МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента**

**Курсовая работа**

**УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ ПОДГОТОВКИ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ КАДРОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.В. Колесников

Направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) Управление персоналом в организациях сферы услуг

Научный руководитель

д-р. экон. наук, профессор \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Г.Г. Вукович

Нормоконтролер

преподаватель \_*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.В. Никитина

Краснодар

2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение………………………………………………………………….…3

1 Теоретические и методологические аспекты подготовки и переподготовки кадров государственных и муниципальных служащих………………………………………….…………………...…………6

1.1 Эволюция взглядов на управление персоналом в системе государственной службы………………………………………………..………..6

1.2 Особенности подготовки и переподготовки кадров в сфере государственной службы………………………………………………………..12

1.3 Методы управления системой подготовки и переподготовки кадров, ее анализа и оценки в сфере государственной службы……………………….16

2 Анализ системы подготовки и переподготовки государственных служащих на примере Администрации Краснодарского края……………...25

2.1 Анализ и оценка системы управления персоналом в Администрации Краснодарского края………………………………………………………...…..25

2.2 Анализ системы подготовки и переподготовки кадров в администрации Краснодарского края…………………………………………28

3. Совершенствование управления системой подготовки и переподготовки кадров в сфере государственной службы …..………………35

Заключение………………………………………………………………..43

Список использованных источников……………………………………46

ВВЕДЕНИЕ

В системе государственного управления проблема кадровой службы - одна из самых главных, потому что касается управленческой деятельности. В связи с этим возникает интерес изучения и прослеживания изменений политики кадровой службы в органах государственного управления РФ.

В системе государственной службы самостоятельным структурным подразделением, отвечающим за разработку и реализацию кадровой стратегии органов государственной власти и управления, организацию системы работы с кадрами, является кадровая служба. Кадровая служба в органах государственного управления в РФ представляет собой подразделения в структуре государственной службы, выполняющие функции и задачи центра управления персоналом.

Актуальность темы курсовой работы заключается в том, что кадровая служба в органах государственного управления в РФ является необходимым звеном управленческой деятельности, но выполняет эту деятельность весьма поверхностно. Поскольку в широком смысле термин управление персоналом сложно применим к государственной службе. Он включает в себя и подбор персонала, и ведение необходимой документации, и процессы анализа деятельности сотрудников, и анализа мотивов которые движут сотрудниками, и, в конце концов, развитие кадров, их подготовку переподготовку. А в реальности кадровые службы в государственных органах занимаются в основном рекрутингом и ведением необходимой документации, не выполняя широкий спектр других управленческих функций.

Государственная служба на сегодняшний день является той сферой, где профессионализм крайне необходим, так как именно в государственном аппарате принятие решений требует серьезного, ответственного подхода, опыта, а социальные последствия и ошибки в политических решениях касаются не отдельно взятого человека или фирмы, а всего общества.

В настоящее время в обществе происходят кардинальные изменения в экономической, политической, социальной и духовной сфере. Под их воздействием изменяется система образования государственных и муниципальных служащих. В свою очередь, изменения в этой системе обучения приводят к изменениям их знаний, умений и навыков государственных и муниципальных служащих.

Для того чтобы эффективно управлять изменениями в различных областях общественной жизни, служащие должны иметь специальный уровень профессиональной подготовки, т. к. подготовка, переподготовка и повышение квалификации одни из самых эффективных методов решения данной проблемы.

В связи с требованием профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих, нацеленной на постоянное повышение профессиональных знаний и должностной рост, происходит ориентация образования на данные потребности, интересы и конечные результаты, поиск и внедрение новых методов обучения. К числу наиболее актуальных относится проблема финансирования дополнительного профессионального образования государственных и муниципальных служащих. Источниками финансирования их обучения являются бюджетные и внебюджетные средства. Актуальной также является проблема подготовки государственных и муниципальных служащих, впервые принятых на государственную службу. Ее актуальность определяется частой сменяемостью государственных служащих из-за постоянной перестройки федеральных органов исполнительной власти, увеличением численности государственных и муниципальных служащих, многие из которых не имеют необходимых знаний и опыта работы в государственной и муниципальной службе.

Профессиональная подготовка в органах государственной власти и муниципального управления является важным условием в профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих, т.к. от профессионализма государственных и муниципальных служащих зависит дальнейшее позитивное развитие и процветание города, региона и страны в целом.

Цель курсовой работы - проанализировать кадровую службу в органах государственного управления в РФ, а именно процессы подготовки и переподготовки кадров, выявить проблемы и предложить пути их решений.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить роль кадровой службы в органах государственного управления в РФ;

- изучить особенности подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих;

- проанализировать теоретические и правовые основы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих;

- рассмотреть кадровую политику в органах государственного управления;

- проанализировать систему подготовки, переподготовки государственных и муниципальных служащих.

Теоретическая база исследования: Василенко И.А., Игнатов В.Г., Лымарева О.А., Моисеев А.Д.

Объектом исследования в курсовой работе выступают государственные и муниципальные служащие и процесс их подготовки и переподготовки. Предметом исследования выступают органы государственного управления Российской Федерации.

Методологической базой исследования послужили такие методы познания, как: исторический, системный, сравнительный анализ. Информационная база исследования: статистические и аналитические материалы.

Структура курсовой работы представляет собой введение, три главы, заключение и список использованной литературы.

1. Теоретические и методологические аспекты подготовки и переподготовки кадров государственных и муниципальных служащих
   1. Эволюция взглядов на управление персоналом в системе государственной службы

Суть управления персоналом легче понять, проследив эволюцию взглядов на персонал, на принципы, функции и методы работы с ним.

Государственное управление неразрывно связано с управлением людьми, поэтому управление персоналом неразрывно связано с историей управления в целом. Однако до начала XX века управление персоналом происходило не на основе науки, а на основе опыта, традиций, здравого смысла. С начала XX века управление персоналом стало выделяться в специфическую функцию социального управления, однако вплоть до середины XX века деятельность кадровых служб предприятий и организаций имела вспомогательный характер. С 1885 по 1920 года господствовала школа научного менеджмента или школа научной организации труда. Ее основоположником стал Фредерик Тейлор – американский инженер, предприниматель, ученый. Он считал, что завод(производство) это набор более или менее автономных элементов, каждый из которых может быть рационализирован. Он разработал систему организации и нормирования труда рабочих, которая предполагала разделение труда рабочих на мельчайшие операции. Его последователями стали Олдс и Форд, применявшие идеи Тейлора при сборке автомобилей, Олдс стал изобретателем конвейерного производства. Генри Форд, в свою очередь, усовершенствовал идеи предшественников и завоевал автомобильный рынок. Работа с персоналом означала организацию найма и достижение договоренности с работником о заработной плате. Это объяснялось индустриальным характером труда, требующим его жесткого разделения, узкой специализации работников, функциональной поляризации исполнителей и управляющих, довольно ограниченным уровнем образования и культурного развития работника. Начало ХХ века, было ознаменовано еще двумя весьма важными событиями: в 1900 году возникли специализированные подразделения, которые выполняли функции найма, увольнения и учета рабочего времени, Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников; в 1912 году был создан первый отдел кадров, соответствующий современным представлениям [3].

С 1920 по 1950 года происходил рассвет классической школы управления, основоположником которой был Анри Файоль. Он рассматривал организацию не как совокупность отдельных элементов, а как целую единую систему. Файоль выделил 6 основных функций, входящих в само понятие управление:

- производственная (техническая);

- коммерческая;

- финансовая;

- защитная;

- бухгалтерская;

- административная.

Исследование этих функций, а так же их проявление и соотношение в работе руководителей разных уровней управления. Это позволило ученому выделить основные качества, которыми должен обладать управленец. Так же он сформулировал общие принципы управления:

- разделение труда;

- дисциплина;

- единство распорядительства;

- подчинение частных интересов общим;

- вознаграждение;

- справедливость;

- постоянство состава персонала.

Примерно в это же время, с 1924 года начала формироваться неоклассическая школа управления. Основой для развития этого научного направления послужил так называемый «хот-торнский эффект», открытый М.П. Фоллетт и Э. Мейо. На заводе фирмы Western Electric в городе Хотторн проводились эксперименты в области организации и совершенствования условий труда, а также изучения влияния создаваемых условий на производительность труда персонала. Ученые, проводившие исследование, проявляли внимание и заботу к участникам эксперимента, советовались с ними, объясняли смысл и цели выполняемых работ. Считается, что именно такое отношение привело к приросту производительности труда на заводе. Представители неоклассической школы считали, что главным мотиватором работника к труду является не денежная компенсация его усилий, а желание быть признанным в компании и интегрированным в общее дело, поэтому руководитель должен стремиться к тому, чтобы каждый подчиненный чувствовал себя в компании полезным и нужным.

Только с 60-х годов XX века стали появляться идеи о развитии систем по работе с персоналом, основателями которых стали американские ученые А. Маслоу и Ф. Герцберг. Они видели в человеке уже не только лицо, занимающее определенную должность, но уникальный не возобновляемый ресурс - элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов: трудовой функции, социальных отношений и состояния работника [5]. Данная концепция базировалась на побуждении сотрудников к максимальной включенности в процесс труда и управления, превращении работы в главное средство самовыражения персонала. Развитие работников приобрело широкое распространение. Возникла тенденция к обучению каждого сотрудника, как части системы, наибольшему количеству функций.   
Теория и практика управления персоналом формировалась по мере развития производительных сил и социально-общественных отношений в передовых странах мира (прежде всего, в США, Великобритании, Германии и Франции).

В теории и практике управления человеческой стороной организаций можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению[9].

Экономический подход детерминировал взгляд на человека, его место в организации и оптимальные рычаги воздействия. Так, метафора организации как машины сформировала взгляд на человека как на деталь, винтик в механизме, по отношению, к которому возможно использование человеческих ресурсов [1].

Органический подход к управлению породил две основные метафоры. Первая - организация как личность, где каждый человек - самостоятельный субъект, обладающий собственными целями, ценностями, представлениями о правилах поведения. По отношению, к какому активному субъекту - партнеру организации в достижении ее целей возможно лишь управление путем постановки согласованных с ним целей. А для этого надо хорошо представлять себе специфику потребностей, основную ориентацию человека. Вторая метафора - мозг - сложный организм, включающий в себя различные подструктуры, соединенные разноплановыми линиями - коммуникации, управления, контроля, взаимодействия. По отношению к такой сложной системе можно говорить лишь об управлении ресурсами, направленном на оптимальное использование имеющегося потенциала в процессе достижения поставленных целей.

В рамках гуманистического подхода было предложено сравнение организации как культуры, а человека - как развивающегося в рамках определенной культурной традиции существа. Реализовывать функцию управления персоналом по отношению к такому сотруднику возможно только в рамках подхода - управления человеком, не только самостоятельным, активным существом, но и придерживающимся определенных ценностей, правил, принятых норм поведения [5].

Говоря о современном этапе эволюции управления персоналом, всё чаще говорят о переходе от управления кадрами к управлению человеческими ресурсами.

Для управления человеческими ресурсами характерно рассмотрение персонала как одного из важнейших ресурсов организации, который необходим для достижения ее целей. Сотрудники - важнейший ресурс организации, который необходимо сохранять, развивать и использовать в конкурентной борьбе. От персонала зависит эффективное использование всех других ресурсов.

Важнейшим отличием между управлением человеческими ресурсами от управления кадрами является интегрирование системы управления персоналом в общую стратегию предприятия.

Новые тенденции в эволюции управления человеческими ресурсами, таковы:

- переход от фрагментарной служебной кадровой деятельности к интеграции функций руководства и кадровых функций;

- профессионализация функции управления человеческими ресурсами;

- интернационализация функции управления человеческими ресурсами;

- возрастание в управлении человеческими ресурсами удельного веса функции углубления социального партнерства и регулирования трудовых отношений;

- переход от повышения квалификации к развитию человеческих ресурсов [2].

Что касается России, то на протяжении десятилетий в нашей стране господствовал технократический подход к управлению. Во главу угла ставились планы, бюджеты, структуры и т.п.

Идеологизированная кадровая политика была прерогативой государственных и партийных органов. Монополизм в сфере труда приводил к сужению трудовой мотивации и низкой производительности.

В настоящее время, с переходом к рынку, положение меняется. Практика показывает, что человеческие возможности являются определяющими в достижении любых целей. Главный потенциал любого предприятия - это персонал. Управление людьми имеет важнейшее значение для всех без исключения организаций.

В наше время каждая организация нуждается в подразделении, которое занимается управлением персоналом. Название и структура этого подразделения могут быть различны (служба по управлению персоналом, отдел по человеческим ресурсам, отдел по работе с кадрами и т.п.). Современным кадровым службам недостаточно, как это было раньше, только оформлять приказы на сотрудников и хранить кадровую информацию. Это подразделение должно осуществлять именно руководство персоналом, исходя из целей деятельности организации, должно постоянно совершенствоваться, обновляться в соответствии с изменениями целей организации [4].

Основа концепции управления персоналом организации: роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией [6].

Таким образом, управление персоналом в государственной службе - целая система знаний, связанных с целенаправленным организованным воздействием на людей, занятых трудом, с целью обеспечения эффективного функционирования учреждения и удовлетворения потребности работника, а так же интересов трудового коллектива.

Персонал как объект управления имеет специфичные свойства, которые требуют умелого учета в практической работе. Управление персоналом направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками.

1.2 Особенности подготовки и переподготовки кадров в сфере государственной службы

Рассмотрим особенности профессиональной подготовки и переподготовки государственных служащих.

Помимо кадрового планирования и оценки персонала важной составной частью кадровой работы в органах государственной власти и муниципального управления является обеспечение высокой профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих [10].

Профессионалу в области государственного и муниципального управления сегодня должны быть присущи следующие черты:

- необходимые знания в соответствующей области деятельности;

- умение применять на практике фундаментальные идеи и теоретические наработки;

- постоянное сосредоточение на предмете работы;

- стремление и способность передать свои знания другим людям;

- ясное осознание целей и мотивов своей деятельности;

- умение прогнозировать и принимать эффективные решения [12].

Государственный или муниципальный служащий, отвечающий данным требованиям - истинный профессионал в своем деле, социально и гуманитарно ориентированный специалист, выступающий сторонником проведения хорошо подготовленных и по возможности безболезненных для большинства людей реформ.

Профессиональные качества являются стержнем в любой сфере деятельности, в особенности в сфере управления. Понимая огромную значимость формирования корпуса профессионально-компетентных служащих, органов законодательной и исполнительной власти нашей страны, ученые и практики уделяют этой проблеме довольно пристальное внимание. Среди различных форм и направлений работы, способствующей повышению профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих, особое место занимают образовательная деятельность и самообразование [7].

Деятельность по обучению государственных и муниципальных служащих за последние годы заметно активизировалась. Несмотря на положительные подвижки в увеличении профессиональных качеств служащих, потребность в подготовке, переподготовке и повышении квалификации, в целом, пока, недостаточно удовлетворена. Этому много объяснений. Здесь и трудности связанные непосредственно с учебой как в вузе, так и непосредственно на рабочем месте. Которые продиктованы низкой квалификацией преподавателей, и самих наставников, у которых помимо этого, зачастую отсутствует мотивация к передаче опыта молодым поколениям.

В связи с требованием профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих, нацеленных на постоянное повышение профессиональных знаний и должностной рост, происходит ориентация образования на данные потребности, интересы и конечные результаты, поиск и внедрение новых методов обучения и технологий, прежде всего дистанционного обучения и интернет-образования [9].

К числу наиболее актуальных относится проблема финансирования дополнительного [профессионального образования](https://pandia.ru/text/category/professionalmznoe_obrazovanie/) государственных служащих. Источниками финансирования их обучения являются бюджетные и [внебюджетные средства](https://pandia.ru/text/category/vnebyudzhetnie_sredstva/).

Актуальной является проблема подготовки государственных и муниципальных служащих, впервые принятых на государственную службу. Ее актуальность определяется частой сменяемостью государственных служащих из-за постоянной перестройки федеральных органов исполнительной власти, увеличением численности государственных и муниципальных служащих, многие из которых не имеют необходимых знаний и опыта работы в государственной и муниципальной службе.

Вопрос профессионального развития государственных служащих является одним из ключевых в системе государственной службы и кадровой политики. В условиях кардинального реформирования системы государственного и муниципального управления Российской Федерации требование профессионального развития и образования государственных служащих становится особенно актуальным. Для того чтобы эффективно управлять изменениями в различных областях общественной жизни, служащие должны иметь специальный уровень профессиональной, деловой и моральной подготовки.

Недостаточность профессионализма и компетентности служащих современного государственного аппарата признана и на высоком уровне. Об этом свидетельствует и практика государственного управления. Значительной части наших чиновников еще не достает ни опыта службы, ни соответствующих знаний и умений. Зачастую они не обладают правовой, социально-экономической, управленческой подготовкой, необходимой для служебной деятельности. Все это обуславливает не только теоретическую, но и практическую значимость проблемы подготовки и переподготовки государственных служащих [8].

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

Эффективная система подготовки собственных управленческих кадров для нашего края имеет особенное значение, так как идет становление Краснодарского края как одного из важнейших субъектов Российской Федерации.

Основная проблема заключается в том, что обостряется противоречие между устаревшими стереотипами управленческой деятельности и требованиями современного этапа развития общества. Каждый работник органов управления должен постоянно обновлять и углублять свои профессиональные знания на основе непрерывного образования. В этой связи важной задачей является обеспечение единства профессионального и личностного развития будущего специалиста, что требует реализации концепции программно-целевого, личностно-ориентированного обучения, разработки системы обучения, направленной на подготовку специалиста к решению профессиональных задач с опорой на достижения современной науки, с использованием новых методов и технологий работы с кадрами.[[10]](https://www.bestreferat.ru/referat-155167.html" \l "_ftn10)

В настоящее время в соответствии с Федеральным законом №79-ФЗ система профессионального образования и развития государственных служащих включает в себя четыре элемента [15]:

1) профессиональная подготовка кадров для государственной службы;

2) профессиональная переподготовка государственных служащих;

3) повышение квалификации государственных служащих;

4) стажировка государственных служащих.

Организация подготовки, профессиональной переподготовки госслужащих подчинена оптимальной реализации указанных выше принципов и включает в себя систему мер по созданию новых, перепрофилированию и улучшению существующих специальных учебных заведений и их подразделений, по разработке и реализации учебных планов и программ. От состояние совокупности этих элементов (Рисунок 1) зависит в целом уровень знаний, которые сотрудники получают приходя в эти заведения.

Места подготовки и переподготовки государственных служащих

Переподготовка госслужащих путем стажировки

Переподготов-ка госслужащих на научных конференциях и семинарах

Переподготов-ка госслужащих в институтах и на курсах

Подготовка госслужащих в средних специальных учебных заведениях

Подготовка госслужащих в вузах

Рисунок 1- элементы подсистемы подготовки и переподготовки кадров

Под профессиональной подготовкой кадров государственной службы подразумевается процесс обучения гражданина профессиональным знаниям, умениям и навыкам, необходимым для надлежащего исполнения им должностных функций и полномочий по замещаемой должности государственной службы.

Система подготовки государственных служащих строится на основе прогнозирования потребности в кадрах специалистов государственной службы, учета требований к ним в соответствии с профессионально – квалифицированными характеристиками должностей.

Под профессиональными знаниями на государственной службе понимается целостная и систематизированная совокупность знаний в области государства и права, науки управления, политологии, экономики, социологии, психологии о теории и практике реализации полномочий органов государственной власти. Наряду с фундаментальными знаниями чрезвычайно важно, чтобы государственные служащие твердо знали свои задачи, функции, права и обязанности по замещаемой должности, способы и средства ее исполнения [11].

Государственный служащий, владеющий профессиональными знаниями, всегда готов к решению служебных задач, которые включают:

- реализацию основных направлений государственной административной политики и решение задач социальной политики;

- правовое регулирование социально-экономических процессов в отраслях и сферах государственной деятельности на основе законодательства об управлении, разграничении компетенции и функций государственных органов;

- анализ реальных ситуаций, складывающихся в государственных органах, поиск путей согласования различных интересов, определение причин и упреждение социальных конфликтов;

- организацию выполнения решений федеральных государственных органов, налаживание учета и проверки исполнения этих решений, обеспечение контроля за ходом их выполнения;

- выработку стратегической программы по исполнению должностных обязанностей согласно должностному регламенту [[14]](https://www.bestreferat.ru/referat-155167.html#_ftn14).

Под умениями на государственной службе понимаются профессиональные знания государственного служащего, решение конкретных служебных, задач в соответствии с замещаемой должностью.

Под навыками на государственной службе понимаются, умения государственного служащего, осуществляемые им автоматически в режиме реального служебного времени. Навыки приобретаются в процессе практической служебной деятельности в условиях типичных управленческих ситуаций. Они позволяют экономить служебное время, сводить до минимума ошибки и просчеты [12].

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

Профессиональная подготовка для государственной службы осуществляется на основании договора на обучение. Заключение договора на обучение между государственным органом и гражданином подкрепляется обязательством последующего о прохождении гражданской службы после окончания обучения в течение определенного срока. В рамках указанного договора, а также по согласованию образовательного учреждения профессионального образования с государственным органом в этом государственном органе осуществляются практика и, стажировка обучающихся.

Профессиональная подготовка кадров для гражданской службы осуществляется в образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования в соответствии с федеральным законом.

Ответственность за организацию и проведение профессиональной подготовки гражданских государственных служащих, обновление их теоретических и практических знаний, умений и навыков в соответствии с постоянно повышающимися требованиями государственных образовательных стандартов возлагается на руководителей государственных органов [13].

Итак, организация подготовки и переподготовки государственных и муниципальных служащих включает в себя комплекс мер по созданию новых, перепрофилированию существующих учебных заведений и их подразделений, а также оптимизации механизмов отбора учащихся, и преподавательского состава.

1.3 Методы управления системой подготовки и переподготовки кадров, ее анализа и оценки в сфере государственной службы

Система подготовки и переподготовки госслужащих представляет собой специально организуемую систему обучения государственных служащих, направленную на получение специальности по профилю профессиональной деятельности в сфере государственной службы, приобретение соответствующих знаний, умений и навыков.

Под профессиональной подготовкой кадров государственной службы имеется в виду процесс обучения гражданина профессиональным знаниям, умениям и навыкам, необходимым для надлежащего исполнения им должностных функций и полномочий по замещаемой должности государственной службы [20].

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:

1. Выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров.

2. Определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам.

3. Правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

4. Выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качественного обучения.

5. Изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Подготовка и переподготовка рабочих непосредственно в организации позволяет обеспечить равномерность заполнения рабочих мест, оперативно решить узкопрактические задачи.

Стандарты по обучению в организациях в XXI в. меняются. Если раньше считалась достаточной переподготовка специалиста один раз в пять лет, то сегодня необходимость переподготовки возникает через два-три года, так как за это время знания в мире удваиваются. Широкое распространение в мире приобрели подготовка, переподготовка управленческих кадров на международном уровне. Для этого создаются частные университеты.

Таблица 1. Формы подготовки разных групп сотрудников

|  |  |
| --- | --- |
| Специалисты | Высший менеджмент |
| - обучение на курсах (курсовая подготовка в учебно-курсовых группах), которое производится с постоянной по составу и однородной по профессии групповой численностью 10-30 человек;  - бригадное обучение, при котором ученики включаются в состав ученических бригад квалифицированных специалистов, где обучаются по программе под руководством инструктора индивидуальное обучение, при котором ученики прикрепляются к высококвалифицированному специалисту, способному к обучению своей профессии по соответствующей программе. Ученик выполняет под руководством руководителя учебные задания, а теорию осваивает в комплектуемых для этого учебных группах или путем консультаций. | - управленческие игры (это своеобразное моделирование процессов и механизмов принятия решений с использованием математической и организационной моделей. Применение управленческих игр в процессе обучения способствует развитию профессиональных компетенций обучаемых, формирует умение аргументировано защищать свою точку зрения, анализировать и интерпретировать получаемую информацию, работать коллективно);  - конференции (это собрание, совещание представителей каких-либо организаций, групп, государств, а также отдельных лиц, ученых для обсуждения определенных вопросов).  - метод инцидента (этот прием направлен на преодоление возрастной и личностной инерционности и выработку адекватных способов поведения в напряженных стрессовых ситуациях. Он представляет собой модификацию метода конкретных ситуаций, но существенно отличается от него тем, что ситуации характеризуются неблагоприятными условиями для принятия решений: дефицитом информации, времени, аварийной обстановкой, т. е. факторами, приводящими к очень большой напряженности); |

Профессиональные знания, умения и навыки – показатели профессионализма государственного служащего. Они определяют профессиональную пригодность и компетентность государственного служащего.

Профессиональная подготовка, переподготовка и стажировка гражданского служащего осуществляются в течение всего периода прохождения им гражданской службы с периодичностью не реже одного раза в три года.

Основанием для направления гражданского служащего на профессиональную переподготовку или стажировку являются [18]:

1) назначение гражданского служащего на иную должность гражданской службы в порядке должностного роста на конкурсной основе;

2) включение гражданского служащего в кадровый резерв на конкурсной основе;

3) результаты аттестации гражданского служащего.

Наиболее широко переподготовка практикуется на предприятиях, ориентированных в своей кадровой политике на собственную рабочую силу. Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутрифирменная текучесть работников. Особенность переподготовки кадров - в контингенте рабочих, которых она охватывает. Это в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавшие определенное время (часто весьма продолжительное) по определенной профессии, что накладывает свою специфику на обучение. Существенно отличается и образовательный уровень данного контингента рабочих, и низкий уровень среднего общего образования, и давность лет его получения

Профессиональная переподготовка госслужащих осуществляется на основе договоров, заключаемых государственными органами с соответствующими образовательными учреждениями. Формы и методы профессиональной переподготовки устанавливаются образовательным учреждением, в котором осуществляется обучение.

На профессиональную переподготовку направляются, как правило, государственные служащие, включенные в резерв для выдвижения на более высокую должность, либо замещающие определенную государственную должность [16].

Конкретные сроки и формы профессиональной переподготовки государственного служащего определяются руководителем государственного органа.

На период профпереподготовки за государственными служащими сохраняется средний заработок по ранее занимаемой должности.

Ответственность за организацию и проведение профессиональной подготовки гражданских государственных служащих, обновление их теоретических и практических знаний, умений и навыков в соответствии с постоянно повышающимися требованиями государственных образовательных стандартов возлагается на руководителей государственных органов, согласно Федеральному закону № 79 - ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Методы управления персоналом  - способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Административные методы управления персоналом базируются на следующих факторах: система законодательства Российской Федерации, система нормативных документов, планы, программы, которые разрабатываются в самих организациях. [19].

Административные методы управления персоналом характеризуются обязательным и беспрекословным выполнением регламентирующих или административных актов, соответствием административным нормам органов управления.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия [17].

Методы управления персоналом представляют некие способы воздействия на сотрудников, которые необходимы для достижения целей организации. Они различаются эффективностью, материальными и временными затратами. Но их использование позволяет достигать необходимого результата, увеличивать лояльность сотрудников и уровень их мотивации.

Таблица 2. Методы управления и их характеристика

|  |  |
| --- | --- |
| Метод управления | Характеристика |
| Организационно – распорядительные | Ориентированы на поведение сотрудников: осознание необходимости дисциплины труда, стремление работать в организации, чувство долга. |
| Экономические и социально – психологические | Носят косвенный (дополнительный) характер. Они основываются на системе взаимоотношений в коллективе, социальных потребностях, материальном стимулировании. |

Принципы и методы управления персоналом были озвучены еще Анри Файолем. Организации используют различные принципы, в зависимости от стиля управления выбранного руководителем, нет единственно верного стиля управления. Но правильная комбинация основных и вспомогательных принципов управления помогает достичь поставленных целей.

Таблица 3. Основные и вспомогательные принципы управления

|  |  |
| --- | --- |
| Основные | Вспомогательные |
| - разделение труда (позволяет предлагать больше товаров и услуг при тех же усилиях работников);  - власть (управляющий должен не просто иметь право отдавать распоряжения, а пользоваться авторитетом у подчиненных);  - дисциплина (выполнение всех требований, соблюдение правил);  - единство распорядительства (подчиненные должны получать приказы от одного человека);  - подчинение общим интересам (работа в команде, взаимопонимание, помощь);  - вознаграждение персонала (любой труд оплачивается, а премии стимулируют увеличение активности);  - линии коммуникации (все звенья управляющей цепи должны быть взаимосвязаны). | - порядок (он должен быть всегда и во всем);  - справедливость (все сотрудники должны работать в одинаковых условиях);  - стабильность кадров (постоянные изменения коллектива весьма затратные и малоэффективны);  - инициатива (всегда нужно выслушать сотрудника, поддержать их мнение, если оно не отразится негативно на организации);  - корпоративный дух (гармония в коллективе). |

Если рассматривать подробнее экономические методы, то необходимо сказать, что они представляют собой систему приемов, способов воздействия на сотрудников посредством материального стимулирования, санкций. Данный метод имеет высокую значимость, поскольку, в первую очередь, главной целью человека является собственное благосостояние. Но необходимо помнить, что сотрудники должны разделять взгляды организации, трудиться не только ради собственного богатства. Соответственно, заработная плата должна быть привязана к занимаемой должности, чтобы прослеживалась иерархическая связь. Тогда работники будут больше проявлять себя, чтобы достичь повышения. Все экономические методы должны быть четко связаны с результатами, иначе они негативно отразятся на благосостоянии организации.

Далее следуют социальные методы, которые основаны на психологическом и моральном воздействии на сотрудников организации, взаимоотношении внутри коллектива. К ним можно отнести: формирование групп с учетом характера, интересов работников; создание ощущения значимости каждого специалиста; поддержка социальных и этических норм и т.п. Социальные методы довольно тесно связаны с психологическими. Последние, в свою очередь, основаны на поддержании доброжелательной атмосферы в коллективе, моральном поощрении сотрудников, развитии ответственности и инициативности. С помощью них легко выявляют неформального лидера, причины конфликтов, и в целом понимают, на каком уровне находятся взаимоотношения в коллективе. К ним относят: создание комфортного климата; анализ мотивации; решение конфликтов; разработку моделей развития сотрудников; формирование корпоративной культуры.

Так же не стоит забывать об административных методах управления персоналом. Они характеризуются централизованным воздействием, должны затрагивать чувство долга, влиять на ответственность и дисциплину, стремление соответствовать организации. Обычно их разделяют на 4 группы:

1. методы организационного воздействия, которые четко регламентированы нормативной документацией;
2. организационно – стабилизирующие способы;
3. дисциплинарные методы, влияющие на коллектив;
4. распорядительные методы, регламентируемые распоряжениями, приказами.

В системе государственной и муниципальной службы необходимо максимально эффективно комбинировать использование этих методов, поскольку существует множество проблем, например, таких как, мотивация сотрудников, карьерный рост и т.д.

2Анализ системы подготовки и переподготовки государственных служащих на примере Администрации Краснодарского края

2.1 Анализ структуры управления персоналом в Администрации Краснодарского края

Администрация Краснодарского края - орган местного самоуправления, осуществляющий исполнительно-распорядительные функции, действующий под непосредственным руководством главы края.

Администрация состоит из главы края, заместителей главы края, органов Администрации края, структурных подразделений Администрации края.

Целью организации является осуществление исполнительно-распорядительных полномочий по вопросам местного значения, а также отдельных государственных полномочий, переданных органами местного самоуправления федеральными законами и законами края.

Основные задачи Администрации:

1. разработка программ развития муниципального образования муниципального района и внесение их в Совет муниципального района для утверждения в установленном порядке;

2. управление муниципальной собственностью в порядке, определенном Советом муниципального района;

3. организация предоставления общедоступного и бесплатного начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, а также общедоступного бесплатного дошкольного и дополнительного образования;

4. организация охраны общественного порядка на территории муниципального района;

5. формирование и предоставление бюджета для утверждения Совету муниципального района, а также отчета о его исполнении. Исполнение бюджета муниципального района;

6. создание условий для предоставления транспортных услуг населению и организация транспортного обслуживания населения между поселениями в границах муниципального района;

7. участие в предупреждении и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций;

8. организация снабжения населения и муниципальных учреждений топливом;

9. организация утилизации и переработки бытовых и промышленных отходов;

10. организация оказания скорой медицинской помощи, первичной медико-санитарной и другой медицинской помощи;

11. формирование и содержание муниципального архива;

Структура управления организации относится к категории линейно - функциональных структур. Среди недостатков данного типа структур можно отметить сложность принятия и реализации согласованных решений, удовлетворяющих все сферы управления.

Кроме того, такая структура лишена высокой динамичности, что может не позволить организации в случае острой необходимости оперативно отреагировать на изменения во внешней среде. При данной организации управления высока вероятность того, что информация, проходящая уровни управления, в процессе перехода будет искажена или задержана.

Наиболее подробно рассмотрим отдел кадровой работы, являющегося структурным подразделением администрации Краснодарского края, осуществляющим исполнительно-распорядительную деятельность, направленную на исполнение кадрового обеспечения деятельности органов местного самоуправления.

Основными задачами отдела являются:

- подбор, расстановка и учет кадров администрации;

- ведение кадровой документации;

- контроль соблюдения дисциплины труда;

- повышение квалификации кадров;

- проведение аттестации;

- формирование кадрового резерва;

- контроль соблюдения трудовых и социальных прав работников;

- поддержание и укрепление положительного социально-психологического климата в администрации, предупреждение трудовых конфликтов и др.

Для привлечения, подбора, отбора, и найма кадров отдел кадровой работы осуществляет следующие мероприятия:

- оптимизирует соотношение внутреннего и внешнего привлечения персонала;

- разрабатывает критерии отбора персонала;

- распределяют новых работников по рабочим местам.

Для повышения квалификации персонала и его переподготовки отдел также осуществляет следующие мероприятия:

- планирует меры по обеспечению уровня квалификации кадров;

- выбирает формы обучения работников при повышении квалификации;

- организует повышение квалификации и переподготовку персонала на предприятии;

- определяет принципы, формы и сроки аттестации кадров.

В рамках работы по увольнению персонала отдел осуществляет: анализ причин высвобождения персонала, выбор вариантов высвобождения персонала, обеспечение социальных гарантий увольняющихся.

Отдел кадровой работы также осуществляет работу по построению и организации работ, в том числе определению рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержанию и последовательности выполнения работ, условий труда. Для выполнения этой функции отдел: определяет содержание работ на каждом рабочем месте, создает более благоприятные условия труда, проводит оперативный контроль за работой персонала.

Из всего выше сказанного можно сформировать перечень управленческих решений:

- утверждение потребности в кадрах;

- утверждение штатного расписания;

- зачисление на работу;

- увольнение сотрудника;

- утверждение отчета о выполненной работе;

- перевод сотрудника на другое место / должность;

- утверждение программы по обучению персонала;

- решение правовых вопросов трудовых отношений;

- разработка форм морального поощрения персонала.

Цели, задачи и функции муниципального управления непосредственно влияют на структуру местной администрации и служат основой для выделения в ее структуре самостоятельных подразделений, отвечающих за достижение конкретных целей и решение отдельных конкретных задач. Чем сложнее в том или ином муниципальном образовании хозяйственных комплекс, тем более важна взаимосвязь всех его составляющих. Соответственно, для реализации этих целей в составе администрации организационно выделяются или усиливаются соответствующие структурные подразделения (рисунок 2).



Рисунок 2 – Организационная структура администрации края

Таким образом, структура администрации представляет собой достаточно динамичную систему, которая по мере изменения стоящих перед муниципальным образованием задач, условий жизни граждан, других факторов подвергается изменениям.

Основополагающий принцип построения структур управления - принцип соответствия субъекта управления управляемому объекту. Выражаясь иначе, выбор той или иной структуры органов управления муниципальным образованием прямо зависит от его основных параметров (состав и величина территории, количество и социально-демографические особенности населения, состав объектов муниципальной собственности, структура муниципального хозяйства, экономическая структура муниципального образования в целом и т.д.).

2.2 Анализ системы подготовки и переподготовки кадров в Администрации Краснодарского края

Анализ системы подготовки и переподготовки персонала проводился по нескольким направлениям. В результате исследования были установлены источники обучения, изучены методы развития управленческих знаний, применяемых на предприятии, проведена оценка факторов мобильности персонала, которые имеют влияние на эффективность затрат на обучение, были оценены основные способности управленческого персонала, изучен процесс оценки персонала и его навыков самой организацией.

Для начала необходимо понимать, какое количество персонала задействовано в данном учреждении, какие категории преобладают, и каковы его особенности.

Таблица 4. Персонал администрации Краснодарского края по категориям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория | 2016г | 2017г | 2018г |
| Руководители | 113 | 127 | 173 |
| Специалисты | 965 | 1003 | 1265 |
| Другие служащие | 139 | 172 | 213 |

Таблица 5. Удельный вес каждой категории в общей численности персонала, %

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория | 2016г | 2017г | 2018г |
| Руководители | 9,28 | 9,75 | 10,48 |
| Специалисты | 79,29 | 77,04 | 76,62 |
| Служащие | 11,42 | 13,21 | 12,90 |

Исходя из данных в таблицах 4 и 5, можно сделать выводы, что в целом из года в год структура учреждения по категориям не изменяется. Преобладает категория специалистов, что обусловлено спецификой деятельности, которая предполагает большое количество качественных специалистов. Наименьший удельный вес имеет категория руководителей, что в принципе логично, и распространено, как и в коммерческих так и в государственных организациях.

Таблица 6. Качественный состав персонала администрации Краснодарского края

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Персонал по: | 2016г | 2017г | 2018г |
| Полу:  а) мужчины  б) женщины | 540  677 | 631  671 | 793  858 |
| Возрасту:  а) до 25 лет  б) от 25 до 50 лет  в) более 50 лет | 127  736  354 | 145  769  388 | 198  964  489 |
| Образованию:  а) высшее  б) среднее | 1078  139 | 1130  172 | 1438  213 |

Исходя из данных таблицы 6, видно, что в целом по половому признаку персонал разделен примерно поровну. Что касается возрастной структуры, то тут, несомненно, преобладает опытный персонал, а количество молодого персонала совсем невелико, это не очень положительный момент, поскольку нет должной передачи знаний и умений следующим поколениям работников. Если анализировать структуру кадров по образованию, то огромный перевес у сотрудников с высшим образованием, это обусловлено спецификой учреждения, которое является одним из самых важных в жизни региона и соответственно, не может себе позволить принимать малообразованный персонал.

В результате исследования были установлены источники обучения - внутренние и внешние, которые использовались для руководителей разных уровней управления в анализируемом учреждении.

Рассмотрев внешние способы обучения в компании, было сделано заключение, что среди внешних источников развития знаний особой популярностью пользуется обучение персонала в учебных заведениях, следующий по популярности способ - подготовка персонала на производстве, затем идет - переподготовка персонала, и наименее популярны услуги консультационных и тренинговых компаний.

Среди внутренних способов обучения чаще всего применяется внутреннее обучение «без отрыва от производства». Реже используется метод внутреннего обучения «с отрывом от производства».

Для топ-менеджеров основными способами развития управленческих навыков в организации являются обучение персонала в учебных заведениях и услуги консультационных и тренинговых компаний, но такие компании довольно сложно найти, в связи со спецификой деятельности. Рынок тренингов и различных семинаров больше направлен на коммерческие организации.

Для заместителей руководителей - чаще используют переподготовку персонала и услуги консультационных и тренинговых компаний. Среди внутренних источников отметим - внутреннее обучение «без отрыва от производства» и изучение отчетов и других материалов организации

Для «основного» персонала наиболее часто используются подготовка персонала в самом учреждении, следующий по частоте использования способ получения знаний - обучение персонала в учебных заведениях. Первый метод менее затратный, поэтому к нему прибегают чаще, в связи с ограниченностью бюджета. Государственная организация не может в любой момент времени выделить дополнительный средства и направить их на необходимые нужды.

В обучении и развитии управленческих навыков и знаний персонала можно использовать разные методы, которые зависят от компетенции управленцев и их положения в организации. Самым важным критерием, от которого зависит выбор методов обучения, конечно, является бюджет, здесь опять же прослеживается специфика государственных учреждений, у которых бюджеты четко запланированы.

В процессе анализа было установлено, что в учреждении для управления и развития управленческих навыков используются различные методы - лекции, деловые беседы, диалоги, тренинги, самообразование, наставничество, коучинг.

Таким образом, тренинги в равной степени используются для руководящих сотрудников разных уровней. Лекции же в основном применяют для служебного персонала.

То, что в организации в обучении и развитии навыков руководителей используются тренинги, является плюсом компании, показывает то, что она идет в ногу со временем. Однако используемый уровень данного метода является недостаточным, поскольку рынок данных услуг именно для госслужащих является весьма маленьким.

Далее рассмотрим способы, которыми компания пользуется для оценки потребности руководящего персонала в обучении, переподготовке и повышении квалификации, т.е. развитии управленческих умений и навыков.

Основным методом оценки потребности управленческого персонала в получении и развитии управленческих навыков, знаний и умений является аттестация персонала. Наиболее часто ее используют при оценке руководителей и заместителей. Для оценки остальных сотрудников наиболее часто применяют различного рода тестирования.

В целом можно отметить положительный опыт организации в оценке управленческих навыков персонала, т.к. применение разных методов для проведения оценки потребности управленческого персонала в развитии профессиональных навыков дает оптимальную и полную оценку развития управленческих умений руководящего персонала.

Для проведения оценки профессиональных управленческих навыков управленческого персонала в Администрации Краснодарского края было предложено оценить ряд способностей, которые должны быть развиты у руководителей разных уровней управления. Оценивая собственные способности, многие управленцы разных уровней управления отметили, что у них все предложенные способности имеются.

Но анализируя полученные данные, необходимо отметить, что у нескольких менеджеров ряд способностей отсутствует.

В Администрации Краснодарского края, по результатам проведенных тестирований, аттестаций и анализа работы сотрудников было выявлено, что менеджеры, заместители, руководители отделов и рабочие обладают абсолютно разными управленческими навыками и способностями.

Исходя из полученных данных, необходимо отметить, что в основном у большинства управленческого персонала сформированы и развиты различные компетенции, которые помогают им в выполнении своих должностных обязанностей.

Для определения соответствия управленческих навыков и знаний сотрудников занимаемой должности и должностным обязанностям в учреждении проводят оценку. Основная цель проведения такой оценки - это выявление уровня знаний и способностей сотрудников. По результатам проведенных оценок иногда происходят сокращения персонала в основном низшего управленческого уровня.

Проведенное исследование показало, что в исследуемой организации не существует единой системы оценки. Оценка проводится не регулярно. Ограниченность методов оценки, используется в основном анкетирование, которое сказывается на уровне и качестве получаемой информации, дает не всегда точные результаты.

Для развития управленческих навыков и умений организация вкладывает средства в обучение персонала. Стоит понимать, что организация бюджетная, и средства сильно ограничены, так что не всегда есть возможность потратить необходимую сумму. Поэтому затраты на обучение должны быть максимально эффективными. Однако это не всегда так. На эффективность затрат большое влияние оказывает мобильность персонала, т.к. в случае, если работник сменил профессию, то эффект вообще не возникает, а если уволился или перешел в другую организацию, либо в коммерческий сектор, то эффект от обучения возникает вне предприятия, что в равной степени не выгодно организации, которая оплачивала обучение. Данная проблема очень актуальна не только для Администрации Краснодарского края, а в целом для любого государственного учреждения. Поскольку многие сотрудники теряют мотивацию к работе спустя 2-3 года, это связано с низкой оплатой труда, с слишком медленным движением по карьерной лестнице, которое, в свою очередь, и сильно ограничено. Так же это продиктовано слишком монотонной, однообразной работой, выполняя которую сотрудники не имеют возможности продемонстрировать свои лучшие качества. И здесь нельзя сказать, что виноваты именно руководители, они слишком ограничены в ресурсах для мотивации своих сотрудников.

В связи с этим, была проведена оценка факторов мобильности персонала.

Для «служебного персонала» характерна определенная неудовлетворенность условиями работы. Имеются также некоторая неудовлетворенность заработной платой, причем как ее уровнем, так и системой оплаты. Соединение фактора оплаты труда и качества его организации говорит о проблемах, связанных с уровнем планирования, организации и контроля производственных заданий. Авралы порождают напряженность в семейных и личных отношениях, сокращение свободного времени препятствует стремлению многих к повышению своего образовательного и профессионального уровня, что для многих работников административного персонала является приоритетной трудовой ценностью.

Как и в случае факторов удовлетворенности трудом наблюдаются различия между сотрудниками «Административно-служебный персонал» и «управленческий персонал». Если для «административного персонала» приоритетными являются ценности профессионального роста и развития (59,1%), гарантий стабильности и защищенности (54,5%) и затем высокой заработной платы (50%), то для «Управленцев» приоритетной ценностью является заработная плата (70,3%), поскольку они достигли уже практически максимального уровня роста, и не имеют возможности расти еще дальше, а вопрос гарантий занятости уже не стоит столь остро, поскольку с таким опытом найти работу в другой государственной организации будет не очень трудно, да и коммерческие предприятия не будут игнорировать таких сотрудников.

Подводя итог необходимо отметить, что Администрация Краснодарского края использует только традиционные внешние и внутрифирменные способы обучения кадров, что в свою очередь снижает уровень формирования и развития новых знаний руководителей всех уровней управления.

Для менеджеров необходимо использовать инновационные технологии формирования и развития управленческих компетенций, направленных на формирование и развитие ключевых знаний, навыков, способностей менеджеров в конкретной их области деятельности.

3 Совершенствование управления системой подготовки и переподготовки кадров в сфере государственной службы

В настоящий период времени проблема профессионализма кадровых служащих в Администрации Краснодарского края является наиболее актуальной и играет важную роль в достижении государственной службой стратегических целей управления. Это связано, в целом, с довольно быстрым ростом населения края, и как следствие, увеличившимися потребностями в общественных благах, которые реализуются, как раз таки, с помощью деятельности государственных органов управления. Оптимальные средства и пути совершенствования управления кадрами и кадровой политики будут определяющими для решения этой проблемы.

Обеспечение непрерывного повышения уровня профессиональной подготовки персонала государственной службы в Администрации Краснодарского края должно соответствовать требованиям развития экономической и социальной сфер. Для наиболее эффективного достижения целей необходимо более тщательно относится к таким факторам как:

1. Ясное целеполагание и четкое программирование всех сторон деятельности на всех уровнях управления;

2. постоянное накопление профессиональной компетентности;

3. регулярная обратная связь;

4. введение постоянной оценки деятельности;

5.формирование эффективной системы мотивации для работников государственной службы;

6. поощрение обновления знаний;

7. мотивация к самосовершенствованию.

Только через реализацию соответствующего подхода к развитию персонала возможно использовать вышеуказанные факторы. К этому подходу следует отнести:

- количественное развитие персонала;

- внешний найм;

- развитие карьеры;

- обучение и повышение квалификации.

Развитие и формирование кадрового потенциала в Администрации Краснодарского края, да и в других органах государственного управления - процесс систематический. В программу развития и профессионального роста государственной службы должны быть включены цели, которые направлены на улучшение основных показателей деятельности органов государственного управления.

На сегодняшний день переход от различных форм профессиональной подготовки к совершенствованию ее содержания становится весьма актуальным. Изменения в содержании и характере задач, функций, полномочий и предметов профессиональной деятельности в системе кадровой службы может повлечь за собой существенные изменения и расширение поля деятельности служащих.

В Администрации Краснодарского края необходимо создать единую систему подготовки и переподготовки кадровых служащих в органах государственного управления, которая должна сопровождаться совместной работой федеральных и региональных органов государственной власти, а также должна включать в себя определение критериев и методик профессионального аудита и аттестации кадров государственной службы. Для разных категорий работников необходимо применять отличные методы обучения, что поможет формировать именно необходимые компетенции на данном этапе карьеры сотрудника (Рисунок2).

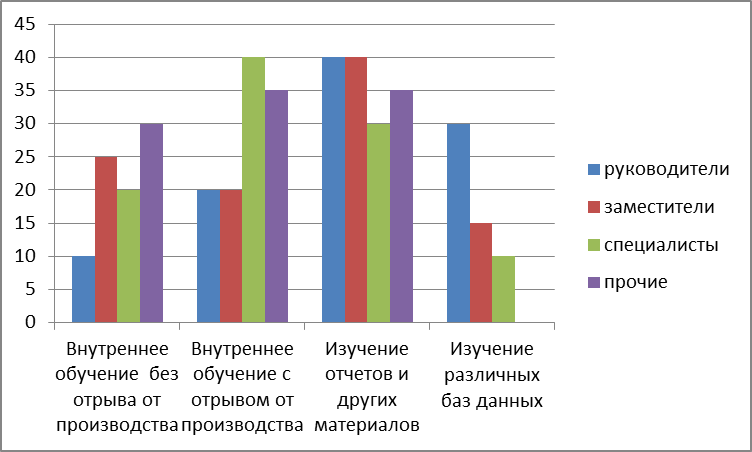


Рисунок 3 – применение разных форм обучения для различных категорий работников

Совершенствование профессионального роста государственных служащих в администрации Краснодарского края требует:

1. Практического и адаптированного знания специфических элементов менеджмента: управление финансами, материалами, интеллектуальными и временными средствами;

2. широкую профессиональную культуру, которая будет выходить за рамки необходимой компетенции;

3. персональное углубление знаний системы всеобщих коммуникаций;

4. компетентность в конкретной сфере деятельности;

5. умение использовать ресурсы компьютеризации и современных информационных технологий.

Современное законодательство направлено на определение путей формирования кадрового состава. Сформирована концепция государственной кадровой политики, которая понимается как общенациональная стратегия в организации управления кадрами в органах государственного управления.

Деятельность государственных служащих базируется на государственной правовой основе и является ответственной, интеллектуальной, компетентной и высокопрофессиональной. При этом очень важно всестороннее развитие личности служащего - на основе теоретических знаний права и экономики, логики, философии, этики, психологии и др.

Государству необходимо разработать более качественные теоретические основы, которые будут направлены на совершенствование кадрового состава, механизмов и технологий в области государственного управления.

Преобразования в сфере организации управления кадрами в органах государственного управления в Администрации Краснодарского края должно иметь взаимосвязанные стороны:

- изменения в структуре системы управления персоналом;

- оптимизационные мероприятия в использовании человеческого капитала.

Поэтому возникает необходимость в идейной направленности на профессионализм государственных служащих. В профессиональной конкурентоспособности проявляется состязательность, что предполагает мотивацию в динамическом процессе профессионального кадрового роста.

В этих изменения должны играть важную роль такие элементы, как: профессиональная направленность, профессиональные убеждения, адаптация к профессиональной деятельности и ее реализация, должностной профессионализм, профессионализация как устойчивое воспроизводство и культивирование высшей степени профессионализма, добровольная коллективность и ответственность за участие в принятии и реализации управленческих решений

В целях активизации и совершенствования работы по профессиональ­ному развитию кадрового персонала в Администрации Краснодарского края необходимо следующее:

1. Ежегодно определять потребность в профессиональном обучении кад­ров и составлять прогнозы переподготовки и повышения квалификации, служащих на перспективу;

2. совершенствовать систему непрерывного повышения квалификации персонала;

3. проводить обучение государственных служащих не реже одного раза в три года, чередуя его с ориентированной самоподго­товкой;

4. активизировать практику;

5. внедрять современные компьютерные технологии повышения квалифи­кации государственных служащих, в том числе тех­нологии дистанционного обучения;

6. полнее использовать возможности самоподготовки, составлять индивидуальные планы самообразования:

7. усилить взаимодействие с ВУЗами в плане проведения переподготовки государ­ственных служащих;

8. шире использовать стажировку как метод повышения квалификации;

9. совершенствовать систему оценки персонала, регулярно, проводить ат­тестации, квалификационные экзамены, тестирование государственных служащих.

Не менее важным является разработка предложений по совершенствованию проблемы мотивации труда кадровых служащих в администрации.

Проблема мотивации труда выступает объектом изучения различных областей социального и гуманитарного знания: психологии, социальной философии, социологии, менеджмента. И эта проблема прослеживается не только в одном субъекте целой системы, но и в целом во всех учреждениях государственной и муниципальной службы. В связи с этим, возможно, необходимо формировать отдельный бюджет на мотивацию персонала, с целью поддержания ее на необходимом уровне. И создать наиболее эффективную систему поощрений, которые будут напрямую зависеть от результатов деятельности тех или иных служащих.

К тому же, Администрация является очень влиятельным органом на территории края, и, на мой взгляд, целесообразно развивать сотрудничество, на взаимовыгодных условиях с различными образовательными учреждениями и коммерческими организациями. Например, предоставить возможность ученикам (именно тех учреждений, где служащие проходят подготовку и переподготовку) право проходить практики в Администрации, лучшим студентам помогать в первичном трудоустройстве в государственные структуры и т.п. Что касается коммерческих организаций, то они так же могут значительно повлиять на уровень профессионализма государственных служащих. Это выражается в том, что сотрудник, побывав на одном из таких предприятий, возможно, сможет внедрить полученный опыт в систему государственной службы.

Для эффективной работы органа государственного управления, а именно Администрации Краснодарского края необходимо максимально полно использовать ресурсы, которые имеются в организации. Люди являются одним из основных ресурсов и главным ее капиталом. Но сотрудники неодинаково выполняют свои профессиональные обязанности и могут работать с максимальной отдачей только при определенных условиях.

Готовность персонала вносить свой вклад в кадровую работу определяется их психологической зрелостью и желанием трудится в полной мере. Кадровые службы при этом должно разработать цели, планы, задачи, стратегии, организовать информационные потоки.

Низкая мотивация персонала в кадровых службах проявляется по разному: сотрудники могут устраивать дополнительные перерывы, больше времени разговаривают на личные темы по рабочим телефонам. Из-за обильного недостатка мотивации ухудшается и качество кадровой работы, снижается эффективность деятельность кадровых служб в органах государственного управления.

Следует выделить особенности трудовой деятельности кадровых служащих:

1. вся работа направлена на реализацию государственных интересов;

2. четкий регламент управления;

3. высокая ответственность за принятое решение.

Следует отметить, что актуальным мотивирующим фактором для работников кадровых служб может выступать материальная заинтересованность и самореализация, тогда необходимо предложить применение системы мотивации персонала, обеспечивающей управление, которое будет направленно на достижение желаемых результатов. Для удовлетворения данной потребности можно внедрить систему оплаты работы и материальное поощрение за качество и количество выполненных трудовых обязанностей.

Для повышения эффективности и результативности деятельности кадровых служб необходимо использовать комплексный подход и модернизацию системы государственного управления с применением новых технологий управления.

Сегодня мотивация служащих не является достаточно действенной и требует серьезного развития с использованием системного подхода. Мотивация осуществляется, в основном, путем жестких административных методов, основное внимание уделяется контролю исполнения функций, соответствию деятельности служащих установленным нормам и процедурам, что провоцирует формальное отношение к выполнению должностных обязанностей или их неисполнение.

Необходимо разработать предложения по совершенствованию мотивации труда кадровых служащих в Администрации Краснодарского края, а именно:

1. связать показатели результативности деятельности кадровых служащих с изменением конечного состояния объекта, на который направлена деятельность. Можно предложить изменение системы кадрового управления в целом: с управления по процессу на управление по целям;

2. необходимо разработать регламентацию трудовой деятельности, чтобы в ней были прописаны ожидаемые результаты работы;

3. создать объективную и комплексную систему показателей, которые будут показывать степень достижения ожидаемых результатов и позволяющих сфокусировать внимание должностных лиц на основных приоритетах;

4. в кадровых службах необходимо применять методы мотивации персонала, которые будут направлены на результативность и эффективность работы;

5. разработать систему учета нагрузки сотрудников и систему материальных и нематериальных методов поощрения в зависимости от объекта работы и полученных результатов.

Администрация Краснодарского края, не стала «исключением из правил». Система подготовки и переподготовки кадров находится в плачевном состоянии в целом во всех государственных учреждениях. Данный инструмент мотивации является весьма эффективным в коммерческих организациях, но госслужащие относятся к нему с пренебрежением. Если в коммерческих фирмах сотрудники с радостью отправляются на такие мероприятия, поскольку понимают, что это повысит их профессионализм и, следовательно, даст некие конкурентные преимущества при продвижении по карьерной лестнице. То госслужащие видят в таких мероприятиях больше возможность некого отдыха от работы, на период обучения, они не считают эти мероприятия полезными.

Таким образом, в Администрации Краснодарского края для построения комплексной системы управления персоналом кадровой службой целесообразно не только изменение системы подготовки и переподготовки кадров, но и изменение подхода к изучению потребностей и мотивации служащих. Это позволит выйти управлению персоналом на качественно новый уровень, понимая факторы, которые движут сотрудниками, гораздо проще добиться от них положительного результата, повышения эффективности деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в процессе выполнения курсовой работы была рассмотрена огромная проблема управления персоналом в государственных учреждениях, через призму подготовки и переподготовки кадров. Также были проанализированы такие вопросы, как особенности и система подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих в России, анализ возможностей адаптации зарубежного опыта профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих к российским условиям. Из всего выше изложенного можно сделать вывод, что нынешнее реформирование экономики России тесным образом должно быть связано с реформированием государственной службы, которое требует обеспечить государственные органы не только инициативными, надежными, но главное - профессионально грамотными специалистами, способными эффективно выполнять возложенные на них задачи.

Как показывает отечественный и зарубежный опыт, для эффективного управления общественными процессами, прежде всего, необходимо иметь обширные знания в области множества наук, связанных с анализом человека и общества. Это означает, что работников для государственных служб целесообразно готовить в специальных учебных заведениях по особой системе и методике, причем на протяжении всей их трудовой деятельности.

Рассмотрев внешние способы обучения в учреждении, было сделано заключение, что среди внешних источников развития знаний особой популярностью пользуется обучение персонала в учебных заведениях, следующий по популярности способ - подготовка персонала на производстве, затем идет - переподготовка персонала, и наименее популярны услуги консультационных и тренинговых компаний.

Администрации Краснодарского края необходимо максимально полно использовать ресурсы, которые имеются в организации. Люди являются одним из основных ресурсов и главным ее капиталом. Но сотрудники неодинаково выполняют свои профессиональные обязанности и могут работать с максимальной отдачей только при определенных условиях. В администрации для построения комплексной системы управления персоналом кадровой службой целесообразно не только изменение системы подготовки и переподготовки кадров, но и изменение подхода к изучению потребностей и мотивации служащих.

Невозможно совершенствование системы профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих без анализа опыта зарубежных стран. Вся система кадровой работы за рубежом направлена на повышение качества подготовки государственных служащих. Во многих странах создана эффективная система подготовки кадров для государственной службы. Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров: концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение соответствующему рабочему месту; концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника; концепция обучения, ориентированного на личность с целью развития человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности.

Проанализированы проблемы организации кадровой службы в органах государственного управления. К наиболее актуальным проблемам следует отнести:

1. Проблема профессионализма кадровых служащих в органах государственного управления в РФ, которая заключается в совершенствовании управления кадрами и кадровой политики. Для решения этой проблемы необходимо разработать качественные теоретические основы, направленные на совершенствование кадрового состава, необходимо совершенствовать систему непрерывного повышения квалификации персонала, внедрять компьютерные технологии, использовать стажировку, проводить аттестацию служащих;

2. Проблема мотивации труда кадровых служащих в органах государственного управления, которая проявляется в низкой мотивации персонала. Для решения этой актуальной проблемы необходимо разработать регламентацию трудовой деятельности, создать комплексную систему показателей, применять методы мотивации работников для достижения результата работы.

Для того чтобы эффективно управлять изменениями в различных областях общественной жизни, необходимо иметь профессионально подготовленные для этих целей кадры. В современном мире и российском обществе происходят быстрые кардинальные экономические, политические, социальные и духовные изменения. Под их воздействием изменятся система обучения работников государственной и муниципальной службы. В свою очередь, изменения в этой системе приводят к изменениям их знаний, умений и навыков.

В Администрации Краснодарского края необходимо создать единую систему подготовки и переподготовки кадровых служащих в органах государственного управления, которая должна сопровождаться совместной работой федеральных и региональных органов государственной власти, а также должна включать в себя определение критериев и методик профессионального аудита и аттестации кадров государственной службы.

Таким образом, в целом, профессиональная подготовка, переподготовка государственных и муниципальных служащих в настоящее время, без сомнения, не может быть эффективной без соответствующего научно-методического обеспечения, без объединения усилий в этом направлении преподавателей, научных сотрудников и, конечно же, самих государственных и муниципальных служащих.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 11.10.2018)

2. Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ

3. Безвиконная Е.В. Ротация кадров как перспективная кадровая технология на государственной гражданской службе Российской Федерации // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018.

4.Василенко И. А. Государственное и муниципальное управление; Юрайт - Москва, 2015. - 416 c.

5. Василенко И. А. Государственное и муниципальное управление; Юрайт - Москва, 2013. - 496 c.

6. Гаврилова Н.В. Концепция обучения государственных служащих различного уровня власти инструментам вовлечения граждан в бюджетные инициативы // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2016. № 1.

7. Гимазова Ю. В. Государственное и муниципальное управление; Юрайт - Москва, 2014. - 464 c.

8. Гневко В. А. Муниципальное управление: подготовка и повышение квалификации служащих; Бизнес-Центр - Москва, 2016. - 318 c.

9. Губарева Н.С. Проблемы формирования кадрового резерва государственной и муниципальной службы в Российской Федерации // Вестник Поволжского института управления. 2017.

10. Епифанов В. А., Паньковский А. А. Государственное управление финансами и кредитом в современных условиях хозяйствования. Учебное пособие; Едиториал УРСС - Москва, 2014. -615c.

11. Ермолов А. Ю. Государственное управление военной промышленностью в 1940-е годы. Танковая пр омышленность; Алетейя - Москва, 2013. - 408 c.

12. Ершов В. А. Государственное и муниципальное управление; ГроссМедиа, РОСБУХ - Москва, 2015. - 256 c.

13. Иваненко И.Н., Коваленко Е.А. Совершенствование профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих // Научный журнал КУБГАУ. 2017. № 131.

14. Игнатов В. Г. Государственное и муниципальное управление в России; МарТ, Феникс - Москва, 2016. - 384 c.

15. Исланов Э.И. Муниципальное Управление;Издательство Уральского Университета, Сократ- Москва, 2014. - 903 c.

16. Кобилев А. Г., Кирнев А. Д., Рудой В. В. Муниципальное управление и социальное планирование в муниципальном хозяйстве; Феникс - Москва, 2016. - 496 c.

17. Кудряшов В.С. Система кадрового планирования организации // Стратегии бизнеса. 2018. №7.

18. Литвак Борис. Государственное управление. Лучшие мировые практики; Синергия - Москва, 2016. - 224 c.

19.Лыгина А. В., Бреусова Е. А. Проблемы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. №2

20. Лымарева О.А., Бойко Н.Д. Особенности процедур отбора и подбора персонала на государственной службе //  Вопросы современной науки. Королюк, 2018. С. 11-17

21. Лымарева О.А., Каширя О.Н. Особенности управления персоналом государственной службы // Творчество молодых ученых и студентов в области экономических наук. Текстовое электронное издание. 2018. С. 57-61

22. Лымарева О.А., Голованева А.В. Система развития персонала государственных служащих: особенности и пути совершенствования // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 1

23. Меркулов П.А., Малик Е.Н. Развитие государственного управления в России через систему подготовки кадров // Управленческое консультирование. 2016. № 4.

24. ﻿Михалёва И. В., Любимова М. А. Профессиональная подготовка государственного служащего как показатель эффективного прохождения государственной службы // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016.№ 5

25. Михалёва И. В., Лобанова В. В. Аттестация как критерий эффективности прохождения государственной службы // Концепт.2016. № 03

26. Моисеев А. Д., Московцева Л. В., Шурупова А. С. Муниципальное управление; Юнити-Дана - Москва, 2014. – 160

27. Наумов С. Ю., Гегедюш Н. С., Мокеев М. М., Подсумкова А. А. Государственное и муниципальное управление; Дашков и Ко - Москва, 2015. - 556 c.

28. Никонов В. А. Государственное управление имеет значение; Издательство МГУ - Москва, 2016. - 355 c.

29. Панибратов Ю. П., Ларионов А. Н., Иванова Ю. В. Муниципальное управление и социальное планирование в строительстве; Академия - Москва, 2014. - 256 c.

30. Плиева Л.Б. Методы отбора кандидатов в кадровый резерв государственной службы // Вестник экспертного совета. 2016. № 2.

31. Пронкин С.В. и др. Государственное управление зарубежных стран; М.: Книжный дом Университет; Издание 3-е, перераб. и доп. - Москва, 2014. - 496 c.

32. Пузевич А.В. Анализ кадрового потенциала в системе управления персоналом государственной службы // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. №3.

33. Самойлов В. Д. Государственное управление. Теория, механизмы, правовые основы; Юнити-Дана, Закон и право - Москва, 2013. - 312 c.

34. Седова О.Л., Назайкинский С.В. Управление персоналом в системе государственной гражданской службы: проблемы и решения // Вестник РГГУ «Экономика. Управление. Право.» 2015.

35. Слепцова Е.В., Олейник С.С. Кадровый потенциал государственной службы в современных условиях // Экономика и бизнес: теория и практика. 2017.

36. Слепцова Е.В., Олейник С.С. Пути решения проблем развития кадрового потенциала государственной службы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2017.

37. Сурин А. В. Основы управления. Государственное и муниципальное управление. Антикризисное управление. Управление персоналом. Менеджмент; КДУ - Москва, 2014. - 368 c.

38. Стехин Д.С. Проблемы формирования кадрового резерва на государственной службе // Государственное и муниципальное управление. Ученые записи СКАГС. 2017.

39. Таймасов А.Р. Государственное управление инвестиционным развитием региона // Воспроизводственный потенциал региона: проблемы количественных измерений его структурных элементов: Материалы VI Международной научно-практической конференции, 02-04 июня 2016г. – Уфа: Ак Идель Пресс, 2016. – с.321-324.

40. Хубеев Т.Р. Особенности подготовки государственных служащих в Германии и России: сравнительный анализ // Гуманитарные научные исследования. 2017. № 3

41. Шалагинов Ю.А. Факторы развития профессиональной культуры государственного гражданского служащего // Политика, экономика и инновации. 2017. № 5.

42. Широков А. Н., Юркова С. Н. Муниципальное управление; КноРус - Москва, 2015. - 248 c.

43. Яновский В. В., Кирсанов С. А. Государственное и муниципальное управление. Введение в специальность; КноРус - Москва, 2013. - 200 c.