.2005 № 378-ОЗ «О денежном содержании в органах государственной власти и органах местного самоуправления Новгородской области»

6. Областной закон от 10.02.98 № 11-ОЗ в ред. от 02.02.2005, с изм. от 10.02.2005 «Об исчислении стажа государственной службы областных государственных служащих и стаже муниципальной службы муниципальных служащих Новгородской области».

7. Областной закон от 13.02.2003 № 107-ОЗ «О порядке проведения государственного квалификационного экзамена государственных и муниципальных служащих Новгородской области».

8. Областной закон от 04.06.2001 № 209-ОЗ «О внесении изменения и дополнения в областной закон «О квалификационных разрядах государственной службы Новгородской области».

9. Положение о подготовке, переподготовке и повышении квалификации областных государственных служащих и муниципальных служащих за счет средств областного бюджета, утверждено постановлением Администрации области от 08.06.98 № 236.

10. Положение о порядке представления лицами, занимающими государственные должности Новгородской области и муниципальные должности в Новгородской области, сведений о доходах и имуществе, утверждено постановлением Администрации области от 07.12.98 № 487.

11. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. М., 2001.

12. Базаров Т.Ю. Управление персоналом, «Юнити». М., 1998.

13. Восленский М.С. Номенклатура: Господствующий класс Советского Союза. М., 1991.

14. Данилов В.И. и др. Управление персоналом в системе государственной службы. С-Пб., 1997.

15. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н.Новгород.

16. Иванцевич Д.М. Человеческие ресурсы управления. М., 1993.

17. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., «Экзамен», 2003.

18. Латфуллин Г.Р. Теория организации. С-Пб.,2004.

19. Ноздрачев А.Ф. Государственная служба. М., 1999.