

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Мишина Светлана Юрьевна
обучающийся 2 курса 201 группы

**«КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ
УСТОЙЧИВОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МЕДИЦИНСКОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ»**

по специальности 32.04.01 Общественное здравоохранение,
направленность Управление медицинской организацией

Руководитель Рахматкулов
А.С.
Дав
Выполсила Мишина С.Ю.
М.П.

Уфа-2024

Выпускная квалификационная работа выполнена на кафедре: общественного здоровья и управления здравоохранением

Научный руководитель:

Рахимкулов Азамат Салаватович, доцент кафедры общественного здоровья и управления здравоохранением

Рецензенты:

Зиятдинов Рафаэль Зульфеекарович, главный врач ГБУЗ РБ Городская больница Г. Нефтекамск

Федотов Алексей Леонидович, доцент кафедры мобилизационной подготовки здравоохранения и медицины катастроф к.м.н. доцент

Оценка _____

Дата защиты _____

Протокол № _____

Председатель по защите ВКР _____

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Кадровая работа в органах государственной власти: основные понятия, определения и теоретико-методологические основы	6
1.1 Кадровая работа в органах государственной власти: основные понятия, определения и подходы к изучению и осуществлению	6
1.2 Кадровая работа в органах государственной власти: отечественный и зарубежный опыт	14
2 Процессы кадровой работы в органах государственной власти: основные проблемы и направления развития	22
2.1 Организационная структура органов государственной власти на примере Министерства здравоохранения Республики Башкортостан	22
2.2 Нормативно-правовые основы кадровой работы в органах государственной власти	39
2.3 Кадровая работа в органах государственной власти: общее и особенное, основные технологии и методы осуществления	44
3 Кадровая работа в органах государственной власти: пути и направления решения проблем	61
3.1 Основные направления и приоритеты решения кадровых проблем в органах государственной власти	61
3.2 Оценка эффективности внедренных предложений по решению кадровых проблем	70
Заключение	72
Список использованных источников и литературы	75
Приложение А Проект кадрового проекта «Развитие государственной гражданской службы в Министерстве здравоохранения Республики Башкортостан на 2021-2023 годы»	82

ВВЕДЕНИЕ

На нынешнем этапе развития общества и государства решение задач охраны здоровья населения, усиление профессионально подготовленных кадров системы здравоохранения России приобрели особую остроту. Актуальность темы диктуется необходимостью осуществления серьезных изменений в системе органов государственной власти, а также подготовки, принятия и реализации кадровых вопросов.

На этапе организации профессионального и качественного ряда служащих возникают такие вопросы, как совершенствование системы отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале, формирование эффективных технологий расстановки и продвижения кадров [32, с. 67].

Анализ показывает, что большинство кадровых систем беспорядочны, что влечет за собой несогласованность с программами экономического и социального развития. Как следствие наблюдается снижение эффективности власти, увеличения финансовых затрат на содержание управленческого аппарата, снижение возможности контроля за его работой.

Все эти проблемы представляется возможным решать на основе развития системной кадровой работы, базирующейся на положениях Конституции Российской Федерации 1993 года [1], федеральных и региональных законов о государственной гражданской службе, нормативных актов, определивших правовую основу организации государственной службы и кадровой работы.

Необходимо повысить научную обоснованность кадровой работы, создать новую систему работы с кадрами, профессионального развития персонала государственной службы, расширить сети и качественное обновление государственно-образовательных учреждений и кадровых служб государственных органов.

Перечисленные проблемы являются базой для проведения ряда исследований, конференций, дискуссий.

Такие ученые как В.Г. Игнатов, А.В. Понеделков, В.Д. Лысенко, Е.В.Охотский, В.А.Сулемов освещали проблемы кадровой работы в органах государственной власти. Исследованию этих проблем посвящены труды таких исследователей, как И.Ш. Рысаев, М.И.Халиков.

Целью исследовательской работы является изучение теоретических и методологических основ проблемы подбора и расстановки кадров государственной службы, а также выявление основных направлений совершенствования кадровой работы.

Для достижения поставленной цели в ходе исследования были поставлены следующие задачи:

- показать роль кадровой работы в совершенствовании деятельности системы органов государственной власти;
- раскрыть основы кадровой работы в органах государственной власти;
- на примере Министерства здравоохранения Республики Башкортостан проанализировать процесс подбора и расстановки кадров государственной службы;
- определить основные проблемы организации кадровой работы и пути развития кадрового потенциала.

Структурно настоящая работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

Во введении работы обосновывается актуальность избранной темы, определяется степень разработанности проблемы, формулируются цели и задачи исследования.

В первой главе приводится исторический опыт осуществления кадровой работы в органах государственной власти в России и за рубежом, анализируются основные понятия, определения и подходы к изучению и осуществлению кадровой работы, подготовки, принятия и реализации управленческих решений в данной сфере.

Во второй главе анализируется кадровая работа в органах государственной власти, нормативно-правовые основы кадровой работы в органах

государственной власти, организационная структура органов государственной власти как основа повышения эффективности деятельности системы органов государственной власти на примере Министерства здравоохранения Республики Башкортостан, а также общее и особенное, основные технологии и методы осуществления кадровой работы, современная практика ее осуществления.

В третьей главе на примере работы Министерства здравоохранения Республики Башкортостан анализируется практика подбора и расстановки кадров государственной службы, основные проблемы и пути развития кадрового потенциала, основные направления и приоритеты решения кадровых проблем в органах государственной власти, осуществляется оценка эффективности внедренных предложений по решению кадровых проблем.

В заключении работы формулируются основные выводы.

1 КАДРОВАЯ РАБОТА В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

1.1 Кадровая работа в органах государственной власти: основные понятия, определения и подходы к изучению и осуществлению

Обеспечение поступательного общественного развития, повышение уровня благосостояния населения базируется на определении интересов крупных социальных групп, координации деятельности организаций, представляющих их, сохранении общественной стабильности [44, с. 17]. Политическая система призвана определить интересы общественных групп, цели развития общества, что предполагает решение задач общественной интеграции, легитимации норм, на основе которых происходит общественное взаимодействие. На этой основе выявляются основные проблемы общественного развития, определяются пути, приоритеты и направления их решения, в том числе и в сфере осуществления кадровой работы в системе здравоохранения Российской Федерации и в Республике Башкортостан.

Современный этап развития общества, обуславливает особое значение процессов обмена информацией, имеющих большое значение для решения управленческих задач в функционировании общества как социальной системы. При этом процессы сбора, обмена и анализа информации для решения управленческих задач требуют высокой квалификации управленческих кадров, их умения применять современные технологии ее обработки, учета интересов общественных групп с целью сохранения единства и развития общества; необходима также переориентация структур власти на нужды граждан [39, с. 106].

Государство играет важную роль в обеспечении социального развития, анализе и выявлении сложных общественных проблем, поиске путей, форм и методов их разрешения [34].

«Управление представляет собой процесс взаимодействия субъекта и объекта управления ради достижения общественно значимых результатов. Воздействие субъекта управления на объект осуществляется на основе использования власти. Государственное управление – деятельность всех органов государства по реализации возложенных полномочий, подзаконная юридически властная деятельность органов исполнительной власти Российской Федерации и ее субъектов по осуществлению возложенных полномочий» [34, с. 66].

Современная стадия развития менеджмента обусловлена необходимостью поиска нового метода управленческой деятельности с учетом динамики общественно-политического и социально-экономического процесса в России. Реализация госуправления в настоящее время – одна из тенденций в организации работы органов исполнительной власти в субъектах Российской Федерации. [33, с. 28]. В России внедряется система проектно-матричного управления, проводя при этом работу по ее нормативно – методическому обеспечению. Кроме того, данная сфера деятельности становится объектом внимания и анализируется научным сообществом.

В Российской Федерации функционирование исполнительной власти зависит от взаимоотношений, складывающихся между элементами системы органов государственной власти. Государственный аппарат, наделенный государственными полномочиями и осуществляющий свою компетенцию под властью государства.

На данный момент работа исполнительных органов осуществляется в рамках конституции и норм права, политических установок демократической власти и осуществляется во взаимодействиях с органами исполнительной власти, а также с органами исполнительной власти, принимающими политические решения [50, с. 67].

Важно использовать современные научные подходы в анализе кадрового процесса, происходящего в системе государственных органов.

Задачи по строительству и совершенствованию демократического государства, созданию эффективной системы исполнительной власти нельзя

решить в рамках парадигмы бюрократических иерархических систем. Представлены излишне большие затраты рыночного государственного управления, исключающих политику из системы деятельности органов государственной власти [40, с. 18].

Результативное осуществление государственной власти невозможно без эффективного кадрового подхода, направленного на привлечение, сохранение, развитие профессионального персонала. Профессионализм сотрудников гражданского служащего как главной движущей силы для выполнения задач и осуществления целей органа государственной власти способен добиться максимального результата, если внедрить методы управления персоналом, максимально ориентированные на потребности органа государственной власти.

«Содержание государственной политики всегда определяется интересами социальных групп. В зависимости от избранных подходов к анализу и реализации государственной кадровой политики и ведению кадровой работы содержание кадровой политики будет определять принципы и функции государства в этой области. Реализация кадровой политики возможна в правовой и организационной формах. Системное осуществление соответствующих мероприятий, программ, планов, правотворческой и правоприменительной деятельности помогает увидеть взаимную зависимость между, как может показаться, слабо связанными явлениями» [7, с. 46].

«Кадровая работа—это деятельность органов управления, кадровых служб и должностных лиц, содержанием которой является практическая реализация целей, задач и принципов кадровой политики» [48, с. 18].

«Кадровая политика - совокупность принципов, методов, форм и организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высококвалифицированного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом миссии власти и стратегии развития организации» [28, с. 54].

Можно сказать, что кадровая политика представляет собой основные принципы и правила, регламентирующие отношения сотрудников на предприятии и формирует стратегическое направление поведения в отношении персонала в соответствии с стратегией развития предприятия.

«Кадровая работа на государственном ведомстве является деятельностью органов государственной власти, их руководящих, сотрудников кадровых структур по реализации стратегии кадров, направленной на поиск, экспертизу, отбор кадров, профессиональное совершенствование персонала, мотивацию его и мотивацию на выполнение задач, а также стимулирование его выполнения задач» [39, с. 106].

Несмотря на то, что государственные служащие подчиняются политической власти, их роль в системе органов исполнительной власти даёт им возможность влиять на содержание и реализацию управленческих решений. Это происходит благодаря тому, что они выполняют функции исполнения и интерпретации законов, могут заниматься нормотворчеством, а также информационно-аналитическим и экспертно-консультационным обеспечением процесса принятия решений [20, с. 127].

Как показывает практика, в современных организациях существует множество различных подходов к организации кадрового делопроизводства и учёта персонала. Также отличается частота и методы повышения квалификации кадровых специалистов, а также используемые ими программные продукты. [24, с. 205]. В некоторых организациях вполне хватает возможностей типовой программы, других устраивают адаптивный вариант, третьи требуют специального программного продукта или комплексной системы управления, которая только предназначена для управления персоналом организации. В любой организации есть документы, которые касаются сотрудников. Их часто называют кадровыми документами. От того, насколько хорошо ведётся работа с этими документами, насколько быстро и легко можно получить из них нужную информацию, зависит качество и скорость документирования. Работа с такими документами и есть кадровое делопроизводство [31, с. 23].

Не все руководители, особенно в небольших организациях, уделяют должное внимание кадровому делопроизводству. Некоторые считают, что достаточно обеспечить работникам достойную зарплату, а остальное не так важно.

Одной из основных проблем в частных организациях является отсутствие функции кадрового администрирования. Однако даже в тех организациях, где есть специалисты по кадровой документации или кадровые службы, могут возникать трудности [26, с. 108].

Хотя кадровое делопроизводство является важным направлением работы таких служб или специалистов, некоторые из них занимаются только этим участком работы, не касаясь других аспектов, таких как управление персоналом или правовое регулирование трудовых отношений.

Однако, несмотря на это, специалисты по кадрам иногда формально подходят к оформлению кадровой документации, не всегда делая это грамотно и квалифицированно.

Причиной часто бывает незнание нормативно-правовых актов в сфере делопроизводства и неумение их применять в практике. Даже если в организации есть хорошая организация кадрового дела, специалисты по кадрам должны постоянно повышать свой профессионализм, и руководство должно направлять подобных сотрудников на повышение профессионального уровня в рамках профессионального роста, участие в тематическом семинаре, курсах. [60, с. 270].

Без этого нельзя избежать потери кадровых документов, получения оперативной или архивной информации о сотрудниках. Часто кадровый учет и кадровая документация вспоминается только в случае возникновения трудового спора или при проверке сотрудниками органов контроля. Неизбежность концентрации значительной доли государственной власти в руках органов исполнительной власти объясняет важность рассмотрения проблемы контроля за деятельностью служащих, сконцентрированных в органах исполнительной власти, формирования модели «отзывчивой» государственной службы.

Эффективное использование трудовых ресурсов имеет решающее значение для повышения результативности процессов реализации государственной власти, а также кадровой работы. Текучесть кадров – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Условно все факторы можно разделить на три группы, которые представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Факторы, влияющие на текучесть кадров [27]

При анализе текучести кадров важно обратить внимание на «потенциальную текучесть», которая связана с неудовлетворённостью сотрудников, о которой они не говорят открыто. Её нужно сравнить с реальной текучестью и исследовать в разрезе групп уволившихся и причин ухода. Если, например, потенциальная текучесть высокая, а реальная – низкая, это может означать, что в коллективе действуют внутренние факторы, которые стабилизируют ситуацию.

Внешние и личностные факторы изображены на рисунке 2.

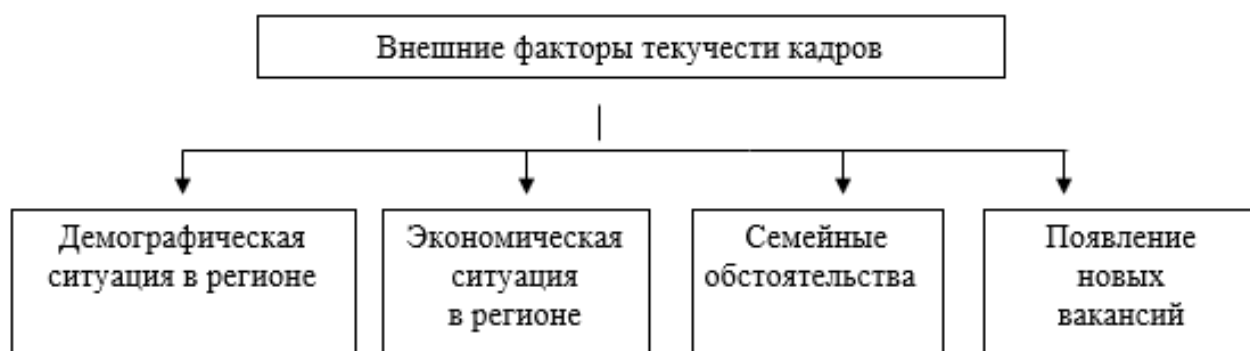


Рисунок 2 – Внешние и личностные факторы, влияющие на текучесть кадров на государственной службе [27]

Необходимо анализировать истинные причины увольнения сотрудников, выявлять общие тенденции и учитывать их при формировании кадровой политики. Решение задач кадровой политики в практической деятельности составляет суть кадровой работы. Сюда относится деятельность по планированию, подбору, подготовке, расстановке, переподготовке, оценке, воспитанию и рациональному использованию кадров.

Можно вести учет причин, по которым увольняются сотрудники, в специальной сводной таблице, представленной на рисунке 3.



Рисунок 3 – Причины и следствия высокой текучести кадров [27]

Очевидно, что прежняя система деятельности органов государственной власти не соответствует общественным запросам в связи с оторванностью работы органов государственной власти от большинства жизненных проблем. Мы считаем, что процесс стратегического государственного управления находится в кризисном состоянии, о чем свидетельствует обострение процессов решения важнейших общественных проблем в сфере здравоохранения,

снижение степени доверия населения к деятельности системы органов государственной власти.

1.2 Кадровая работа в органах государственной власти: отечественный и зарубежный опыт

За всю историю существования российского государства развивалось как государственное, так и местное управление. Его истоки уходят к древнерусским князьям Владимиру Святителю, Ярославу Мудрому и Владимиру Мономаху.

Сохранились документы, которые отражают деятельность известных реформаторов государственного управления. Например, дворцовая тетрадь — это царская картотека кадров. Также есть и другие документы, связанные с реформами Ивана IV.

Значительный вклад в преобразование системы государственного управления внесли такие известные реформаторы, как Пётр I, Екатерина II, Александр II, а также М. М. Сперанский, П. А. Столыпин и С. Ю. Витте.

«Земская реформа, начатая в 1864 году, создала условия для новых радикальных реформ и превращения страны в мировую державу.

Начиная с XVII века в России вопросам управления уделялось серьёзное внимание. Известный русский экономист А. Л. Ордин-Нащокин, А. П. Волинский (кабинет-министр с 1738 по 1740 год), В. Н. Татищев (главный управляющий горных заводов в Сибирской и Казанской губерниях с 1730 по 1740 год) и выдающийся русский учёный М. В. Ломоносов оставили заметный след в истории России и улучшении её системы управления.

Образование Русского национального централизованного государства завершилось к концу XV века. Уже в XVI веке возросли роль и значение носителя верховной власти. В январе 1547 года он изменил свой титул великого князя и стал именоваться царём. Таким образом, он установил самодержавную форму правления, опираясь на поместное служилое дворянство» [35, с. 57].

В XVII веке в России, как и в Англии и Франции, существовало явление, называемое местничеством. Оно заключалось в том, что некоторые боярские семьи имели наследственное право на определённые должности в иерархии

служилых чинов на гражданской и военной службе, а также в повседневной жизни.

Первой формой государственных учреждений централизованного государства была приказная система управления.

С середины XVII века были введены постоянные должности в приказах и других государственных учреждениях [46, с. 61].

«Стоит также обратить внимание на опыт, полученный после 1917 года, когда прежние государственные институты, традиции и система государственной службы были заменены новыми. Тогда создавалась совершенно иная государственная система, основанная на Советах трудящихся, идеологическом и политическом диктате. Эта система знала свои взлёты и падения.

Построение социализма в СССР привело к необходимости создания новой общественной организации для управления социалистическим производством.

Большую известность получили работы таких учёных, как А. А. Богданов, А. К. Гастев, О. А. Ерманский, П. М. Керженцев, Н. А. Амосов» [36, с. 88].

«Важную роль в развитии научной организации труда и управления в СССР сыграл О. А. Ерманский. Он внёс значительный вклад в создание теории социалистической рационализации.

Концепция Ерманского подвергалась критике, однако его вклад в развитие теории и практики организации труда остаётся значительным. Он обобщил практический опыт хозяйственного строительства в СССР.

Ещё один важный вклад в развитие теоретических основ организации производственных процессов внёс О. И. Непоренто. Он классифицировал все операции по признаку их сочетания в производственном процессе на три вида: последовательное, параллельное и параллельно-последовательное. Кроме того, он показал, как эти виды операций влияют на длительность производственного цикла» [38, с. 41].

В 30-х годах была проведена значительная научно-практическая работа по созданию науки, изучающей организацию производства, труда и управления.

Результатом этой работы стало появление первого учебника по организации производства.

Во время Великой Отечественной войны система управления промышленностью претерпела небольшие изменения, но не была пересмотрена принципиально. После войны научные и практические исследования в области организации и управления производством возобновились.

«С 1957 года был осуществлён переход к управлению промышленностью и строительством по территориальному принципу через Советы народного хозяйства (совнархозы), которые были созданы в экономических административных районах. Основной целью совнархозов было предотвращение развития промышленности по ведомственному принципу.

Дискуссия о совершенствовании системы и методов управления народным хозяйством, которая проходила в 1962–1965 годах, предшествовала проведению хозяйственной реформы» [43, с. 113].

В 1965 году было проведено три реформы, направленные на улучшение системы управления экономикой. Это:

1. Реформа системы управления экономикой, проведённая в 1965 году.
2. Реформа системы управления, осуществлённая в 1979 году.
3. Реформа, направленная на ускорение социально-экономического развития, начатая в 1986 году, и переход к рыночным отношениям, который продолжается с 1991 года по настоящее время.

Сейчас в России идёт процесс формирования всей системы управления страной. В этих условиях особенно важно получать новые знания в области управления. Ключевым аспектом этой проблемы являются кадры, которые представляют систему власти. В то же время, когда происходили процессы формирования и осуществления государственной власти, развивалась и кадровая работа для обеспечения этих процессов.

«В советский период многие важные общественные и государственные должности были включены в номенклатуру. Номенклатура представляла собой социальный институт, который состоял из представителей различных

социальных, профессиональных и политических групп, а также партийного аппарата» [9, с.133].



Рисунок 4 - Структура подсистем кадровой службы федерального органа государственной власти [47, с. 67]

Подход, при котором структуры кадровых служб государственных органов формируются на основе общих принципов построения и проектирования организаций, считается правильным. К важнейшим из этих принципов относятся: научность, иерархичность, специализация, простота, прогрессивность, автономность, многоаспектность.

К концу прошлого века во многих развитых европейских и американских странах были созданы специальные программы подготовки кадров для государственной службы, соответствующие единому стандарту.

«Государственная кадровая политика в части профессионально-должностного роста служащих тесно связана с основными принципами государственного устройства и функционирования административного аппарата.

Изучение зарубежной практики функционирования государственной службы показывает, что во многих странах законодательство и практика включают технологии профессионально-должностного роста государственных служащих. В странах с устойчивой системой государственной службы существуют специальные государственные органы, ответственные за отбор (наём) на государственную службу, организацию и контроль её прохождения (построение карьеры чиновника).

В большинстве развитых стран система карьерного роста государственных служащих включает в себя основные элементы идеальной модели.

Организационные структуры- специальные уполномоченные органы (службы, комитеты, советы и т. п.), которые занимаются отбором, подготовкой кадров и организацией карьеры чиновников.

Процедуры подготовки кадров - подготовительная предварительная служба, которая в сочетании с обучением, конкурсными процедурами и квалификационными экзаменами фактически формирует резерв кадров для продвижения по службе.

Управленческие процедуры - организационные и нормативные меры, обеспечивающие равенство конституционных прав граждан при поступлении на государственную службу и приток компетентных представителей различных слоёв общества в кадровый корпус» [53, с. 19].

В мире нет единой системы подготовки и переподготовки кадров. Каждая страна использует свой опыт, который сложился в ней и дает определенный результат. Основоположником западноевропейского подхода в обучении государственных служащих является Великобритания [54, с. 19].

Сравнительная характеристика принципов подбора, отбора и найма персонала за рубежом представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика принципов подбора, отбора и найма персонала за рубежом

Система профессиональной подготовки работников	Принципы профессионального отбора работников	Производственная адаптация работников
Япония		
Четкая ориентация обучения на практику работы в компании. Высокая мотивация обучения. Отсутствие барьеров между обучением и практикой.	Совмещение профессий. Способность работать в коллективе. Понимание значения своего труда для общего дела. Умение решать производственные проблемы и согласовывать решения различных задач.	Развит институт наставничества. Использование систем профессиональной подготовки новых работников. Функционирование системы стажировки.
США		
Высокий уровень фундаментальной подготовки. Гибкость содержания обучения Конкуренция среди слушателей. Формирование надежных практических навыков.	Ориентация на узкую специализацию менеджеров. Вертикальное продвижение Для потенциальных кандидатов обязательным является тестирование для определения явления уровня профессиональной подготовки.	
Корея		
Профессиональная подготовка молодежи к работе на предприятии. Взаимозависимость обучения и практической работы в организации.	Кандидаты выбираются из числа выпускников университетов, при этом используются рекомендации действующих сотрудников	
Отдача от обучения, которая направлена на подготовку работника на определенной должности.	Жесткая программа проверки кандидата на профпригодность	

Источник: [45, с. 67]

«В настоящее время российская государственная служба не всегда обеспечивает качественное выполнение обязанностей государственными служащими. Однако хорошая мотивационная политика в отношении

управленцев может повысить эффективность их деятельности и, соответственно, эффективность государственного управления.

Одним из приоритетных направлений в мотивации государственных служащих является борьба с коррупцией. Несмотря на то, что в России был принят Федеральный закон «О противодействии коррупции», это явление всё ещё имеет место в государственной службе. Поэтому важно изучать и использовать зарубежный опыт в этой сфере.

Наиболее ярким примером успешного искоренения коррупции является Сингапур. В этой небольшой стране коррупция была нормой жизни, но президент Ли Куан Ю начал полномасштабную войну со взяточничеством, не боясь сажать за решётку даже собственных родственников и близких друзей. Благодаря этому отсталая некогда страна стала крупным бизнес-центром, привлекающим всё больше туристов и инвестиций.

Великобритания и Франция также столкнулись с проблемой коррупции, но вышли из этого негативного положения, обеспечив служащих достойным уровнем жизни. В Великобритании работники государственного аппарата начали пользоваться большими льготами и получать высокую зарплату. Во Франции ежегодно проводится оценочное собеседование между начальником и сотрудниками, в ходе которого руководитель оценивает деятельность госслужащих в условиях неформального общения.

Немецкий опыт говорит об эффективности использования двух направлений в должностной деятельности — либо карьерный рост, либо работа на той же должности с постепенным увеличением зарплаты. Также в Германии традиционно совмещают государственную службу с политической деятельностью» [17, с. 46]

Несмотря на расхождение исторических, культурных и экономических условий, зарубежный опыт в вопросе мотивации может быть использован на государственной службе в России.

При формировании штата государственной гражданской службы важно опираться на опыт других стран и отечественные наработки. Для этого можно:

1. Предоставлять возможность льготного и бюджетного обучения на специальных факультетах государственных вузов особо талантливым кандидатам, которые прошли специальный конкурсный отбор. Это можно сделать с помощью механизма государственного заказа.

2. Отбирать кандидатов на государственную службу исходя из их ключевых компетенций как гражданских служащих.

3. Обеспечить непрерывное профессиональное развитие государственных служащих в течение всей их деятельности, включая профессиональную переподготовку и повышение квалификации.

Внедрение этих подходов к кадровой работе — долгосрочный проект, но с течением времени его эффективность не снижается. Если всё будет реализовано правильно, будет достигнута поставленная цель — повышение профессионализма государственных служащих.

2 ПРОЦЕССЫ КАДРОВОЙ РАБОТЫ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ: ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

2.1 Организационная структура органов государственной власти на примере Министерства здравоохранения Республики Башкортостан

Министерство здравоохранения Республики Башкортостан (далее – Министерство) является республиканским органом исполнительной власти, осуществляющим в пределах своей компетенции государственную политику в сфере здравоохранения на территории Республики Башкортостан [42].

В своей деятельности Министерство руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, Министерства здравоохранения Российской Федерации, Конституцией Республики Башкортостан, законами Республики Башкортостан, нормативными правовыми актами Президента Республики Башкортостан и Правительства Республики Башкортостан, а также Положением о Министерстве здравоохранения Республики Башкортостан.

Министерство осуществляет свою деятельность во взаимодействии с федеральными органами исполнительной власти, органами государственной власти Республики Башкортостан, органами местного самоуправления, общественными объединениями и иными организациями по вопросам, отнесенным к ведению Министерства.

«Основные задачи Министерства: 1) разработка и реализация мер по развитию здравоохранения, организации оказания медицинской помощи населению и его лекарственного обеспечения; 2) обеспечение функционирования ведомственной системы среднего профессионального образования в сфере здравоохранения; 3) санитарно-просветительная работа по формированию здорового образа жизни у населения; 4) координация

деятельности субъектов государственной, муниципальной и частной систем здравоохранения, иных хозяйствующих субъектов в области охраны здоровья граждан; 5) обеспечение в приоритетном порядке реализации мер по содействию в пределах своей компетенции развитию конкуренции на соответствующих товарных рынках» [42].

«Министерство возглавляет министр, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Главой по представлению Премьер-министра Правительства Республики Башкортостан. Министр имеет заместителей, в том числе одного первого заместителя, назначаемых на должность и освобождаемых от должности Правительством в порядке, определяемом Главой. В Министерстве образуется коллегия в составе министра (председатель коллегии), его заместителей по должности, а также других лиц, в том числе руководителей структурных подразделений Министерства и подведомственных Министерству организаций. Состав и численность коллегии утверждаются Главой по представлению Правительства РБ. Коллегия является совещательным органом, который рассматривает основные вопросы в сфере здравоохранения. Решение коллегии оформляется соответствующим нормативным актом Министерства» [41].

«Структурными подразделениями Министерства являются отделы и секторы. Права, обязанности и ответственность работников аппарата Министерства определяются законодательством о государственной службе, труде, иными нормативными правовыми актами, а также должностными регламентами.

Министерство издает нормативные правовые акты в пределах своих полномочий в форме приказов, а в случаях, предусмотренных законодательством, - форме постановлений.

Министерство имеет право направлять главе и правительству Республики Башкортостан предложения по развитию системы здравоохранения, а также проекты нормативных правовых актов; издавать правовые акты, носящие нормативный и ненормативный характер, разрабатывать методические

материалы и рекомендации по вопросам, отнесенным к компетенции Министерства, учреждать ведомственные награды Министерства, утверждать положения об этих наградах; отменять носящие нормативный характер правовые акты руководителей организаций, находящихся в ведении Министерства, противоречащие законодательству.

Министерство вправе вносить предложения в Правительство РБ об образовании, реорганизации и ликвидации организаций, находящихся в ведении Министерства, создавать координационные и совещательные органы (советы, комиссии, группы, коллегии) для решения вопросов, относящихся к компетенции Министерства; привлекать в установленном порядке для проработки вопросов, отнесенных к сфере деятельности Министерства, научные и иные организации, ученых и специалистов; заслушивать отчеты руководителей организаций государственной, муниципальной и частной систем здравоохранения по вопросам, отнесенным к ведению Министерства» [42].

Министерство может запрашивать и получать от органов власти, организаций информацию, документы и материалы, необходимые для решения вопросов, относящихся к компетенции Министерства; проводить конференции, совещания, симпозиумы и встречи, организовывать выставки и другие мероприятия по вопросам, входящим в компетенцию Министерства; участвовать в межведомственных координационных комиссиях, образованных решениями вышестоящих органов государственной власти; заключать в установленном порядке соглашения об оказании медицинской помощи с органами здравоохранения субъектов Российской Федерации; осуществлять в соответствии с законодательством мероприятия по развитию предпринимательской и иной приносящей доход деятельности в системе здравоохранения.

Функции Министерства представлены на рисунке 5.

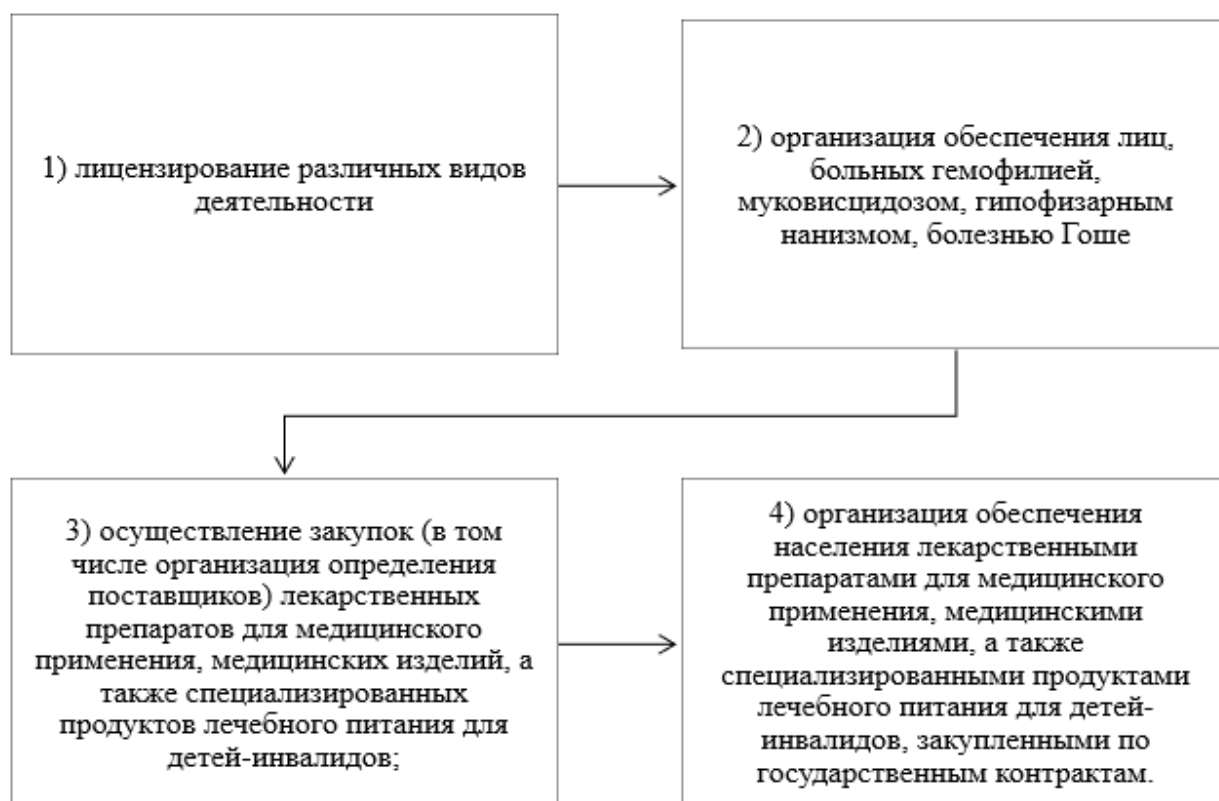


Рисунок 5 – Функции Министерства [42]

Структура управления кадрами Министерстве здравоохранения Республики Башкортостан - функционально-линейная и состоит из трех уровней, где верхний уровень управления – министр здравоохранения, осуществляющий руководство Министерством, средний уровень – заместители министра; базовый уровень – государственные служащие.

Руководители второго уровня в иерархии компании занимаются оперативным планированием и распределением задач между функциональными подразделениями, которые находятся на уровень ниже. Они также выполняют другие ключевые функции управления в отношении отделов.

Реализация функций Министерства, решение поставленных перед ним задач подчинены программно-целевым методам и технологиям осуществления государственной власти. Постановлением Правительства Республики Башкортостан «О Стратегии социально-экономического развития Республики Башкортостан на период до 2030 года» от 20 декабря 2018 года № 624

утверждена Стратегия социально-экономического развития Республики Башкортостан на период до 2030 года [14].

В указанной Стратегии признано, что охрана здоровья населения является основой системы здравоохранения и социальной политики в Республике Башкортостан, которая направлена на улучшение состояния здоровья населения. Условиями эффективного функционирования системы здравоохранения являются трудоустройство специалистов и создание условий для их закрепления на рабочих местах.

Одной из проблем отрасли является дефицит квалифицированных кадров. Для решения этой проблемы с 2012 года в сельских районах реализуется федеральная программа «Земский доктор». С момента запуска программы обеспеченность врачами в сельской местности выросла на 7,6%.

Для решения проблемы дефицита медицинских кадров в 2016 году была запущена программа «Земский фельдшер». В рамках этой программы 72 фельдшера переехали работать в сельские районы, что позволило повысить доступность первичной медико-санитарной помощи для жителей сельской местности. В 2017 году ещё 48 фельдшеров были приняты на работу в некомплектованные фельдшерско-акушерские пункты.

Одной из актуальных проблем является укрепление материально-технической базы учреждений здравоохранения. За последние 5 лет за счёт бюджета Республики Башкортостан было построено 10 современных медицинских объектов: акушерский корпус перинатального центра в городе Октябрьском, акушерско-гинекологический корпус Республиканской клинической больницы имени Г. Г. Куватова, многофункциональная больница в городе Салавате, лечебный корпус в селе Месягутово, акушерско-неонатологический корпус Республиканского перинатального центра в Уфе, районная взрослая поликлиника в посёлке Чишмы и детская поликлиника в том же посёлке.

Недостаточное финансирование здравоохранения приводит к тому, что частные инвестиции не всегда могут быть привлечены в эту сферу. Однако были реализованы инвестиционные проекты по созданию Центра позитронно-эмиссионной томографии с радиохирургией, введены в эксплуатацию клинический госпиталь «Мать и дитя» в Уфе, а также планируется строительство ещё 20 объектов, в том числе на условиях государственно-частного партнёрства.

Для оказания высокотехнологичной медицинской помощи открываются соответствующие учреждения, и их число увеличилось в 1,7 раза (с 11 в 2010 году до 19 в 2016 году). Это повлияло на рост числа высокотехнологичных операций и количества пролеченных пациентов в 3 раза.

Республика Башкортостан в 2015 году занимала 61-е место среди субъектов Российской Федерации по обеспеченности врачами. За 2010–2015 годы наблюдалось снижение этого показателя на 4,7% — с 42,2 до 40,2 на 10 тысяч человек. По обеспеченности средним медицинским персоналом республика занимала 41-е место среди субъектов Российской Федерации, при этом за 2010–2015 годы наблюдалось увеличение данного показателя на 1,2% — с 110,9 до 112,2 на 10 тысяч человек, что выше среднероссийского уровня.

За 2010–2015 годы мощность амбулаторно-поликлинических организаций увеличилась на 8,1% — с 239,9 до 256,5 на 10 тысяч человек. Республика незначительно улучшила свои позиции в общероссийском рейтинге по данному показателю — с 56-го места до 52-го.

Специализированная медицинская помощь оказывается в условиях круглосуточного и дневного стационаров. Стационарная медицинская помощь населению региона обеспечивается развитой сетью медицинских организаций различных типов, диспансеров и организаций системы охраны материнства и детства. На 1 января 2017 года в регионе было 156 медицинских организаций и подразделений на 33591 койку. Обеспеченность круглосуточными больничными койками в 2015 году составила 80,1 на 10 тыс. населения, по сравнению с 2010 годом (86,2) снизилась на 7,1%, по данному показателю республика занимала 61-е место в Российской Федерации.

В 2016 году служба скорой медицинской помощи (СМП) была представлена двумя станциями в городах Уфе и Стерлитамаке, а также 55 отделениями при центральных районных и городских больницах в различных муниципальных образованиях.

В 2016 году показатель оказанной СМП помощи как амбулаторно, так и при выездах, составил 321,4 случая на 1000 населения. По сравнению с 2010 годом, когда этот показатель был равен 340,9, он снизился на 5,7%. [42].

В Республике Башкортостан, как и в Российской Федерации, в 2016 году в структуре общей смертности населения по основным классам причин лидирующее место занимала доля умерших от болезней системы кровообращения (Республика Башкортостан - 41,4%, Российская Федерация - 47,7%), далее доля умерших от новообразований, в том числе от злокачественных (Республика Башкортостан - 13,2%, Российская Федерация - 15,8%). За последние 6 лет наблюдался рост смертности от новообразований, в том числе злокачественных, на 17,2% (с 144,7 до 169,6 на 100 тыс. человек).

На динамику показателей смертности значительное влияние оказывает сложившаяся демографическая ситуация, «старение» населения республики, миграционный отток, особенно лиц молодого трудоспособного возраста.

С 2009 года в рамках приоритетного национального проекта «Здоровье» были открыты центры здоровья, с 2013 года введена всероссийская диспансеризация населения. С начала действия данного проекта численность взрослого населения, прошедшего диспансеризацию, составила 2,1 млн. человек. В 2016 году доля людей, относящихся к первой группе здоровья (то есть практически здоровых), снизилась на 10,1%. Их число уменьшилось с 188,4 тысячи до 169,3 тысячи человек. В то же время, количество людей, входящих во вторую группу здоровья (с высоким риском заболеваний), увеличилось на 18,5% — с 213,6 тысячи до 253,1 тысячи человек. А число людей с хроническими заболеваниями, относящихся к третьей группе здоровья, выросло на 25,4% — с 247,9 тысячи до 310,8 тысячи человек.

Материнская смертность в республике в 2016 году по сравнению с 2010 годом снизилась в 1,9 раза (с 7,0 до 3,6 на 100 тыс. родившихся живыми). Младенческая смертность за этот период снизилась на 13,0% (с 6,9 до 6,0 на 1000 родившихся живыми). Показатель абортс у женщин фертильного возраста в 2016 году по сравнению с 2010 годом снизился на 27,0% (с 24,1 до 17,6 на 1000 женщин фертильного возраста) [42].

Цели Республики Башкортостан в области здравоохранения на период до 2030 года:

- снижение уровня смертности населения (включая смертность от сердечно-сосудистых заболеваний, новообразований, младенческую смертность и смертность среди трудоспособного населения).

- устранение нехватки медицинских кадров в учреждениях, оказывающих первичную медико-санитарную помощь.

- обеспечение оптимальной доступности для населения и оптимизация работы медицинских организаций, оказывающих первичную медико-санитарную помощь.

Для достижения поставленных целей необходимо решение следующих задач:

- формирование системы мотивации граждан к здоровому образу жизни;
- обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами, включая внедрение системы непрерывного образования медицинских работников, в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий;

- создание механизмов взаимодействия медицинских организаций на основе единой государственной информационной системы в сфере здравоохранения;

- завершение формирования сети медицинских организаций первичного звена здравоохранения с учетом необходимости строительства врачебных амбулаторий, фельдшерских и фельдшерско-акушерских пунктов в населенных пунктах с численностью населения от 100 человек до 2 тыс. человек, а также с

учетом использования мобильных медицинских комплексов в населенных пунктах с численностью населения менее 100 человек;

- повышение эффективности службы родовспоможения и детства и повышение доступности и качества медицинской помощи матерям и детям и др.

Для принятия комплексных мер, направленных на решение обозначенных задач и достижение заданных целевых ориентиров, необходима реализация мероприятий государственной программы «Развитие здравоохранения Республики Башкортостан» и др. проектов.

В Республике Башкортостан Постановлением Правительства Республики Башкортостан от 30 апреля 2013 года № 183 «Об утверждении долгосрочной целевой программы «Развитие здравоохранения Республики Башкортостан» на 2013-2020 годы» утверждена государственная программа «Развитие здравоохранения Республики Башкортостан» [15] (далее – Программа), которая определяет цели, задачи, основные направления развития здравоохранения в Республике Башкортостан на 2013-2020 годы, а также финансовое обеспечение и механизмы реализации предусматриваемых мероприятий, показатели их результативности.

Общий экономический эффект от реализации мероприятий Программы планируется достигнуть за счет снижения заболеваемости, инвалидности и смертности населения при социально значимых заболеваниях и др. заболеваниях, влияющих на основные демографические показатели продолжительности жизни населения. Ожидаемые к 2030 году результаты развития здравоохранения, характеризующие решение поставленных задач в этой области, приведены в таблице 2.

Таблица 2 - Ожидаемые результаты развития отрасли здравоохранения в Республике Башкортостан к 2030 году

Наименование показателя	Единица измерения	РФ или РБ	Факт за 2010 год	Факт за 2016 год	Цель к 2030
Смертность от болезней системы кровообращения	число случаев на 100 тыс.	РБ	659,5	532,7	502,8
		место в РФ	22	21	20
Смертность населения трудоспособного возраста	число случаев на 100 тыс. населения	РБ	627,5	595,5	528,0
		место в РФ	22	21	20
Смертность от новообразований, в том числе злокачественных	число случаев на 100 тыс. населения	РБ	144,7	169,6	162,8
		место в РФ	13	16	15
Младенческая смертность	число случаев на 1000 родившихся	РБ	6,9	6,0	4,5
		место в РФ	33	41	40
Охват пациентов медицинской реабилитацией, в том числе в санаторно-курортных организациях, от общего числа нуждающихся	%	РБ		51,2	92,0
Обеспеченность населения врачами	число врачей на 10 тыс. населения	РБ	42,20	41,00	37,38
Обеспеченность населения РБ средним медицинским персоналом	число среднего медицинского персонала на 10 тыс. населения	РБ	110,90	109,40	98,62
Доля граждан, ведущих здоровый образ жизни, в общем числе граждан	%	РБ	-	-	65,0
Доля медицинских организаций, оказывающих медико-санитарную помощь, внедривших медицинские информационные системы, в общем числе медицинских организаций	%	РБ			100,0

Источник: [37]

В рамках снижения показателей смертности разработаны Планы мероприятий по снижению смертности от 8 основных причин.

Организован анализ всех умерших в территориях с наиболее высокими

показателями смертности, проводятся мероприятия по мониторингу достижения целевых индикаторов снижения смертности.

В рамках работы Министерства здравоохранения Республики Башкортостан проводится онлайн-мониторинг различных аспектов, связанных с общей смертностью населения.

Анализируется структура смертности по причинам, половозрастной состав, наличие диспансерного учёта, структура рождаемости. Также отслеживается время ожидания приёма и доступность записи к участковым терапевтам и педиатрам.

В 2017 году деятельность системы здравоохранения была направлена на:

- повышение доступности и качества медицинской помощи;
- снижение предотвратимой смертности;
- совершенствование кадровой политики;
- охрану здоровья матери и ребёнка;
- развитие профилактики и формирование здорового образа жизни у населения

Все эти задачи решались в соответствии с государственной программой «Развитие здравоохранения Республики Башкортостан» на 2015–2020 годы.

По состоянию на конец 2017 года, в государственной системе здравоохранения медицинскую помощь населению оказывали 158 медицинских организаций, находящихся в ведении Министерства здравоохранения Республики Башкортостан и Министерства здравоохранения Российской Федерации.

Достижение основных плановых показателей охраны здоровья и медицинской помощи представлено в таблице 3.

Таблица 3 - Показатели оценки эффективности деятельности в сфере здравоохранения

Наименование показателя	Единица измерения	2017 год		Обоснование недостижения планового значения показателя
		План	Факт	
Смертность от болезней системы кровообращения	случаи на 100 тыс. чел.	528,6	504,3	выполнено
Наименование показателя	Единица измерения	2017 год		Обоснование недостижения планового значения показателя
		План	Факт	
Смертность от новообразований (в том числе злокачественных)	случаи на 100 тыс. чел.	164,1	179,5	«молодение» рака, преобладание лиц старше трудоспособного возраста в контингенте онкобольных? неверное кодирование причин смерти без верификации диагноза новообразования, низкая культура населения, наличие вредных привычек, курение и злоупотребление алкоголем (около 70,0% умерших в трудоспособном возрасте лица мужского пола)
Смертность от туберкулеза	случаи на 100 тыс. чел.	7,1	5,7	выполнено
Младенческая смертность	случаи на 1000 родившихся живыми	6,0	6,8	отдельные состояния перинатального периода (52,3% случаев), врожденные аномалии развития (22,7%), болезни органов дыхания (7,8%), прочие причины (17,2%)
Смертность населения в результате дорожно-транспортных происшествий	случаи на 100 тыс. чел.	13,5	11,4	выполнено
Смертность населения в трудоспособном возрасте	случаи на 100 тыс. чел.	582,0	540,8	выполнено

Источник: [12, 13]

В 2017 году по программам «Земский доктор» и «Земский фельдшер» в сельские медицинские учреждения республики было трудоустроено 120 врачей и 48 фельдшеров.

Однако в регионе наблюдается нехватка специалистов в различных областях медицины. Особенно остро ощущается дефицит врачей следующих специальностей: анестезиологи-реаниматологи, фтизиатры, наркологи, психиатры, педиатры, инфекционисты, онкологи, эндокринологи, врачи скорой медицинской помощи.

По состоянию на конец 2017 года дефицит врачей составлял 2277 специалистов. Это на 237 меньше, чем было зафиксировано в отчёте за 2016 год.

За отчётный период было подготовлено 803 врача. Из них 151 — по целевому направлению, 340 — в ординатуре, включая 158 врачей, направленных по целевому договору.

По итогам 2017 года средняя заработная плата работников здравоохранения составила 28 019,6 рубля. Это на 8,2% больше, чем средняя зарплата по отрасли за предыдущий год. В 2016 году она составляла 25 897,6 рубля.

Врачи получали в среднем 47 920,3 рубля в месяц, что на 12,7% больше, чем в предыдущем году. Средний медицинский персонал зарабатывал 24 783,1 рубля, что на 6,4% больше, чем годом ранее. Младший медицинский персонал получал 21 645,8 рубля в месяц, что на 33,3% больше, чем в предыдущем году.

Общий объём финансирования отрасли в 2017 году составил 60,4 миллиарда рублей. Из них 13,4 миллиарда рублей было выделено из республиканского бюджета, 1,2 миллиона рублей — из федерального бюджета, а 72 миллиона рублей — за счёт Федерального фонда обязательного медицинского страхования.

В 2018 году приоритетными задачами в сфере здравоохранения стали снижение смертности от новообразований, в том числе злокачественных, и младенческой смертности. Для этого необходимо было повысить качество и доступность первичной медико-санитарной помощи, специализированной помощи, включая высокотехнологичную, а также скорой медицинской помощи.

Также требовалось обеспечить раннее выявление злокачественных новообразований и предраковых состояний с помощью современного

эндоскопического оборудования, проводить качественную и своевременную химиотерапию онкологическим больным, а также укомплектовать квалифицированными кадрами первичное звено системы здравоохранения.

- повышение эффективности службы родовспоможения и детства и улучшение репродуктивного здоровья граждан, в том числе укрепление материально-технической базы и укомплектование кадрами учреждений детства и родовспоможения;

- развитие системы профилактики заболеваний, особенно сердечно-сосудистых, новообразований, социально значимых болезней;

- обеспечение доступности медицинской реабилитации и санаторно-курортного лечения;

- повышение эффективности оказания медицинской помощи неизлечимым больным; обеспечение укомплектованности системы здравоохранения высококвалифицированными и мотивированными кадрами; информатизация системы здравоохранения, включая создание персонализированных медицинских серверов.

При наличии таких проблем в системе государственной власти по решению приоритетных задач развития здравоохранения на Министерство возлагается особая ответственность по обеспечению их решения, что обуславливает необходимость разработки и реализации стратегии кадровой работы в сфере здравоохранения, ее осуществления при участии отдела государственной гражданской службы и кадров Министерства.

Последний является самостоятельным структурным подразделением Министерства, обеспечивающим и осуществляющим в пределах своей компетенции функции Министерства по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в области кадрового обеспечения, организации подготовки кадров.

Основные задачи кадровой службы:

1 Подбор и расстановка кадров, содействие структурным подразделениям Министерства в обеспечении укомплектования кадрами, формировании резерва кадров на должности.

2 Организационная работа по подготовке и проведению конкурсов на замещение вакантных должностей, иных кадровых процедур.

3 Организация учебы и повышения квалификации служащих.

4 Переподготовка и повышения квалификации служащих с высшими учебными заведениями, институтами и центрами повышения квалификации и переподготовки кадров, решение иных кадровых вопросов.

5 Ведение компьютерного учета кадрового состава Министерства.

6. Организационная работа по подготовке и проведению аттестации служащих. Составление отчётов и разработка мероприятий по внедрению предложений и выводов аттестационных комиссий.

7. Организационная работа по подготовке и проведению квалификационного экзамена.

8. Подготовка проектов нормативных правовых актов и методологических разработок по вопросам кадровой работы. [25].

Распределение государственных служащих Министерства здравоохранения Республики Башкортостан по образованию в 2016-2018 гг. представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Распределение государственных служащих Министерства здравоохранения Республики Башкортостан

Показатель	2016 г.		2018 г.	
	чел	Уд. вес, %	чел	Уд. вес, %
- высшее образование	11	19,6	16	25,9
- среднее специальное	45	80,4	46	74,1
Всего:	56	100	62	100

Источник: [2, 5, 7]

Как видно из таблицы 4 в 2018 году количество государственных служащих с высшим образованием составило 16 человек, это больше на 5 человек по сравнению с 2016 годом. Количество работников со средним специальным образованием увеличилось с 2016 года на 1 человека.

Отделы выполняют ключевые задачи для достижения целей основных структурных подразделений. В отделах специалисты распределяют обязанности между собой и непосредственно реализуют поставленные задачи (Таблица 5).

Таблица 5 - Распределение работников руководящего состава по должностям в 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.		2018 г.	
	чел	Уд. вес, %	чел	Уд. вес, %
Всего:	56	100	62	100
Руководители	1	1,8	1	1,6
Помощники	20	35,7	23	37,1
Специалисты	35	62,5	38	61,3

Источник: [1, 6, 8]

Как видно из таблицы 5 в 2018 году количество руководителей не изменилось. Количество помощников увеличилось на 3 человека в 2017 году по сравнению с 2015 годом, количество специалистов – на 5 человек. В таблице 6 представлено распределение государственных служащих Министерства здравоохранения Республики Башкортостан по возрасту.

Таблица 6 - Распределение государственных служащих Министерства здравоохранения Республики Башкортостан по возрасту

Показатель	2016 г.		2018 г.	
	чел	Уд. вес, %	чел	Уд. вес, %
Всего	58	100	62	100
до 30 лет	20	34,4	23	37,2
от 30 до 40 лет	16	27,6	20	32,2
от 40 до 50 лет	17	29,3	17	27,4
от 50 до 60 лет	5	8,7	2	3,2

Источник: [4, 11]



Рисунок 6 - Структурные подразделения Министерства [9, 10]

Из данных таблицы следует, что наибольший удельный вес в возрастной структуре штата занимают работники в возрасте до 30 лет, т.е. более 40%. Долю около 30% занимают сотрудники в возрасте от 30 до 40 лет. Количество пенсионеров с каждым годом снижается. Одновременно с этим наблюдается рост персонала в возрасте до 30 лет, что свидетельствует об активной политике Министерства.

2.2 Нормативно-правовые основы кадровой работы в органах государственной власти

Порядок осуществления кадровой работы имеет большое значение для обеспечения ее результативности, что позволяет в свою очередь обеспечить осуществление действенного функционирования системы органов исполнительной власти, поставить и решить основополагающие задачи, находящиеся в центре внимания населения [58, с. 170].

«К нормативным правовым источникам, регулирующим кадровую работу в органах государственной власти, относятся:

1. Конституция Российской Федерации. В этом документе прописаны важные кадровые вопросы, такие как формирование высших государственных органов власти. Кроме того, Конституция регулирует социально-трудовые отношения в обществе. Например, в статье 37 говорится о свободном труде и праве каждого человека свободно распоряжаться своими способностями к труду, а также выбирать сферу профессиональной деятельности. В статье 32 также указывается на равный доступ к государственной службе.

2. Статья 83 Конституции регулирует организационно-правовые вопросы, которые находятся в компетенции Президента. Статья 103, в свою очередь, определяет компетенцию Государственной Думы в кадровых вопросах. Более конкретные нормы права по кадровым вопросам содержатся в федеральных законах: Федеральный закон «О системе государственной службы в Российской

Федерации» от 27.05.2003 № 58-ФЗ [3]; Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ» [2].

В законе № 79-ФЗ от 27 июля 2004 года в статье 44 законодатель расширил функции кадровой службы. Он также определил понятие «кадровая работа» и описал её содержание.

«В обязанности кадровой службы входит ведение трудовых книжек и личных дел гражданских служащих, составление реестра гражданских служащих в государственном органе, оформление и выдача служебных удостоверений, организация и обеспечение деятельности комиссии по урегулированию конфликтов интересов. Кроме того, сотрудники кадровой службы отвечают за проведение конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и составление кадрового резерва, организацию и обеспечение аттестации гражданских служащих.

Также в их задачи входит организация и проведение квалификационных экзаменов гражданских служащих, а также организация заключения договоров о целевом приёме и обучении, организация дополнительного профессионального образования гражданских служащих. Они также занимаются формированием кадрового резерва, организацией работы с кадровым резервом и его эффективным использованием.

Вопросы поступления на гражданскую службу регулируются главой 4 Закона № 79-ФЗ. Согласно статье 21 этого закона, на гражданскую службу могут поступать граждане, достигшие 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие установленным квалификационным требованиям. Предельный возраст для пребывания на гражданской службе составляет 65 лет, как указано в пункте 4 статьи 12.

В соответствии с общим правилом, предусмотренным пунктом 1 статьи 22 Закона № 79-ФЗ, гражданин поступает на гражданскую службу для замещения определённой должности. Для реализации принципа равного доступа граждан к государственной службе закон установил общее правило: поступление на гражданскую службу осуществляется по результатам конкурса, проводимого

конкурсной комиссией. Исключения из этого правила предусмотрены пунктами 2-4 статьи 22 и носят исчерпывающий характер.

Положение о конкурсе, определяющее порядок и условия проведения конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы, было утверждено Президентом Российской Федерации.

В главе 7 Закона № 79-ФЗ рассматриваются вопросы, связанные с обработкой, хранением и передачей персональных данных гражданских служащих, а также с ведением реестра гражданских служащих.

Статья 44 этой главы раскрывает основное содержание кадровой работы. За её выполнение отвечает структурное подразделение или гражданский служащий, назначенный руководителем государственного органа.

Каждое из представленных направлений кадровой работы регулируется различными правовыми актами. Это могут быть федеральные законы, указы Президента РФ, постановления правительства РФ или ведомственные инструкции.

Например, подзаконные акты, такие как указы Президента РФ и постановления Правительства, также регулируют кадровую работу. Вот некоторые из них:

- Указ Президента Российской Федерации «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» от 12.08.2002 № 885. Он определяет принципы поведения федеральных государственных служащих и государственных гражданских служащих субъектов Российской Федерации при исполнении ими должностных обязанностей.

- Указ Президента Российской Федерации «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» от 01.02.2005 № 110 в соответствии со статьей 48 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» определяет порядок проведения аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации, замещающих должности государственной гражданской службы Российской Федерации в федеральном государственном

органе, государственном органе субъекта Российской Федерации или их аппаратах. Согласно Указу, аттестация проводится в целях определения соответствия гражданского служащего замещаемой должности гражданской службы на основе оценки его профессиональной служебной деятельности.

Аттестация призвана способствовать формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации, повышению профессионального уровня гражданских служащих, решению вопросов, связанных с определением преимущественного права на замещение должности гражданской службы при сокращении должностей гражданской службы в государственном органе, а также вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда гражданских служащих» [56, с. 92].

Постановление Правительства Российской Федерации от 5 июля 2000 года № 490 «Об испытании при назначении на государственную должность федеральной государственной службы Правительством Российской Федерации» предусматривает испытательный срок для граждан, впервые поступающих на государственную службу, и для государственных служащих, которых переводят на другие должности в рамках федеральной государственной службы.

Испытательный срок длится три месяца и применяется при назначении на должности федеральной государственной службы как для новых сотрудников, так и для тех, кого переводят на другие должности. В целях определения основных направлений кадровой политики в системе государственных органов и органов местного самоуправления Республики Башкортостан и повышения эффективности государственного и муниципального управления в 2012 году Указом Президента Республики Башкортостан от 2 октября 2012 г. № УП-378 утверждена Концепция кадровой политики в системе государственных органов и органов местного самоуправления Республики Башкортостан.

Кадровая политика в системе государственных органов и органов местного самоуправления Республики Башкортостан является важнейшим ресурсом регионального развития. Воздействуя на кадры, она влияет на эффективность

государственной власти и местного самоуправления, успешное развитие экономики и благополучие всего общества [52, с. 10].

Концепция кадровой политики в системе государственных органов и органов местного самоуправления Республики Башкортостан определяет основные цели, принципы, задачи, приоритеты и механизмы деятельности государственных органов Республики Башкортостан по регулированию кадровых процессов и отношений, а также основные направления работы с кадрами, пути развития и рационального использования кадрового потенциала республики [51, с. 17].

Для достижения этих целей необходимо решить несколько ключевых задач:

- развивать профессиональные навыки и компетенции сотрудников муниципальной службы.
- внедрять передовые кадровые технологии, учитывая как российский, так и зарубежный опыт.
- усовершенствовать систему оценки работы сотрудников органов местного самоуправления.
- создать систему социальных гарантий и компенсаций для тех, кто работает в условиях повышенного риска, высокой нагрузки и ответственности, выполняя важные государственные задачи.

В соответствии с пунктом 2 Указа Президента Республики Башкортостан от 2 октября 2012 года № УП-378 «О Концепции кадровой политики в системе государственных органов и органов местного самоуправления в Республике Башкортостан» были утверждены Программа мероприятий по реализации Концепции кадровой политики в системе государственных органов и органов местного самоуправления Республики Башкортостан, Программа совершенствования кадровой политики, развития государственной гражданской и муниципальной службы Республики Башкортостан на 2017 – 2022 годы.

Программа предусматривает:

- улучшение управления кадрами на государственной гражданской и муниципальной службе;

- совершенствование подходов к развитию профессиональных навыков государственных служащих и лиц, включённых в кадровые резервы;

- создание эффективной системы мотивации и стимулирования на государственной гражданской и муниципальной службе, а также повышение престижа этих сфер;

- улучшение работы органов местного самоуправления;

- внедрение мер по борьбе с коррупцией в системе гражданской и муниципальной служб.

Правовой основой государственной кадровой политики являются Конституция РФ, законы РФ, указы и распоряжения Президента РФ, а также нормативные и распорядительные акты федеральных органов государственной власти и органов власти Республики Башкортостан.

2.3 Кадровая работа в органах государственной власти: общее и особенное, основные технологии и методы осуществления

Происходящие в последние годы изменения в отечественном здравоохранении, превентивная направленность медицины, интеграция процессов лечения, отмечающаяся тенденция к повышению требований к содержанию и качеству профессиональной подготовки медицинских работников вызывают необходимость исследования организации деятельности по обучению сотрудников Министерства здравоохранения Республики Башкортостан.

«Отдел государственной гражданской службы и кадров здравоохранения занимается следующими важными задачами:

- подбирает и обучает кадры;

- обеспечивает прохождение гражданской службы государственными служащими;

- помогает людям, занимающим должности, не относящиеся к государственной гражданской службе, реализовать свои трудовые права;
- организует дополнительное профессиональное развитие для гражданских служащих;
- занимается профилактикой коррупционных и других правонарушений в органах государственной власти и подведомственных предприятиях и учреждениях;
- разрабатывает нормативные документы;
- проверяет достоверность и полноту сведений об адресах сайтов в интернете, где претенденты на должности гражданской службы и действующие гражданские служащие размещают общедоступную информацию и данные, позволяющие их идентифицировать;
- ведёт кадровое делопроизводство;
- помогает директорам подведомственных предприятий и учреждений в реализации их трудовых отношений;
- формирует кадровый резерв органа власти;
- создаёт управленческий резерв субъекта Российской Федерации;
- занимается формированием кадрового резерва для замещения вакантных должностей руководителей подведомственных предприятий и учреждений» [4, с. 62]

Положение об Отделе государственной гражданской службы и кадров здравоохранения – это организационно-правовой документ, устанавливающий статус подразделения в структуре Министерства, регулирующий порядок его повседневного функционирования, а также его подчиненности и взаимодействия с другими подразделениями и должностными лицами. Положение по своей сути бессрочно, но по возможности вносятся поправки, на момент актуальных изменений в организации. Все доработки и изменения совершаются по приказу руководства.

С практической точки зрения положения помогают закрепить ответственных за определенные задачи и пути их решения. Являются некой

подсказкой для руководства подразделений и их сотрудников. Этот документ позволяет следить за тем, чтобы все поручения были под контролем [30, с. 177].

Должностная инструкция сотрудников «Отдела государственной гражданской службы и кадров здравоохранения – правовой акт, в котором регламентируется организационно-правовое положение сотрудника, определяются его основные функции, обязанности, права, взаимоотношения и ответственность при осуществлении сотрудником деятельности в определенной должности» [24, с. 168].

Документ помогает распределить трудовые функции между работниками, доказать правомерность применения к сотруднику дисциплинарного наказания при неисполнении трудовых обязанностей, позволяет повысить личную и коллективную ответственность, помогает организовать равномерную загрузку сотрудников организации. Согласно должностной инструкции можно проверить соответствие или несоответствие работника занимаемой должности, что регулируется Трудовым Кодексом РФ.

Должностная инструкция тоже может подвергаться корректировкам. Обычно это связано с изменением обязательных условий трудового договора. В таких случаях необходимо заранее предупреждать сотрудника о намерениях внести поправки, только после удовлетворительного ответа и согласия продолжать работу в новых условиях можно приступать к изменениям [29, с. 35]

Инструкция по делопроизводству Отдела государственной гражданской службы и кадров здравоохранения — это правовой документ, который определяет правила, методы и процессы создания документов, а также технологию работы с ними. Эта инструкция закрепляет систему делопроизводства, принятую в Министерстве.

Разработка инструкции основывается на законодательных актах Российской Федерации и общегосударственных нормативных документах.

В учреждении существует документ «Структура и штатная численность», который определяет все структурные подразделения и должности, а также количество штатных единиц для каждой из них. Штатное расписание закрепляет

должности и состав по штатным единицам, а также указывает фонд заработной платы.

Кадровая работа невозможна без правильно оформленного штатного расписания. Оно составляется ежегодно и служит основой для выявления вакансий и определения месячного размера заработной платы.

Правила внутреннего трудового распорядка — это правовой документ, который регламентирует организацию работы Министерства, взаимные обязанности работников и администрации, предоставление отпусков, командирование сотрудников, внутриобъектовый режим и другие вопросы. Правила оформляются на общем бланке организации с указанием вида документа и подписываются руководителем Отдела государственной гражданской службы и кадров здравоохранения.

Регламент также считается правовым актом. Он устанавливает ряд вопросов, касающихся деятельности руководства организации, коллегиального или совещательного органа. Регламенты работы определяют порядок планирования работы, подготовки и внесения документов на рассмотрение, принятия и оформления решений заседаний коллегиального органа, а также доведения этих решений до исполнителей. [19, с. 46].

Кадровое делопроизводство — это процесс оформления трудовых отношений в организации. В ходе этой деятельности создаются и ведутся локальные документы, которые содержат информацию о сотрудниках и их перемещениях. Благодаря этому все кадровые процедуры оформляются документально. На данный момент в Министерстве проводится работа по архивации различных документов.

Для каждой информационной группы кадровых документов ответственный сотрудник, опираясь на нормативно-правовую базу РФ, устанавливает конкретные сроки хранения в индивидуальном порядке.

Всегда составляется подробная опись, в которой указываются даты изъятия бумаг в архив и время окончания срока их хранения. При этом даётся ссылка на соответствующее положение действующего закона.

В настоящее во многих государственных учреждениях Республики Башкортостан повышение уровня профессионализма сотрудников решается за счет получения второго высшего образования или дополнительного образования.

Решение проблемы собственного кадрового обеспечения в многих государственных органах Республики Башкортостан предполагает создание системы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов, а также формирование высоко квалифицированного резерва кадров. Квалификационные требования к государственным служащим представляют собой требования к уровню профессионального образования, стажу и опыту работы по специальности, уровню знаний, необходимых для исполнения должностных обязанностей. Квалификационные требования предъявляются в соответствии с категориями и группами должностей государственной гражданской службы.

Для сравнения в рамках кадровой политики Министерства с другими учреждениями г. Уфы в 2017 году нами был проведен экспертный опрос среди государственных служащих Министерства здравоохранения Республики Башкортостан.

Цель проведения данного опроса – выявление проблем в кадровой политике учреждения. В опросе участвовало десять государственных служащих. Так, при ответе на вопрос «Как изменилась значимость кадровой политики как составляющей общей политики развития госслужбы?» большинство респондентов отметили, что изменилась не значительно (рисунок 7).



Рисунок 7 – Результаты опроса [17, с. 88]

На вопросы «Знакомы ли Вы с основными принципами работы на госслужбе?», «Считаете ли Вы целесообразным принятие Кодекса профессиональной этики госслужащего?» все респонденты ответили утвердительно.

При ответе на вопрос «Считаете ли Вы политику в области развития персонала не удовлетворительной?» все респонденты отметили необходимость улучшения кадровой политики (рисунок 8).

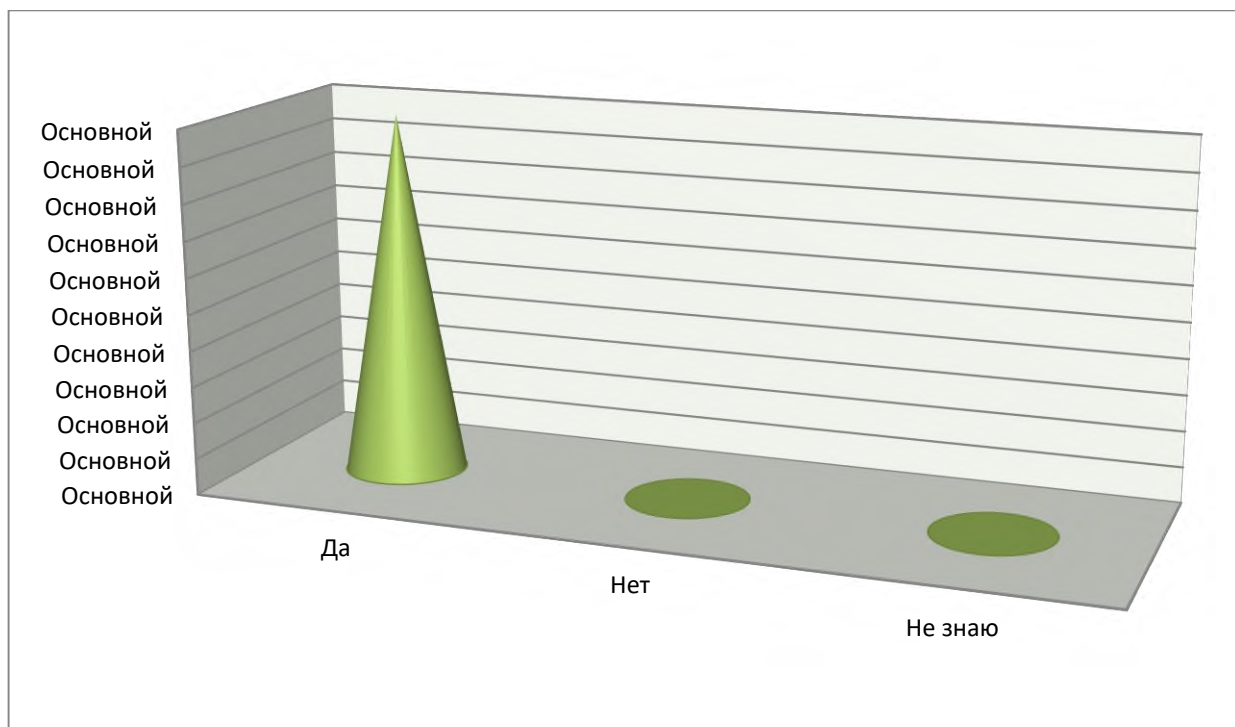


Рисунок 8 – Результаты опроса [22, с. 80]

При ответе на вопрос «Проводились ли с Вами за время службы семинары, обучение?» 3 респондента из 10 ответили, что не принимали участие в подобных семинарах (рисунок 9).

Таким образом, по результатам данного исследования можно судить о неудовлетворительной кадровой работе в исследуемом учреждении. При этом понимание и удовлетворение текущих и будущих ожиданий и потребностей государственных служащих является залогом эффективности их работы и Министерства в целом.

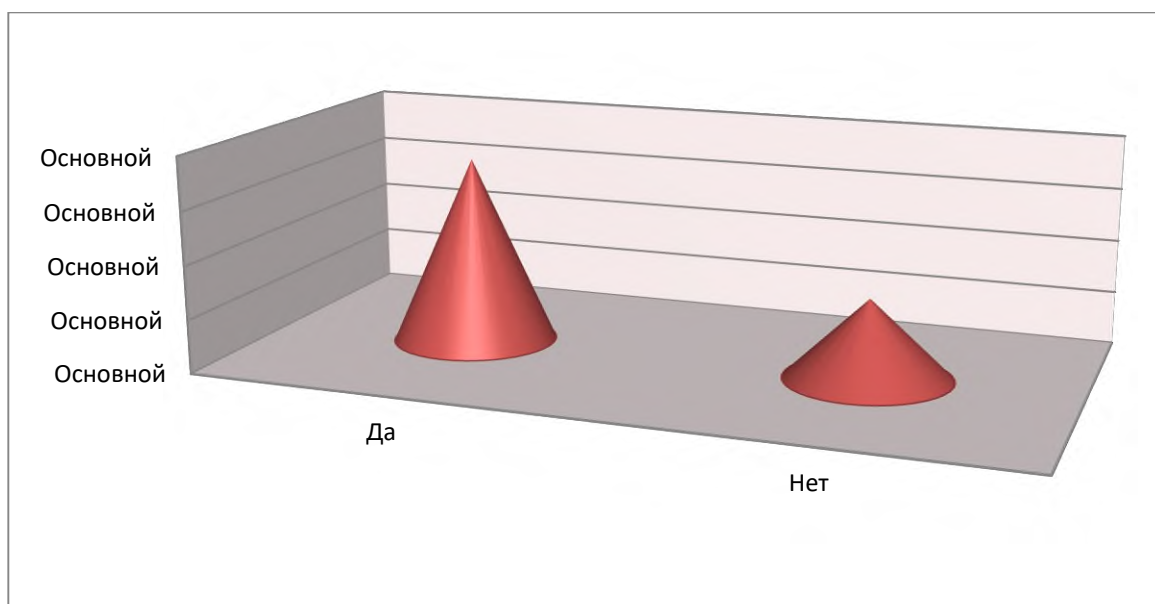


Рисунок 9 – Результаты опроса [23]

Чтобы улучшить кадровую работу, важно внедрить современные методы управления персоналом, которые помогут согласовать интересы Министерства с интересами каждого сотрудника. Необходимо создать прозрачную и строго регламентированную систему мотивации. Каждый сотрудник должен понимать, как оценивается и вознаграждается его труд, какой вклад он вносит в работу Министерства. Лучшие сотрудники должны получать поощрения.

Основное внимание в работе было уделено анализу практики внедрения кадровых технологий в деятельность Министерства. Мы также изучили практический опыт работы отдела кадровой политики и соблюдение нормативной правовой базы при работе с кадрами.

За последние годы кадровая политика была направлена на достижение баланса по возрастному признаку среди сотрудников. Сейчас более половины государственных служащих министерства находятся в возрасте от 40 до 55 лет. Это наиболее опытные и подготовленные управленцы, которые отличаются высокой адаптивностью и способностью быстро усваивать новые знания и функции.

Профессионализм сотрудников Министерства зависит от нескольких факторов: базового образования, специального профессионального образования, приобретённых навыков, опыта работы, а также личностных и социальных качеств.

В соответствии с требованиями, сотрудники обязаны повышать свою квалификацию по мере необходимости, но не реже одного раза в три года. При этом обучение должно быть ориентировано на актуальные проблемы.

Для определения потребности в профессиональном обучении отдел кадровой политики совместно с руководителями управлений министерства ежегодно проводят анализ. Информация о потребности направляется в соответствующие государственные структуры, где принимаются управленческие решения для улучшения кадровой работы.

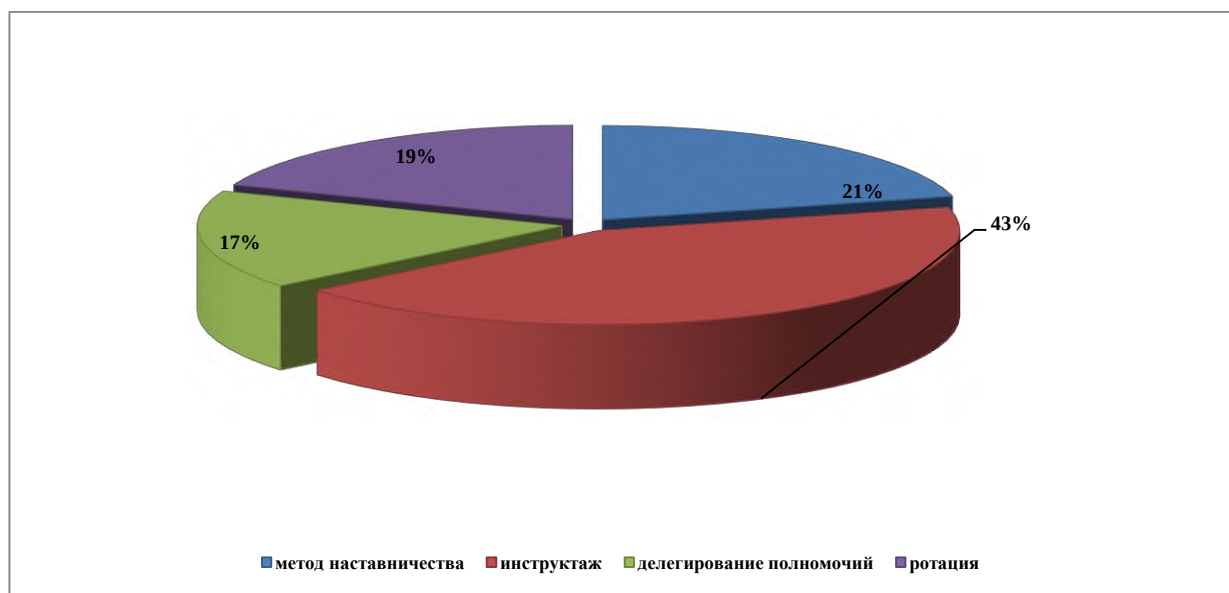


Рисунок 10 - Структура видов обучения в 2019 году [18, с. 56]

Рассмотрим структуру видов обучения сотрудников Министерства в 2019 году на рисунке 10.

Анализ данных, отраженных на рисунке 10 показывает, что обучение проводится на рабочем месте методом инструктажа - 43%, кроме того, используется метод наставничества – 21%, метод ротации – 19%, делегирование полномочий – 17%.

В октябре 2018 года был проведён анонимный опрос сотрудников Министерства для оценки эффективности системы обучения. В опросе участвовали 10 человек: 7 женщин и 3 мужчины. Для формирования выборки использовался метод квот, то есть в опросе были представлены все группы сотрудников, пропорционально их численности в Министерстве. После обработки результатов были определены наиболее важные для сотрудников аспекты. Также были сделаны общие выводы и предложены рекомендации по улучшению ситуации. В результате стандартная анкета была адаптирована под нужды Министерства и стала наиболее подходящей для решения поставленных задач. В таблице 7 приведены ответы респондентов о том, как персонал оценивает различные виды обучения.

Таблица 7 - Оценка респондентами повышения квалификации персонала на различных этапах карьеры (в % от числа сотрудников)

Наименование обучения	оценка удовлетворенности		затруднились ответить
	«+»	«-»	
Входное обучение (при найме)	86	3	11
Перспективное (в рамках планирования карьеры)	75	11	14
Текущее (в рамках должности)	69	2	29

Источник: [23]

Сотрудники высоко оценивают перспективное обучение, которое занимает второе место в рейтинге удовлетворённости. С точки зрения планирования карьеры сотрудника, это вполне оправдано. Однако стоит отметить, что

перспективное обучение стоит довольно дорого. В то же время текущее обучение, хотя и применяется часто, менее эффективно. Как эффективное оно оценивается 69% респондентов.

Многие люди, участвовавшие в опросе, остались недовольны учебными программами, которые были заимствованы из литературы (19%). В то же время остальные программы (от 2 до 5%) получили более положительные оценки. Возможно, это связано с тем, что заимствованные программы требуют определённой адаптации к условиям организации или могут быть слишком теоретическими. Подробнее об этом можно узнать из таблицы 8, где представлены оценки респондентов по применяемым программам обучения.

Таблица 8 - Оценка респондентами применяемых программ обучения (в % от числа сотрудников)

Используемые методики и программы	Оценка удовлетворенности		Затруднились ответить
	«+»	«-»	
Заимствованные в учебных заведениях	79	5	16
Представленные руководством	75	2	23
Заимствованные в литературе	75	19	6
Иные	67	16	17

Источник: [23]

Обучение, проводимое в рабочее время, как оценивают респонденты, эффективное и дешевое. Оценка респондентами проблем в системе обучения представлена в таблице 9.

Таблица 9 - Оценка респондентами проблем в системе обучения (в % от числа использующих)

Проблемы обучения	Оценка удовлетворенности		Затруднились ответить
	«+»	«-»	
Недостаточный уровень практических навыков	76	6	18
Недостаточный объем теоретических знаний	63	10	27
Трудности были в общении с коллегами	49	21	30

Источник: [23]

Часто встречающаяся трудность в процессе подготовки персонала была недостаточность обеспечения специальной методикой. Проведенные исследования показали, что наиболее востребованными являются нормативные документы и считаются наиболее эффективными.

Результаты опроса показали, что люди не всегда получают достаточно информации и часто не могут найти нужные им сведения. Это говорит о том, что люди не знают, где искать необходимую им информацию.

Исследование также выявило, что существующая система информационного обеспечения не всегда удовлетворяет потребности людей, и им трудно получать нужные сведения. Это подтверждает необходимость создания новой системы информирования персонала. Таким образом, представления персонала демонстрируют назревшую потребность в оптимизации и модернизации существующей системы кадровой политики.

PEST-анализ – это стратегический инструмент для анализа внешней среды государственного органа, который дает руководству только ту информацию, которая важна для принятия решений.

Результаты анализа макроокружения Министерства здравоохранения Республики Башкортостан представлены в таблице 10.

Таблица 10 – PEST-анализ макроокружения Министерства здравоохранения Республики Башкортостан

Социальные факторы (S)	Технологические факторы (Т)
- улучшение демографической ситуация (рост рождаемости и средней продолжительности жизни, снижение смертности); - сокращение заболеваемости населения в абсолютном значении и в расчете на 1000 человек населения; - невысокий уровень социальной удовлетворенности населения; - развитие культа здорового образа жизни.	- развитие техники и технологий оказания услуг в реабилитации, профилактике и лечении пациентов; - реализация политики обеспечения доступности и информатизации населения в социальной сфере; - введение в строй новых высокотехнологичных объектов оказания медицинской помощи.
Экономические факторы (Е)	Политические факторы (Р)
- низкие темпы экономического роста в регионе; - невысокая инвестиционная привлекательность системы здравоохранения; - недостаточный уровень финансирования здравоохранения из федеральных источников; - повышение реального уровня доходов населения; - расширение рынка потребления услуг.	- миграционный прирост населения; - исполнение федеральных программ и указов президента; - обновление целевых ориентиров развития системы здравоохранения и качества медицинских услуг.

Источник: [14]

Далее проведем SWOT-анализ факторов, влияющих на достижения главной цели развития кадрового потенциала. К рискам и угрозам с разной вероятностью реализации и степени влияния на достижение цели относится большая зависимость служебного процесса от уровня подготовки государственных служащих.

«Среди возможностей можно выделить следующие:

- улучшение системы отбора и подготовки кадрового резерва;
- развитие новых направлений сотрудничества с учебными заведениями, более чёткое определение взаимной ответственности за качество образования, мониторинг качества подготовки и повышения квалификации;
- развитие комплексной молодёжной политики, направленной на раскрытие профессионального потенциала молодых людей и стимулирование их эффективной трудовой деятельности» [17, с. 66]

Общие результаты SWOT-анализа факторов, влияющих на достижения главной цели развития кадрового потенциала, представлены в таблице 11.

Таблица 11 – SWOT-анализ факторов, влияющих на достижения главной цели развития кадрового потенциала

Сильные стороны и конкурентные преимущества	Проблемные зоны
- высокая конкурентоспособность на рынке труда, в том числе за счет стабильности занятости, уровня оплаты труда, условий труда, социального пакета; - высокая базовая квалификация персонала, обеспеченность хорошо подготовленными профильными специалистами, наличие системы соответствия профессиональной подготовки занимаемым должностям; - многолетние традиции целевой подготовки и взаимодействия с вузами.	- частичное внедрение системного планирования карьеры работников.
Риски (Угрозы)	Возможности
- большая зависимость служебного процесса от уровня подготовки работников.	- улучшение системы отбора и подготовки кадрового резерва; - развитие новых направлений сотрудничества с университетами, повышение взаимной ответственности за качество образования,

Источник: [14]

Кадровые резервы в Министерстве формируются в соответствии с штатными расписаниями и Реестром должностей государственного гражданского управления Министерства. Структура кадровых резервов для замещения вакантных обязанностей обусловлена спецификой и специфическими задачами, и функциями Министерства, что свидетельствует о необходимости индивидуальных подходов в выборе конкретной формы и метода работы с освобожденными от кадровых резервов лицами. На данный момент в резерве кадров Министерства находится 32 кандидата, из них 20 – это служащие министерства. Из числа кандидатов, включенных в кадровый резерв, 16 – в возрасте до 30 лет.

Подводя итоги, отметим, что в настоящее время в Министерстве, как и в большинстве, органах государственной исполнительной власти, кадровую работу осуществляют отделы кадров, которые во многом являются только «отделами кадров», осуществляющими прием, учет и увольнение со службы, т.е.

организацию движения кадров. Роль кадровой службы должна быть повышена - наравне с текущей деятельностью она должна быть ориентирована на формирование стратегии кадровой работы Министерства, создание и реализацию программ развития кадрового потенциала системы здравоохранения.

В таблице 12 представлены основные проблемы и направления кадровой работы в Министерстве.

Таблица 12 - Основные проблемы и направления кадровой работы в Министерстве

Проблемы	Направления совершенствования
Низкий уровень мотивации и деловой активности государственных служащих	Активизация деятельности кадровой службы по пробуждению деловой активности государственных служащих, усилению мотивации их труда на основе повышения материальных, социально- культурных и иных стимулов;
Несовершенство методики отбора персонала	Внедрение эффективных методов привлечения, отбора и целенаправленной подготовки и переподготовки персонала, удовлетворение потребности в квалифицированных кадровых ресурсах;
Слабая ротация кадров	Планомерная работа с кадрами, резервом для выдвижения, которая должна быть ориентирована на планирование деловой карьеры, подготовки кандидатов на выдвижение, кадрового перемещения специалистов в соответствии с их профессиональными, деловыми и личностными качествами на основе обучения и стажировки;
Низкий уровень обучения персонала	Использование эффективных технологий повышения профессионализма государственных служащих и осуществления служебной деятельности;
Отсутствие льгот и компенсаций высвобождаемым служащим	Обеспечение социальных гарантий в государственной службе, что требует соблюдения порядка трудоустройства и переобучения, предоставления льгот и компенсаций высвобождаемым служащим;
Устаревшие методы кадровой политики	Переход от преимущественно административных методов кадровой политики к демократическим формам оценки, подбора и расстановки кадров;

Низкий уровень научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической и информационной базы	Обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической и информационной базы.
Непоследовательность в повышении квалификации кадров	Укрепление кадровых служб квалифицированными специалистами, повышение их авторитета, формирование системы подготовки специалистов для кадровых служб.

Источник: [23]

Усиление кадровой работы в целях реализации стратегии развития кадровой работы в Министерстве в указанных направлениях позволит ликвидировать многие проблемы кадровой работы, обеспечить повышение ее эффективности, а также повысить эффективность деятельности системы государственной власти Республики Башкортостан.

3 КАДРОВАЯ РАБОТА В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ: ПУТИ И НАПРАВЛЕНИЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

3.1 Основные направления и приоритеты решения кадровых проблем в органах государственной власти

Важнейшее условие успеха кадрового труда - вовлеченность руководителя органа государственной власти и структур в процессы подготовки кадров. Для совершенствования кадровой работы в Министерстве здравоохранения Республики Башкортостан можно предложить разработку и реализацию в рамках деятельности ведомства проекта развития кадрового потенциала государственной гражданской службы на 2021-2023 годы.

Повышение эффективности кадровой работы органах государственной исполнительной власти и разработка системы управления кадрами государственной службы имеет особую актуальность. Решение указанных проблем выдвигает необходимость методической и практической проработки всего процесса формирования кадровой политики на уровне органов государственной исполнительной власти Республики Башкортостан. Государственная кадровая политика должна быть направлена на кадровое обеспечение развития Республики Башкортостан, стать основой реализации Стратегии социально-экономического развития Республики Башкортостан до 2030 года, на основе оптимального для этого развития и использования кадровых ресурсов, прежде всего кадрового потенциала органов государственной исполнительной власти.

Эффективность деятельности органов исполнительной власти непосредственно зависит от степени профессиональной готовности государственных чиновников. Подбор кадров в органы государственной власти - один из инструментов повышения эффективности управления государственной властью. Отсутствие необходимой квалификации и профессионального опыта государственных чиновников приводит к некачественным управленческим

решениям и, в результате, к утрате авторитета государственных органов в глазах народа [33, с. 121].

Предстоит решить проблему привлечения на государственную службу молодых квалифицированных специалистов и руководителей для обеспечения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти.

Работа по повышению качества подготовки кадров для органов государственной исполнительной власти требует увеличения объемов существующей подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, совершенствования нормативной правовой базы, учебно-методического и материально-технического обеспечения.

Приоритетные роли в организации кадровой работы возлагаются на руководителей государственных органов, их заместителей по кадровой работе. Ответственность за достижение цели и выполнение кадровых задач лежит на всех руководящих составах государственного аппарата [46, с. 17].

В Министерстве принимаются решения по разработке государственной стратегии по кадровой работе, развитию кадровой структуры в долгосрочной перспективе и ключевым вопросам ее развития и осуществления. Заместитель руководителя государственного органа, отвечающий за кадровую работу, играет ключевую роль в разработке стратегии работы с персоналом. Он инициирует и обосновывает необходимость создания такой стратегии в своём учреждении.

Далее он организует процесс разработки стратегии, формирует рабочую группу, которая будет заниматься её созданием. Также он принимает непосредственное участие в оценке готовности своего ведомства к изменениям.

Он участвует в обсуждении ключевых вопросов, связанных с выполнением функций ведомства, развитием его организационно-штатной структуры, выявлением проблем и поиском решений, а также совершенствованием механизмов работы с кадрами.

Кроме того, этот заместитель следит за процессом разработки и реализации стратегии кадровой работы, а также управляет отклонениями от плана.

Руководитель государственной службы по управлению кадрами является заместителем руководителя рабочей группы по подготовке кадровой стратегии и исполнителем процесса организации ее разработки, реализации и обеспечения выполнения целого комплекса мероприятий.

Стратегия подготовки кадров — это комплекс мероприятий Министерства по подготовке кадров, начиная с стадии подготовки и выдвижения кандидатов на вакантные должности гражданского служащего и заканчивая увольнением с гражданского служащего. Стратегия подготовки кадров формируется в соответствии с миссией органа, своими приоритетными целями и задачами, спецификой выполняемых функций, полномочий и предназначена для достижения планируемых результатов органа в течение конкретного периода от 3–6 лет.

Стратегия кадровой работы Министерства структурно состоит следующих пунктов: введение; анализ внутренней и внешней среды, основные проблемы, основания выбора приоритетов по направлениям (ключевым процессам) организации кадровой работы на плановый период; цели, задачи кадровой работы на планируемый период, приоритеты по направлениям (ключевым процессам) организации кадровой работы; организационно-штатная структура кадровой службы, обеспечивающая реализацию стратегии кадровой работы; механизм мониторинга и возможности корректировки стратегии кадровой работы.

В целях повышения эффективности кадровой работы можно предложить разработку и утверждение решением министра проекта «Развитие государственной гражданской службы в Министерстве здравоохранения Республики Башкортостан на 2021-2023 годы» (Приложение А).

Рассмотрим основные узловые моменты содержания проекта: паспорт проекта, анализ и оценка проблем, решение которых осуществляется путем его реализации, его цель и задачи, перечень и описание мероприятий по решению задач, сведения о распределении объемов и источников финансирования по годам, управление проектом и контроль за ходом его реализации, система

индикаторов эффективности реализации проекта, прогноз ожидаемых социально-экономических результатов от его реализации.

Паспорт проекта включает: наименование проекта: Республиканский проект «Развитие государственной гражданской службы в Министерстве здравоохранения Республики Башкортостан на 2021-2023 годы».

Правовой основой разработки проекта являются: Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»; Закон Республики Башкортостан от 18 июля 2005 года № 206-з «О государственной гражданской службе Республики Башкортостан».

Заказчик проекта – Министерство здравоохранения Республики Башкортостан.

Разработчик проекта: отдел государственной гражданской службы и кадров здравоохранения Министерства здравоохранения Республики Башкортостан. Руководитель проекта: министр здравоохранения Республики Башкортостан.

Исполнители проекта: отдел государственной гражданской службы и кадров здравоохранения Министерства здравоохранения Республики Башкортостан, юридический отдел Министерства здравоохранения Республики Башкортостан.

Цель проекта: повышение эффективности государственной гражданской службы как института, призванного обеспечить реализацию полномочий Министерства здравоохранения Республики Башкортостан; создание высококвалифицированного кадрового состава государственной гражданской службы, обеспечивающей эффективность государственного управления, развитие кадрового потенциала государственной службы.

Сроки реализации проекта: 2021 – 2023 годы.

Объемы и источники финансирования проекта: смета расходов на текущее содержание Министерства здравоохранения РБ. Всего по проекту – 1,2 млн. руб., в том числе бюджет – 1,2 млн. руб.: 2021 г. - 600 тыс. руб.; 2022 г. - 300 тыс. руб.; 2023 г. - 300 тыс. руб.

Контроль за исполнением проекта осуществляют: министр здравоохранения Республики Башкортостан, отдел государственной гражданской службы и кадров здравоохранения Министерства здравоохранения Республики Башкортостан.

Основные ожидаемые результаты реализации проекта: принятие, в соответствии с требованиями действующего законодательства государственных правовых актов по вопросам государственной гражданской службы; внедрение программного обеспечения для автоматизации ведения реестра государственных гражданских служащих; обучение, повышение квалификации, переподготовка государственных гражданских служащих, формирование единой информационной системы.

Управление проектом и контроль за ходом его реализации осуществляется министром здравоохранения Республики Башкортостан, который несет ответственность за эффективную реализацию проекта. Общая координация, а также контроль за ходом реализации проекта осуществляется отделом государственной гражданской службы и кадров здравоохранения Министерства здравоохранения Республики Башкортостан.

Содержание проблемы и обоснование необходимости ее решения программными методами:

Создание новой модели управления невозможно без значительного обновления руководителей, без того, чтобы органы государственной власти были наполнены лицами, способными на самом деле обеспечивать успешные социально-экономические и политические реформы. Достижение необходимых результатов возможно посредством:

- методического обеспечения органов государственной исполнительной власти по вопросам практического применения федерального и регионального законодательства о государственной службе;
- развития современной системы информационно-технического обеспечения государственной службы;
- использования современных технологий управления;

- совершенствования системы управления государственной службой;
- повышения эффективности кадровой работы в сфере государственного управления.

Реализация указанного проекта направлена на формирование у государственных гражданских служащих необходимых профессиональных знаний, умений и навыков, позволяющих эффективно выполнять должностные обязанности.

Цель проекта - повышение эффективности государственной гражданской службы как института, призванного обеспечить реализацию полномочий Министерства здравоохранения Республики Башкортостан; формирование высококвалифицированного кадрового состава государственной гражданской службы, обеспечивающего эффективность государственного управления, развитие кадрового потенциала государственной службы.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- совершенствование подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров Министерства здравоохранения Республики Башкортостан;
- совершенствование системы управления государственной службой Министерства здравоохранения Республики Башкортостан

Реализация проекта рассчитана на 2021 - 2023 годы.

В целях обеспечения единого подхода к правовому регулированию и организации государственной службы, совершенствованию системы оплаты труда служащих, открытости государственной службы в интересах развития гражданского общества, внедрению современных методов прогнозирования, финансирования, оценки, стимулирования, материально-технического обеспечения и укрепления государственной службы, необходимо проводить постоянный мониторинг нормативных правовых актов по вопросам государственной гражданской службы, приведение существующих в соответствие с действующим законодательством и принятие новых нормативных правовых актов.

Система управления государственной службой Министерства здравоохранения Республики Башкортостан необходима для обеспечения единства государственной службы, взаимодействия органов государственной исполнительной власти со структурами гражданского общества, координации деятельности по вопросам поступления на государственную гражданскую службу, ее прохождения, а также профессионального развития государственных гражданских служащих.

Механизм реализации проекта:

Заказчиком проекта является Министерство здравоохранения Республики Башкортостан.

Исполнителем проекта является отдел государственной гражданской службы и кадров здравоохранения Министерства здравоохранения Республики Башкортостан.

Исполнитель контролирует своевременность и качество выполнения мероприятий, вносит предложения по внесению изменений, приостановлению или прекращению действия проекта.

Ресурсное обеспечение проекта:

Источником финансирования проекта являются средства бюджета Министерства здравоохранения Республики Башкортостан.

Общий объем финансирования мероприятий Программы составляет 1 200,0 тыс. руб., в том числе по годам:

2021 год – 600,0 тыс. рублей

2022 год – 300,0 тыс. рублей

2023 год – 300,0 тыс. рублей

Объемы расходов на выполнение мероприятий проекта определяются при формировании бюджета на очередной финансовый год и плановый период.

В результате реализации проекта должно быть обеспечено:

- создание профессиональной государственной службы Министерства здравоохранения Республики Башкортостан на основе принципов учета и оценки результатов служебной деятельности государственных гражданских служащих;

- достижение качественного уровня исполнения государственными гражданскими служащими должностных регламентов и оказываемых ими гражданам и организациям государственных услуг;

- создание условий для открытости и подконтрольности деятельности органов государственной исполнительной власти, государственных гражданских служащих, гражданскому обществу;

- повышение эффективности кадровой политики в целях улучшения кадрового состава государственных служащих и его омоложения;

- внедрение механизмов выявления и разрешения конфликтов интересов на государственной гражданской службе, а также законодательного регулирования профессиональной этики служащих;

- планирование карьеры для наиболее инициативных и перспективных государственных гражданских служащих с высоким производственным и творческим потенциалом;

- совершенствование системы управления государственной службой Министерства здравоохранения Республики Башкортостан.

Оценка эффективности проекта осуществляется исходя из отношения показателей целей проекта к показателям непосредственных результатов реализации намеченных в нем мероприятий.

Проверка целевого использования средств, выделенных на реализацию мероприятий проекта, осуществляется в соответствии с действующим законодательством.

Задача совершенствования подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих - рост их профессионального уровня.

В этих целях необходимо:

- создать эффективный механизм подбора кадров;

- повысить престиж государственной службы Министерства здравоохранения Республики Башкортостан и авторитет государственных гражданских служащих;

- совершенствовать систему непрерывного профессионального образования государственных гражданских служащих;
- осуществлять управление развитием профессиональных качеств государственных гражданских служащих.

Управление проектом и контроль за ходом ее реализации осуществляется путем:

- а) координации действий всех субъектов проекта и заинтересованных исполнителей;
- б) ежегодного уточнения затрат по мероприятиям, состава исполнителей;
- в) обеспечения эффективного и целевого использования финансовых средств, качества проводимых мероприятий и выполнения сроков реализации;
- г) регулярного мониторинга ситуации и анализа эффективности проводимой работы;
- д) предоставления в установленном порядке отчетов о ходе реализации проекта.

Отдел государственной гражданской службы и кадров здравоохранения Министерства здравоохранения Республики Башкортостан готовит сводный отчет о выполнении мероприятий проекта.

Реализация проекта предполагает достижение следующих результатов:

- а) принятие необходимых государственных правовых актов по вопросам государственной гражданской службы в соответствии с требованиями действующего законодательства;
- б) повышение квалификации, профессиональной переподготовки и обучения 74 % государственных гражданских служащих от общего количества гражданских служащих Министерства здравоохранения Республики Башкортостан;
- в) достижение необходимого уровня исполнения государственными гражданскими служащими своих должностных обязанностей;
- г) повышение квалификации 46 государственных гражданских служащих, в т.ч.: в 2021 году – 24, в 2022 году - 11, 2023 году - 11;

д) профессиональная переподготовка 10 государственных гражданских служащих, в т.ч. в 2021 году – 4, в 2022 году - 3, 2023 году - 3;

е) завершение обучения (получение высшего образования) 5 государственных гражданских служащих;

ж) формирование кадрового резерва соответствии с текущими и будущими потребностями Министерства;

и) планирование карьеры для наиболее инициативных и перспективных служащих с высоким управленческим потенциалом.

Описанная программно-целевая деятельность, разработка и реализация проекта позволит регулировать процессы переподготовки и повышения квалификации кадров государственной гражданской службы, повысить уровень деловых и личностных качеств государственных управленцев.

3.2 Расчет социальной эффективности предлагаемых мероприятий по повышению эффективности кадровой работы в Министерстве здравоохранения Республики Башкортостан

Реализация предложенных мероприятий по развитию государственной гражданской службы в Министерстве здравоохранения Республики Башкортостан позволит достичь следующих значений показателей.

1 Количество государственных гражданских служащих и должностных лиц в Министерстве, прошедших повышение квалификации и профессиональную переподготовку, стажировку (от общего количества государственных служащих):

- не менее 50% (конец 2022 года);

- не менее 75% (конец 2023 года);

2 Количество вакантных должностей государственной службы, замещаемых на основе конкурса:

- не менее 20% (конец 2022 года);

- не менее 40% (конец 2023 года);

3 Количество вакантных должностей государственной службы, замещаемых из кадрового резерва:

- не менее 40% (конец 2022 года);

- не менее 50% (конец 2023 года);

4 Количество государственных служащих, принявших участие в научно-практических конференциях, семинарах, тренингах, деловых играх:

- не менее 40% (конец 2022 года);

- не менее 60% (конец 2023 года);

Оценка эффективности реализации проекта осуществляется на основе обобщенных оценочных показателей и определяется путем сравнения базовых значений целевых индикаторов с текущими (на этапе реализации) и завершающими (по окончании реализации проекта).

Проведенные мероприятия дают возможность усиления кадровых работ и повышения эффективного государственного управления, повышения степени доверия граждан к органам власти.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальными целями в сфере здравоохранения на 2030 год остаются: снижение показателей смертности населения; обеспечение охвата всех граждан профилактическими медицинскими осмотрами; обеспечение оптимальной доступности для населения и оптимизация работы медицинских организаций, оказывающих первичную медико-санитарную помощь; ликвидация кадрового дефицита в медицинских организациях, оказывающих первичную медико-санитарную помощь.

Для достижения поставленных целей необходимо решение следующих задач: формирование системы мотивации граждан к здоровому образу жизни; обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами, включая внедрение системы непрерывного образования медицинских работников, в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий; создание механизмов взаимодействия медицинских организаций на основе единой государственной информационной системы в сфере здравоохранения; внедрение технологий «бережливого производства» в медицинских организациях, оказывающих первичную медико-санитарную помощь; завершение формирования сети медицинских организаций первичного звена здравоохранения с учетом необходимости строительства врачебных амбулаторий, фельдшерских и фельдшерско-акушерских пунктов в населенных пунктах (с численностью населения от 100 человек до 2 тыс. человек, с учетом использования мобильных медицинских комплексов в населенных пунктах с численностью населения менее 100 человек); повышение эффективности службы родовспоможения и детства и повышение качества медицинской помощи матерям и детям и др.

В настоящее время в Министерстве, как и в большинстве, органах государственной исполнительной власти, кадровую работу осуществляют отделы кадров, которые во многом являются только «отделами кадров», осуществляющими прием, учет и увольнение со службы, т.е. организацию

движения кадров. Роль кадровой службы должна быть повышена: наравне с текущей деятельностью она должна быть ориентирована на формирование стратегии кадровой работы Министерства, создание и реализацию программ развития кадрового потенциала системы здравоохранения.

«С учетом вышеописанной ситуации кадровая работа в Министерстве должна осуществляться в следующих направлениях: 1) активизация деятельности кадровой службы по повышению деловой активности гражданских служащих, усилению мотивации их труда на основе использования материальных, социально-культурных и иных стимулов; 2) внедрение эффективных методов привлечения, отбора, подготовки и переподготовки персонала, удовлетворение потребности в квалифицированных кадровых ресурсах; 3) планомерная работа с кадрами, резервом для выдвижения, которая должна быть ориентирована на планирование деловой карьеры, подготовки кандидатов на выдвижение, кадрового перемещения специалистов в соответствии с их профессиональными, деловыми и личностными качествами на основе обучения и стажировки; 4) использование инновационных технологий повышения профессионализма государственных служащих и осуществления служебной деятельности; 5) обеспечение социальных гарантий в государственной службе, что требует соблюдения порядка трудоустройства и переобучения, предоставления льгот и компенсаций высвобождаемым служащим; 6) переход от преимущественно административных методов кадровой политики к демократическим формам оценки, подбора и расстановки кадров; 7) обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической и информационной базы; 8) укрепление кадровых служб квалифицированными специалистами, повышение их авторитета, формирование системы подготовки специалистов для кадровых служб» [52, с. 87]

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1 Конституция Российской Федерации. – М.: Приор, 2019. – 32 с.

2 О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон Рос. Федерации от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ: принят Гос. Думой Федер. Собрания Рос. Федерации 7 июля 2004 г.: одобрен Советом Федерации Федер. Собрания Рос. Федерации 15 июля 2004 г. // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.

3 О системе государственной службы Российской Федерации: Федер. закон от 27 мая 2003 г. № 58–ФЗ: принят Гос. Думой Федер. Собрания Рос. Федерации 27 мая 2003 г.: одобрен Советом Федерации Федер. Собрания Рос. Федерации 27 мая 2003 г. // Рос. газ. –2003.–31 мая. – С.10.

4 Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон Рос. Федерации от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ: принят Гос. Думой Федер. Собрания Рос. Федерации 16 сентября 2003 г.: одобрен Советом Федерации Федер. Собрания Рос. Федерации 24 сентября 2003 г. // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2003. – № 40. –Ст. 3822.

5 О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня) : Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 111. – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Полюс».

6 О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим: Указ Президента РФ от 1 февраля 2005г. №113. – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Полюс».

7 О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу работы по специальности для федеральных государственных гражданских служащих: Указ Президента РФ от 27 сентября 2005 г. № 1131. – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Полюс».

8 Вопросы федеральной государственной гражданской службы: Указ Президента РФ от 30 апреля 2008 г. № 634. – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Полюс».

9 О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти: Указ Президента РФ от 9 марта 2004 г. № 314. – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Полюс».

10 Конституция Республики Башкортостан. – Уфа: РИО Секретариата Гос. Собр. Респ. Башкортостан, 2002. – 52 с.

11 О местном самоуправлении в Республике Башкортостан: закон Респ. Башкортостан от 18 марта 2005 № 162-з // Ведомости Гос. Собрания – Курултая, Президента и Правительства Респ. Башкортостан. – 2005. – № 7. – Ст. 327; Законы Респ. Башкортостан. – Вып. XLVII. – 2005. – Ст. – 204.

12 О республиканских органах исполнительной власти Республики Башкортостан: Закон Респ. Башкортостан от 25 дек. 1996 г. // Ведомости Гос. Собр., Президента и Кабинета Министров Респ. Башкортостан. – 1997. – № 3. – С. 256–268.

13 Об обращениях граждан в Республике Башкортостан: Закон Респ. Башкортостан от 7 апреля 1997 года № 85–з // Ведомости Гос. Собр., Президента и Кабинета Министров Респ. Башкортостан. – 1997. – № 10. – С. 1009–1019.

14 О Стратегии социально-экономического развития Республики Башкортостан на период до 2030 года: Постановление Правительства Республики Башкортостан от 20 декабря 2018 года № 624. – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Полюс».

15 Развитие здравоохранения Республики Башкортостан» на 2013-2020 годы: Постановление Правительства Республики Башкортостан от 30 апреля 2013 года № 183. – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Полюс».

16 Бабун Р.В. Государственное и муниципальное управление. введение в специальность (для бакалавров) / Р.В. Бабун. - М.: КноРус, 2017. - 128 с.

17 Беляков С.А. Модернизация образования в России: совершенствование управления / С.А. Беляков – М.: МАКС Пресс, 2009. – 437 с.

18 Бондарева Л.В. Государственное управление: английский для академических целей: Учебное пособие / Л.В. Бондарева, Т.В. Валентей, С.В. Зими́на и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 336 с.

19 Вотякова И.В. Оценка эффективности инновационного развития кадрового потенциала социально - экономической системы: современные аспекты / И.В. Вотякова // Управление персоналом. - 2009. - № 4. - С. 44 - 46.

20 Габричидзе Б.Н. Основы органов государственной власти России. Учебное пособие / Б.Н. Габричидзе. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 479 с.

21 Гелета И.В. Управление персоналом и регулирование рынка труда организации / И.В. Гелета // Экономика: теория и практика. - 2017. - № 1(13). - С. 54-58.

22 Джуринский А.Н. Развитие образования в современном мире: Учеб. Пособие / А.Н. Джуринский. – М.: Проспект – 2013. – 480 с.

23 Дьяченко Ю.В. Функции образования и их роль в современном обществе / Ю.В. Дьяченко. – Режим доступа: <http://www.km.ru/referats/5EC03D057CD24AF18A0177ACD727B023> (дата обращения: 18.04.19)

24 Зайцева Т.В. Кадровый потенциал государственной организации: методы комплектования и профессиональной расстановки кадров / Т.В. Зайцева // Вопросы государственного и муниципального управления. - 2010. - № 1. – С. 205.

25 Иванова Е.Ю. Государственная кадровая политика: сущность и актуальные проблемы / Е.Ю. Иванова // Социально-экономические явления и процессы. - 2011. - №1-2. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-kadrovaya-politika-suschnost-i-aktualnye-problemy> (дата обращения: 25.05.2019).

26 Иванов В.В. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. - М.: Инфра-М, 2018. - 222 с.

27 Иноземцев А.А. Проблемы государственного управления в Российской Федерации в контексте Административной реформы / А.А. Иноземцев // Политика, государство и право. – 2015. – № 4. – Режим доступа: <http://politika.Nauka.ru/2015/04/2717> (дата обращения: 17.06.2019).

28 Инновационная подготовка кадров государственной службы / под общ. ред. В.Л. Романова, Л.А. Василенко. - М.: Изд-во РАГС, 2009. – 140 с.

29 Капаров С. Г. Основные тенденции в сфере казахстанской государственной службы / С.Г. Капаров // Вопросы государственного и муниципального управления. - 2010. - №2. – С. 87-89.

30 Кибанов А.В. Управление персоналом организации. Практикум / А.В. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2006. – 400 с.

31 Кибанов А.В. Разработка кадровой политики организации / А.В. Кибанов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2013. - № 1. - С.23-25.

32 Комаровский В. Открытость власти как приоритет административной реформы / В. Комаровский // Государственная служба. – 2004. - № 4. – С. 105-106.

33 Кормишкина Л.А. Государственное и муниципальное управление: итоговая государственная аттестация студентов: Учебное пособие / Л.А. Кормишкина, А.Р. Еремин, Е.Г. Коваленко. - М.: Инфра-М, 2018. - 416 с.

34 Кузнецова А.М. Некоторые аспекты моделирования кадровой работы по должностному росту государственных гражданских служащих / А.М. Кузнецов // Теория и практика общественного развития. - 2014. - №2. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-aspekty-modelirovaniya-kadrovoy-raboty-po-dolzhnostnomu-rostu-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih> (дата обращения: 25.05.2019).

35 Липски С.А. Государственное (муниципальное) управление и государственная служба / С.А. Липски. - М.: Русайнс, 2018. - 112 с.

36 Мельков С.А. Государственное и муниципальное управление. Введение в специальность. Конспект лекций: Учебное пособие / С.А. Мельков, А.Н. Перенджиев, О.Н. Забузов. - М.: КноРус, 2018. - 294 с.

37 Меньшова В.Н. Кадровая работа в сфере государственного и муниципального управления: зоны риска / В.Н. Ступак // СИСП. - 2011. - №3. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-rabota-v-sfere-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya-zony-riska> (дата обращения: 25.05.2019).

38 Миронов, А.Л. Государственное управление в России. Конституционный и институциональный аспекты: Монография. / А.Л. Миронов. - М.: Юнити, 2015. - 135 с.

39 Наумов С.Ю. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие / С.Ю. Наумов, Н.С. Гегедюш и др. - М.: Дашков и К, 2016. - 556 с.

40 Никифорова Л.А. К вопросу формирования кадрового потенциала органов местного самоуправления / Л.А. Никифорова // Муниципальная служба: правовые вопросы. - № 4. - 2014. - С. 11-18.

41 Официальный сайт Правительства Республики Башкортостан. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravitelstvorb.ru/ru/> (дата обращения: 07.08.2019)

42 Официальный сайт Министерства здравоохранения Республики Башкортостан. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://health.openrepublic.ru/> (дата обращения: 07.08.2019)

43 Панибратов Ю.П. Муниципальное управление и социальное планирование в строительстве: Учебное пособие / Ю.П. Панибратов. - М.: Академия, 2017. - 432 с.

44 Парахина В.Н. Муниципальное управление / В.Н. Парахина, Е.В. Галеев, Л.Н. Панькова. - М.: КноРус, 2018. - 544 с.

45 Попов Л.Л. Государственное управление в России и зарубежных странах: административно-правовые аспекты: Монография / Л.Л. Попов. - М.: Норма, 2016. - 432 с.

46 Попов Л.Л. Государственное управление и исполнительная власть: содержание и соотношение / Л.Л. Попов, Ю.И. Мигачев. - М.: Норма, 2018. - 96 с.

47 Райзберг Б.А. Государственное управление экономическими и социальными процессами: Учебное пособие / Б.А. Райзберг. - М.: Инфра-М, 2015. - 70 с.

48 Савощенко Н.В. Обучение государственных служащих Канады / Н.В. Савощенко // Труды МГУУ Правительства Москвы. - 2008. - №12. - С. 245-247.

49 Сирченко А.Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом / А.Е. Сирченко // Молодой ученый. - 2015. - №12. - С. 496-499.

50 Сёмкина О.С. Государственное и муниципальное управление: вызовы и приоритеты: материалы III международной научно-практической конференции. том 2. / О.С. Сёмкина. - М.: Русайнс, 2019. - 189 с.

51 Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии. Монография / В.А. Сулемов. - М.: Изд-во РАГС, 2009. – 89 с.

52 Сулемов В. А. Формирование кадрового резерва как механизм реализации отраслевой кадровой политики в МЧС России / Ю. А. Кузина, В. А. Сулемов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2013. - №4. – С. 10-13.

53 Тараканов А. Гарантии для государственных служащих: понятие и соотношение с другими категориями / А. Тараканов // Государственная служба. - 2009. - №1. - С. 19-21.

54 Турчинов А.И. Кадровый потенциал государственной гражданской службы: духовно-нравственные проблемы: монография / А.И. Турчинов. – М. : Изд-во РАГС, 2010. – 189 с.

55 Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики/ В.В. Черепанов. - М.: ЮНИТИ: Закон и право, 2010. – 679 с.

56 Чистобородов И.Г. Государственное управление избирательным процессом в Российской Федерации. Опыт комплексного исследования. Монография / И.Г. Чистобородов. - М.: Юнити, 2018. - 192 с.

57 Широков А.Н. Муниципальное управление / А.Н. Широков, С.Н. Юркова. - М.: КноРус, 2017. - 158 с.

58 Щукина Т.В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование: монография / Т.В. Щукина. – Воронеж: ИПЦ «Научная книга», 2011. – 650 с.

59 Эриашвили Н.Д. Юридическая служба в государственных органах и на предприятиях: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Юриспруденция», «Государственное и муниципальное управление» / Н.Д. Эриашвили, Л.В. Щербачева, А.Л. Миронов; под ред. - М.: Юнити-Дана, Закон и право, 2013. - 287 с.

60 Яновский, В.В. Государственное и муниципальное управление. введение в специальность (для бакалавров) / В.В. Яновский, С.А. Кирсанов. - М.: КноРус, 2018. - 352 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Кадровый проект «Развитие государственной гражданской службы в Министерстве здравоохранения Республики Башкортостан на 2021-2023 годы»

1. Наименование проекта	«Развитие государственной гражданской службы в Министерстве здравоохранения Республики Башкортостан на 2021-2023 годы».
2. Основание для разработки проекта	Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Закон Республики Башкортостан от 18 июля 2005 года № 206-з «О государственной гражданской службе Республики Башкортостан».
3. Заказчик проекта	Министерство здравоохранения Республики Башкортостан
4. Разработчик-координатор проекта	Отдел государственной гражданской службы и кадров здравоохранения Министерства здравоохранения Республики Башкортостан
5. Цель проекта	Повышение эффективности государственной гражданской службы как института, призванного обеспечить реализацию полномочий Министерства здравоохранения Республики Башкортостан; формирование высококвалифицированного кадрового состава гражданской службы, обеспечивающего эффективность государственного управления, развитие кадрового потенциала государственной службы
6. Задачи проекта	Совершенствование подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров Министерства здравоохранения Республики Башкортостан; совершенствование системы управления государственной службой
7. Сроки реализации проекта	2021 - 2023 годы
8. Объемы финансирования по источнику и срокам	Финансирование осуществляется за счет средств бюджета Министерства здравоохранения Республики Башкортостан Всего для реализации проекта необходимо 1 200 тыс. рублей, в том числе по годам: 2022 год – 600,0 тыс. рублей 2023 год – 300,0 тыс. рублей 2024 год – 300,0 тыс. рублей Объемы расходов на выполнение

	мероприятий проекта определяются при формировании бюджета на очередной финансовый год
9. Ожидаемые конечные результаты	- создание профессиональной государственной службы Министерства здравоохранения Республики Башкортостан на основе принципов учета и оценки результатов служебной деятельности государственных гражданских служащих; - достижение качественного уровня исполнения государственными гражданскими служащими должностных регламентов и оказываемых ими гражданам и организациям государственных услуг; - создание условий для открытости и подконтрольности деятельности органов государственной исполнительной власти, государственных гражданских служащих, гражданскому обществу; - повышение эффективности кадровой политики в целях улучшения кадрового состава государственных служащих и его омоложения; - стратегически выстроенная организация работы с кадровым резервом, позволяющая планировать расстановку государственных гражданских служащих в соответствии с текущими и будущими потребностями Министерства здравоохранения Республики Башкортостан; - внедрение механизмов выявления и разрешения конфликтов интересов на государственной гражданской службе, а также законодательного регулирования профессиональной этики служащих; - планирование карьеры для наиболее инициативных и перспективных государственных гражданских служащих с высоким производственным и творческим потенциалом; - совершенствование системы управления государственной службой Министерства здравоохранения Республики Башкортостан.
10. Исполнители проекта	отдел государственной гражданской службы и кадров здравоохранения Министерства здравоохранения Республики Башкортостан
11. Контроль за исполнением	Контроль за ходом исполнения проекта осуществляет министр здравоохранения Республики Башкортостан. Отдел государственной гражданской службы и кадров здравоохранения Министерства здравоохранения Республики Башкортостан

	представляет отчетные данные о реализации проекта в соответствии Положением о Министерстве труда и социальной защиты населения Республики Башкортостан
--	--



АНТИПЛАГИАТ
ОБНАРУЖЕНИЕ ЗАИМСТВОВАНИЙ

СПРАВКА

о результатах проверки текстового документа
на наличие заимствований

Башкирский государственный медицинский
университет

ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ АНТИПЛАГИАТ.ВУЗ

Автор работы: Мишина С. Ю.
Самоцитирование
рассчитано для: Мишина С. Ю.
Название работы: КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ
МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
Тип работы: Выпускная квалификационная работа
Подразделение: Башкирский Государственный Медицинский Университет

РЕЗУЛЬТАТЫ

■ ОТЧЕТ О ПРОВЕРКЕ КОРРЕКТИРОВАЛСЯ: НИЖЕ ПРЕДСТАВЛЕНЫ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ ДО КОРРЕКТИРОВКИ

СОВПАДЕНИЯ	18.79%	СОВПАДЕНИЯ	12.02%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	40.91%	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	70.02%
ЦИТИРОВАНИЯ	40.29%	ЦИТИРОВАНИЯ	17.96%
САМОЦИТИРОВАНИЯ	0%	САМОЦИТИРОВАНИЯ	0%

ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 24.06.2024

ДАТА И ВРЕМЯ КОРРЕКТИРОВКИ: 24.06.2024 14:58

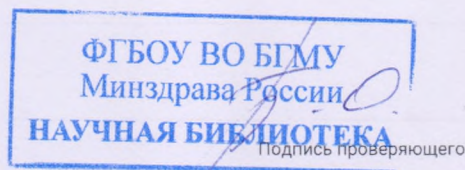
Структура документа: Проверенные разделы: приложение с.75-77, библиография с.68-74, титульный лист с.1, содержание с.2, основная часть с.3-67
Модули поиска: Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте; Перефразирования по коллекции IEEEE; Переводные заимствования*; Перефразирования по коллекции издательства Wiley; Шаблонные фразы; Цитирование; ИПС Адилет; Издательство Wiley; IEEEE; Коллекция НБУ; Медицина; Переводные заимствования издательства Wiley; Диссертации НББ; Переводные заимствования по Интернету (EnRu); Публикации eLIBRARY; Перефразирования по Интернету; Переводные заимствования по коллекции Гарант: аналитика; СМИ России и СНГ; СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация; Переводные заимствования IEEEE; Библиография; Перефразирования по Интернету (EN); Переводные заимствования (RuEn); СПС ГАРАНТ: аналитика; Публикации eLIBRARY (переводы и

Работу проверил: Банникова Ольга Сергеевна

ФИО проверяющего

Дата подписи:

25.06.2024



Чтобы убедиться
в подлинности справки, используйте QR-код,
который содержит ссылку на отчет.

Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование
корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего.
Предоставленная информация не подлежит использованию
в коммерческих целях.