

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор  
\_\_\_\_\_/ В.С. Антонюк /  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.04.2017.289.ВКР

«Кадровое обеспечение государственного учреждения (на примере ОБУ Ледовая  
арена «Трактор»»

Руководитель, к.э.н., доцент каф.  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор  
студент группы  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер, спец. по УМР  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Доценко Никита Сергеевич. Кадровое  
обеспечение государственного учреждения  
(на примере ОБУ Ледовая арена  
«Трактор»)

Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 567, 95 с., 12  
рису., 20 табл., библиогр. список – 44  
наим., 2 прил.,. плакатов ф. А4.

Объект исследования – ОБУ Ледовая арена «Трактор»

Целью выпускной квалификационной работы - разработать рекомендации по совершенствованию организации кадрового обеспечения государственного учреждения на примере ОБУ Ледовая арена «Трактор»

Работа состоит из введения, аннотации, трех глав и заключения.

Рассмотрены теоретические основы анализа кадрового обеспечения государственного учреждения, проведен анализ кадрового обеспечения ОБУ Ледовая арена «Трактор», разработаны рекомендации по совершенствованию кадрового обеспечения государственного учреждения на примере ОБУ Ледовая арена «Трактор».

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую значимость и могут применяться администрацией ОБУ Ледовая арена «Трактор»

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ.....	8
1.1 Сущность, цели и задачи кадрового обеспечения государственного учреждения.....	8
1.2 Методы кадрового обеспечения государственного учреждения.....	16
1.3 Нормативно-правовая база и методический инструментарий кадрового обеспечения государственного учреждения.....	21
1.4 Отечественный и зарубежный опыт кадрового обеспечения государственного учреждения.....	26
1.5 Методика анализа и оценки эффективности кадрового обеспечения государственного учреждения.....	29
2 АНАЛИЗ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОБУ ЛЕДОВАЯ АРЕНА«ТРАКТОР».....	35
2.1 Анализ методов и организации кадрового обеспечения в ОБУ Ледовая арена «Трактор».....	35
2.2 Анализ состава, структуры и движения персонала ОБУ Ледовая арена «Трактор».....	39
2.3 Анализ и оценка показателей эффективности кадрового обеспечения в ОБУ Ледовая арена «Трактор».....	47
2.4 Проблемы кадрового обеспечения ОБУ Ледовая арена «Трактор».....	59
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ОБУ ЛЕДОВАЯ АРЕНА «ТРАКТОР».....	63

3.1 Рекомендации по совершенствованию организации кадрового обеспечения.....	63
3	
3.2 Оценка результатов и анализ эффективности мероприятий по кадровому обеспечению в ОБУ Ледовая арена "Трактор" .....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	83
3	
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	866
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	91
Приложение А Критерии оценки персонала при конкурсном отборе на вакантную должность.....	91
Приложение Б_Оценочный лист служащего, состоящего в кадровом резерве и завершившего план индивидуального обучения.....	92

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Сотрудники любой современной организации – это важнейшие элементы всей системы управления, которые гарантируют достижение организационных целей и осуществление деятельности. Исследований в области управления персоналом очень много, в связи с чем уже разработан исчерпывающий понятийный аппарат. В трудах, посвященных изучению управления персоналом, используются такие термины, как кадры, трудовые ресурсы, трудовой потенциал, человеческий потенциал, кадровый потенциал.

Успех деятельности любой организации, в том числе в сфере государственного управления, находится в прямой зависимости от того, насколько эффективен и результативен труд сотрудников, какова степень их квалификации, уровень образования, профессиональная подготовка. В связи с этим, постоянно появляются новые задачи в области управления персоналом, новых моделей кадрового менеджмента, моделей эффективного использования интеллектуального и творческого потенциала сотрудников, обогащения и разнообразия трудовой деятельности в организации.

Развитие кадрового обеспечения бюджетного учреждения, повышение квалификации сотрудников – это непрерывный, постоянный процесс, заключающийся как в создании и внедрении новых концепций (например, концепция «обучающаяся организация»), так и в использовании стандартных подходов в виде обучения персонала в институте, на курсах, прохождении семинаров, тренингов, подготовка и переподготовка управленческого звена и т.п.

Таким образом, актуальность изучения кадрового обеспечения бюджетного учреждения обусловлена рядом факторов, в частности:

- кадровый потенциал учреждения в условиях высоко динамичного развития внешней среды является одним из ключевых факторов успеха и устойчивости;
- на государственной службе предъявляются всё более высокие требования к квалификации персонала;

- стремительное развитие информационных и коммуникативных технологий требует соответствующего образовательного уровня, вне зависимости от занимаемой должности. Речь идет об умении работать с компьютерной техникой, в Интернете, знать иностранный язык и т.п.

- социально-экономическая ситуация в стране, характеризующаяся тем, что уровень материального обеспечения гражданина и его социальное положение во многом определяются его образовательным и квалификационным уровнями.

Цель выпускной квалификационной работы - разработать рекомендации по совершенствованию организации кадрового обеспечения государственного учреждения на примере ОБУ Ледовая арена «Трактор»

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

1. Изучить особенности кадрового обеспечения государственных и муниципальных унитарных предприятий.

2. Провести анализ качественной структуры персонала и организации управления персоналом в ОБУ Ледовая арена «Трактор»

3. Проанализировать практику кадрового обеспечения в ОБУ Ледовая арена «Трактор».

4. Разработать рекомендации по совершенствованию организации кадрового обеспечения государственного учреждения на примере ОБУ Ледовая арена «Трактор»

Объект исследования – ОБУ Ледовая арена «Трактор»

Предмет исследования – система кадрового обеспечения в бюджетном учреждении.

Методы исследования: аналитический, метод синтеза, метод дедукции, графический и расчетный методы. Практическая значимость работы заключается в том, что реализация сформулированных в работе предложений и рекомендаций будет способствовать совершенствованию кадрового обеспечения в ОБУ Ледовая арена «Трактор». Поставленные нами задачи определили следующую структуру

данной работы: состоит из введения к настоящей работе, трех последовательных глав, заключения и списка литературы.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

## 1.1 Сущность, цели и задачи кадрового обеспечения государственного учреждения

Под кадровым обеспечением предполагается наличие персонала, профессионально занимающегося постановкой, выработкой, обоснованием и принятием решений управленческого характера. В систему кадрового обеспечения входят мероприятия по повышению квалификации и кадровой политике в отношении профессионального и служебного продвижения [18, с.34]

Кадровое обеспечение государственных учреждений персоналом включает: подбор и отбор кадров, их оценку и профессиональное развитие, формирование и использование кадрового резерва.

При рыночной конкуренции одним из основных факторов стали качественные характеристики персонала, определяющие экономическое положение государственных учреждений [15, с.198]. Задача привлечения персонала состоит в обеспечении закрытия потребностей в персонале, как в качественном, так и количественном отношении с учетом времени и места, а также эффективное соединение характера решаемых предприятием задач с человеческой природой работников, которые выполняют поставленную задачу. Имеются специальные технологии подбора персонала, используемые в мировой практике, которые включают два разных вида деятельности по поиску и отбору персонала.

Подбор и расстановка кадров являются важнейшими функциями управленческого цикла государственных учреждений, которые выполняются руководящим составом предприятий. Подбор кадров проводят все руководители от бригадира до директора, подбор кадров осуществляется с одновременной расстановкой с учетом деловых качеств. От того, насколько качественно проведен



подбор, и расстановка кадров во многом зависит эффективность работы компании [13, с.154].

Система подбора и отбора персонала, государственных и муниципальных унитарных предприятий состоит в совокупности взаимосвязанных мероприятий, которые позволяют обеспечить формирование требуемого для данной организации состава персонала. Мероприятия применяются с целью поиска и привлечения работников, которые обладают профессиональными знаниями, навыками, умениями, требуемыми для решения поставленных задач, а также совокупность последующих мер, направленных на выявление из их числа лиц, в наилучшей степени подходящих для целей организации.

Насколько эффективно проводится работа по подбору и отбору персонала, в большой степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в развитие государственных и муниципальных унитарных предприятий, достижение целей, а также качество производимой продукции или реализуемых услуг.

Высокая технологичность и эффективность работы по подбору и отбору новых работников может быть обеспечена правильно выбранными методами и критериями, тщательно отработанными процедурами и четкими инструкциями, которые регламентируют работу менеджеров государственных и муниципальных унитарных предприятий, т.е. правильно выстроенной системой подбора и отбора. Но подобное может быть достигнуто, если результаты этой деятельности не только востребованы, но и когда эта работа находит полное понимание и поддержку со стороны руководства государственных учреждений. Хорошие результаты в формировании системы подбора и отбора персонала возможны только, если этим занимаются люди, имеющие необходимый опыт и знания [16, с.130]

Сегодня все более необходимы государственным учреждениям высококвалифицированные специалисты, которые осознают, что главный ориентир производства и продажи услуг – это потребности и спрос конкретных групп потребителей.

При подборе и отборе персонала в государственные учреждения следует придерживаться принципов, не только позволяющих выбрать лучших кандидатов для заполнения имеющихся вакансий, но и позволят легче войти в учреждение и быстрее выйти на уровень рабочих показателей, отвечающих установленным требованиям:

1. Подбор и отбор персонала не следует рассматривать как просто нахождение человека, подходящего для выполнения какой-либо работы; поиск и отбор должны соответствовать контексту программ, которые реализуются в сфере управления персоналом, для обеспечения достижения целей унитарного предприятия и успеха в реализации стратегии, принятой руководством.

2. Следует принимать во внимание кроме уровня профессиональной компетентности кандидатов, но и, очень важно, как новые работники смогут вписываться в социальную и культурную структуру учреждения. Организация потеряет больше, чем приобретет, если примет на работу технически грамотного человека, но который не способен установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе, с клиентами или поставщиками, либо способного подорвать установленные нормы и порядки.

3. Следует учитывать все требования трудового законодательства и обеспечить справедливый подход ко всем претендентам на вакантную должность.

Комплексный подход к подбору и отбору новых работников государственных учреждений состоит из решения пяти основных задач:

1. Определить количественную и качественную потребность в персонале, учитывая основные цели и возможности организации.

2. Определить возможные источники кадрового пополнения и выбрать средства и методы, которые могут применяться для привлечения подходящих кандидатов.

3. Разработать критерии для отбора кандидатов, которые в наибольшей степени подходят для занятия вакансий, на основе:

а) формирования точной информации о требованиях к работнику, предъявляемых вакантной должностью;

б) определения квалификационных требований, которые необходимы для успешного выполнения работы по вакансии;

в) определения деловых и личностных качеств, требуемых для эффективного выполнения работы в соответствии с требованиям организации.

4. Подобрать или разработать методы отбора персонала, которые позволят лучше всего оценить соответствие кандидатов сформированным критериям.

5. Обеспечить оптимальные условия для адаптации новых работников к работе в новом для него предприятии. На основе опыта, которым располагают специалисты, работающие в государственном и муниципальных унитарных предприятиях, и практики, сложившейся в сфере поиска и отбора персонала, руководством принимается решение о том, будут ли все эти задачи решены собственными силами, либо для их решения необходимо приглашение внешних специалистов-экспертов в сфере подбора и отбора кадров [14, с.43].

Подбор и отбор персонала в государственные учреждения необходимо обеспечить:

- методически (должны быть сформулированы критерии, принципы, методы);
- организационно (должен быть определен комплекс соответствующих мероприятий);
- кадрово (необходимыми специалистами);
- материально (к примеру, необходимыми компьютерными программами) [8, с.108].

Развитие персонала играет все более важную роль в деле достижения государственными и муниципальными унитарными предприятиями своей стратегической цели, по мере изменения деятельности и структуры организации, постоянно требуются изменения в моделях поведения персонала. В интересах, и компании, и персонала должны предприниматься последовательные действия,

которые противодействуют «моральному и физическому износу» рабочей силы, то есть ее устареванию.

Требуется постоянно обеспечивать соответствие требованиям развития экономики и социальной сферы, уровню профессиональной компетенции персонала государственных и муниципальных унитарных предприятий в целях более эффективного достижения главной цели. Для этого необходимо больше внимания уделять таким факторам, как:

- четкое целеполагание и программирование всех составляющих деятельности на всех уровнях иерархии;
- динамичное накопление профессиональной компетентности персонала;
- поддержание регулярной обратной связи, оценка деятельности;
- пристальное внимание формированию эффективной системы мотивации персонала;
- поощрение обновления знаний персонала [11, с.143].

Использование перечисленных выше факторов может быть осуществлено через реализацию определенного подхода к развитию персонала.

Первый подход представляет собой внешний найм, или количественное развитие персонала. При значительной безработице, когда имеется возможность выбрать персонал из большого числа претендентов, новые формы найма персонала все заметнее теснят традиционную систему. В основе современных гибких и выгодных форм, находится признание возрастающей значимости внешней мобильности персонала, по сравнению с внутренней. Результатом смещения акцента в кадровой работе на внешние источники найма стало, во-первых, ослабление роли следующего принципа найма - устойчивости отношений занятости; во-вторых, возросло значение отношений с группами работодателей, все более выходящими за рамки традиционного регулирования [6, с.211].

Второй подход – карьерное развитие. Это является очевидным способом использования растущих способностей персонала. Работники, проходя ряд все более ответственных должностей, развивают свои способности и, в итоге,

достигают самого высокого для себя поста. Удовлетворяя, подобным образом, стремление к власти, статусу организации, деньгам, с одной стороны, и потребности организации в грамотных работниках управленческих звеньев - с другой.

Третий подход состоит в обучении и повышении квалификации. На основе принятия решения организации о необходимости вкладывать средства в обучение лежит, во-первых осознание обучения, как основы эффективной работы; во-вторых, уверенность в ускоренных темпах изменения условий рабочей деятельности, включая технологические.

Развитие новых экономических отношений, развивающаяся тенденция перехода от линейных и линейно-функциональных структур управления к дивизиональным, направленность на получение готового решения проблемы, определяет возможности развития персонала путем совместной деятельности, через создание команд. Командная организация труда представляет собой синтез преимуществ малого бизнеса и программно-целевого управления. Это - четвертый подход, который может быть определен, как подход развития совместной деятельности.

Пятый подход - саморазвитие, может быть представлен, как непрерывное развитие способностей сотрудника. Этот подход основан на анализе нужд работников в контексте его самооценки на основе структуры основных способностей. По сути, он представляет собой компромисс между требованиями профессии к работнику, способностями работника и потребностью рынка к рабочей силе.

Важное место в саморазвитии принадлежит профессиональной ориентации, которая выступает как идеология непрерывного развития сотрудника на базе его способностей. Профессиональная ориентация призвана постоянно, подготавливать сотрудника к изменяющимся условиям жизни и профессиональной деятельности. Освоение минимального уровня

профессиональной компетентности не ведет к прекращению профориентации, а лишь изменяет ее роль и методы.

Решение вопросов развития персонала является важным по целому ряду причин, так как это требует больше усилий для выявления потенциальных возможностей личности и нацеленности делать больше и лучше, чем необходимо для исполнения текущей работы, а также поиска путей реализации этих возможностей.

К вопросам развития персонала следует подходить очень профессионально. До тех пор, пока менеджеры не осознают нужности в знаниях в сфере развития персонала, они не смогут преодолеть экономические проблемы, психологические трудности, а нередко и породят их сами, совсем этого не желая.

В этой связи, задачами развития кадрового потенциала сотрудников компании являются следующие:

- исследование стадии организационного развития и увязка их со стадиями развития персонала;
- обоснование необходимости заботы о развитии персонала на всех этапах служебной карьеры и жизни работников;
- разработка альтернативных способов деятельности руководителей всех структур и консультантов, участвующих в работе по развитию персонала;
- анализ возможных подходов к оценке результативности развития персонала.

Главной целью управления кадровым обеспечением организации и ее деятельности является обеспечение организации трудовыми ресурсами, в полной мере отвечающее ее потребностям, как в количественном, так и в качественном отношении [10, с.8].

Достижение главной цели осуществляется реализацией частных целей управления под процессами кадрового обеспечения, которые образуют «дерево целей», представленное на рис. 1.

Достижение целей кадрового обеспечения и управления им возможно при условии выполнения комплекса задач, в числе которых следует выделить: [12, с.113]

- определение потребности организации в персонале;
- выявление источников трудовых ресурсов;
- планирование комплектования организации персоналом;
- организацию набора персонала, включая подбор кандидатов;
- организацию отбора и расстановки персонала;
- планирование работы с персоналом;
- организацию и руководство адаптацией персонала;
- организацию аттестация персонала;
- организацию и руководство перемещением персонала;
- организацию подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- осуществление управления кадровым ростом персонала



Рисунок 1- «Дерево целей» управления кадровым обеспечением [15, с.198]

Представленное «Дерево целей» управления кадровым обеспечением служит методологической основой кадровой работы службы персонала.

## 1.2 Методы кадрового обеспечения государственного учреждения

При диагностике обеспечения кадрами в органах государственного управления необходимо использовать комплекс различных методов: анализ статистических данных, социологический опрос специалистов, анализ документации, опрос экспертов и т.п.

Эффективность деятельности государственных и муниципальных унитарных учреждений оценивается через сочетание таких сложных характеристик, как: максимальное использование способностей, возможностей и навыков работников; достижение главных целей деятельности компании и умение привлекать высокомотивированные и профессионально подготовленные кадры.

Все методы отличаются по способам воздействия на объект управления. Под административными методами понимают систему способов воздействия, обеспечивающую эффективное производство. Система административных методов может быть представлена в форме воздействия на структуру и процесс управления.

Влияние на структуру управления реализуется в большинстве случаев путем организационного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования. К воздействию руководителя на процесс управления относится влияние на сам коллектив и на отдельного человека.

Административные методы – это поручения работникам в форме приказа или распоряжения. Административные методы обладают обязательностью выполнения всех порученных указаний, по существу их можно назвать методами принуждения. В учреждении такие методы служат средством прямого воздействия на процесс производства. Методы административного управления



имеют некоторые позитивные и негативные воздействия на управление персоналом представлены в таблице 1.2.

Таблица 1 – Административные методы управления

Позитивные воздействия	Негативные воздействия
Четкая проработка устава в учреждение, где любой сотрудник может им воспользоваться	Наличие типового устава в учреждение, к которому имеют доступ только руководители
Правила внутреннего трудового распорядка	Отсутствие должностных инструкций
Грамотное оформление приказов, распоряжений и контроль за их исполнением	Отсутствие контроля исполнения документов
Уменьшение текучести кадров	Рост текучести кадров

Главным недостатком административных методов – это поощрение старания и усердия работника, а не проявление его инициативы.

Существует пять способов административного воздействия на персонал, которые опираются на влияние, дисциплину, взыскания таблица 2.

Таблица 2 – Административные способы воздействия на персонал

№ п/п	Вид воздействия	Значение
1	Организационные воздействия	Основаны на подготовке и утверждении устава в учреждение, трудовых и других договоров, штатного расписания, должностных инструкций
2	Распорядительные воздействия	Направлены на соблюдении приказов, распоряжений, нормировании труда
3	Материальная ответственность	Обязанность возмещения причиненного ущерба в учреждение
4	Дисциплинарная ответственность	В случае, если работник нарушит трудовое законодательство применяют замечание, выговор, понижение в должности, увольнение
5	Административная ответственность	При совершении административного правонарушения применяют предупреждение, штраф, административный арест, исправительные работы

Нужно сказать, что данные способы административного воздействия на персонал существуют во многих средних и крупных организациях. Административные методы достаточно эффективны при условии соблюдения их полного выполнения.

К средствам косвенного воздействия относятся экономические методы управления персоналом. Их по другому называют методами «кнута и пряника», они предполагают вознаграждение за определенную работу, оно может быть в виде поощрения («пряник») – повышение заработной платы, премии и наказания («кнут») – снижение заработной платы, штрафы. В состав экономических методов управления входят прогнозирование, планирование, экономико-математические методы, коммерческий расчет, экономическое стимулирование. Экономические методы управления являются самыми главными методами управления персоналом.

Они осуществляют воздействие на экономическую сферу деятельности учреждения основаны на законах конкуренции, спроса и предложения, законе стоимости.

Также как и административные, экономические методы имеют позитивные и негативные воздействия, они представлены в таблице 3 [18, с. 30].

Таблица 3 – Экономические методы управления персоналом

Позитивные воздействия	Негативные воздействия
Наличие положения об оплате труда и премировании персонала	Распределение вознаграждения руководителем фирмы и премии
Развитие выплат материальной помощи	Оказание материальной помощи только в чрезвычайных случаях
Периодическое повышение заработной платы	Заработная плата на минимальном уровне

Экономические методы базируются на экономических условиях деятельности и соответствующих стимулах.

Экономическая заинтересованность служащих государственного учреждения в эффективном поведении и решении является основой этих методов.

Социально-психологические методы управления представляют собой конкретные методы и приемы воздействия на формирование, и развитие коллектива в учреждение, на протекающие внутри него социальные процессы.

Сначала рассмотрим социальные методы управления. Их применяют с целью выявления интересов коллектива или отдельного человека. Социальные методы первыми стали использовать японцы, они считали, что человеку нужна не только хорошая заработная плата, но и благоприятные условия труда. Объектом социальных методов выступает коллектив или отдельный человек, а субъектом – руководитель.

Социальные методы управления по большому счету способны оказывать положительные воздействия на человека, для более эффективного управления персоналом необходимо в совокупности с социальными методами использовать и психологические методы, рассмотрим их подробнее.

Психологические методы управления представляют конкретные методы и приемы по урегулированию взаимоотношений между людьми путем создания оптимального климата в коллективе

К ним можно отнести:

- заинтересованность в труде;
- выявление и извлечение причин текучести кадров;
- управление межличностными отношениями;
- объединения малых групп в большие для достижения общей цели;
- гуманизация труда;
- побуждение к труду.

Различные учреждения по-разному используют способы управления сотрудниками, но значительным является то, что для осуществления поставленных целей и эффективного управления персоналом, следует

использовать административные, экономические и социально-психологические методы управления в совокупности.

Эффективное управление персоналом не может придерживаться только административных методов, ориентиром такого управления должна выступать осознанная кадровая политика, основанная на системе интересов, как кадров, так и самого предприятия.

В связи, с чем появляется потребность в новейших научных знаниях и эффективных технологиях управления персоналом, методах формирования и управления человеческими ресурсами. Базой для оценки эффективности управления персоналом является информация о работниках: половозрастные данные, уровень квалификации, профессиональная подготовка, психологическое состояние и способности к новаторской деятельности и др.

Оценка эффективности управления персоналом, представляет собой формализованную деятельность, направленную на измерение издержек и выгод, включенных в программы кадровой политики, а также для сопоставления результатов с прошлыми итогами предприятия, с итогами конкурентов и с целями анализируемого предприятия [31, с. 23].

Управление персоналом включает в себя методы оценки эффективности по управлению формированию кадрового состава, поиска способов его эффективного использования и формирования и т.д.

Ключевым понятием в измерении эффективности управления персоналом является эффективность трудовой деятельности кадров данной в учреждение. В связи с этим выявляется необходимость в качественном измерении, оценке и оптимизации деятельности каждого отдельного кадра, а также отдельных групп работников. Это позволит продуктивно повысить эффективность менеджмента персоналом на любом предприятии

Современными исследователями выделяется ряд нескольких подходов к оценке эффективности управления персоналом.

Первый подход заключается в совокупной оценке эффективности конечного результата деятельности в учреждение за определенный период времени.

Второй подход для произведения оценки предполагает использование показателей результативности и качества труда рабочих. Данные показатели применяются в методике исследования при анализе эффективности использования трудовых ресурсов.

Третий подход базируется на проведении экономической оценки кадровой деятельности, применяя, например, такие показатели, как эффективность инвестиций, вложенных в трудовые ресурсы.

Четвертый подход выражается в оценке результативности всей системы менеджмента, как ключевым звеном в процессе управления персоналом на предприятии [6, с. 89].

Экономическая эффективность в управления персоналом – это достижение организационных целей с минимальными затратами на персонал при высокой стабильности, гибкости и адаптивности.

Социальная эффективность выражается в удовлетворении интересов и потребностей сотрудников предприятия. Главным ее показателем является удовлетворенность работников оплатой труда на предприятии, условиями труда, микроклиматом в коллективе.

### 1.3 Нормативно-правовая база и методический инструментарий кадрового обеспечения государственного учреждения

Управление персоналом в системе государственных учреждений РФ осуществляется в рамках единой системы власти и государственного управления, на основе единых правовых, организационных и функциональных принципов для достижения общей цели.

Управление персоналом в системе государственных учреждений РФ осуществляется в рамках единой системы власти и государственного управления,

на основе единых правовых, организационных и функциональных принципов для достижения общей цели [13, с. 5].

Будучи самостоятельно функционирующей системой, управление персоналом государственного учреждения является составной частью системы управления государственной службой как важнейшего механизма государственного управления. Общие принципы системы управления персоналом государственной службы отражены в Конституции РФ [1], Федеральном законе № 79-ФЗ от 27 июля 2004 г. «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [6], Федеральном законе от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» [8] и других нормативных правовых актах.

Правовые нормы, которые содержатся в Конституции РФ и ее законах, а также в законах субъектов РФ, уставах муниципальных образований и иных нормативно-правовых актах, составляют основу управления персоналом в государственных учреждениях [3, с. 6].

Нормы, которые связаны со свободами и правами человека и гражданина для государственных учреждений имеют особенное значение, поскольку правовой статус персонала государственных учреждений, а также технологии и механизм работы с персоналом в государственных учреждениях формируется на их базе. При практической реализации правового статуса гражданина в управленческой практике работы с персоналом государственных учреждений, подключаются и другие отрасли права.

Именно в них данный статус конкретизируется и становится частью общественной жизни [4, с. 30].

Развитием норм трудового права обусловлены механизм и технологии управления персоналом государственных учреждений. Этими нормами, прописанными в Трудовом кодексе, охвачены важнейшие направления управления персоналом в государственном учреждении.

Отклонения от норм трудового права происходят в силу влияния административного права. Поэтому в нормах права закреплено распространение

действия законодательства Российской Федерации о труде на государственных и муниципальных служащих, с учетом особенностей, которые предусмотрены законами о государственной и муниципальной службе [4, с. 32].

Министерством труда и социального развития Российской Федерации утвержден методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных учреждений (включая общественную оценку) [27].

При подготовке к аттестации непосредственный руководитель готовит отзыв об исполнении им должностных обязанностей за аттестуемый период.

Форма отзыва включает мотивированную оценку профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной служебной деятельности.

Комплексная оценка позволяет получить объективную информацию о его квалификации, профессиональных качествах, необходимых для замещения должности, а также об эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности.

Основными элементами системы комплексной оценки является: [27]

- оценка квалификации— соответствие уровня и направления подготовки (специальности) профессионального образования, стаж гражданской службы (государственной службы иных видов) или стаж (опыт) работы по специальности, направление подготовки, соответствие профессиональных знаний и навыков гражданского служащего квалификационным требованиям к должности гражданской службы;

- оценка профессиональных качеств — соответствие проявляемых гражданским служащим при исполнении должностных обязанностей профессиональных качеств модели профессиональных качеств для должности гражданской службы;

- оценка эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего — способность гражданского служащего к достижению поставленных целей, выполнению задач и реализации планов в

полном объеме с требуемым качеством в установленный срок при оптимальном использовании организационных, кадровых, финансовых, информационных и других типов ресурсов, имеющихся в распоряжении государственного органа.

Если оценка квалификации гражданского служащего не вызовет сложностей при оценивании, т. к. имеется наработанная практика, то качественное выведение весовых значений двух других элементов вызывает сомнение.

Для оценки профессиональных качеств кадровым службам необходимо разработать модель профессиональных качеств для каждой должности гражданской службы органа либо для группы должностей, замещение которых предполагает выполнение и реализацию схожих задач и функций.

Для оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности необходима формализация системы целей.

Модель профессиональных качеств включает три группы:

- общие профессиональные,
- прикладные профессиональные и управленческие профессиональные качества.

Согласно методическому инструментарию модель профессиональных качеств для должности является приложением к должностному регламенту по данной должности.

Если модель составлена для группы должностей, то отдельные бланки заполняются для каждой должности.

При формировании модели обязательно участие экспертов, коими выступают непосредственный руководитель оцениваемого гражданского служащего, вышестоящий руководитель, могут быть привлечены другие гражданские служащие и эксперты из сторонних организаций.

Систематизация целей и задач профессиональной служебной деятельности гражданского служащего осуществляется путем декомпозиции целей и задач государственного органа в целом до уровня целей и задач конкретного гражданского служащего и включает 3 этапа:



- формализация системы целей деятельности государственного органа, одновременно являющейся системой целей профессиональной служебной деятельности руководителя государственного органа;

- формализация системы целей деятельности самостоятельных структурных подразделений государственного органа;

- формализация системы целей и задач профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

В целях проведения оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего используется карта эффективности и результативности — документ, содержащий цели профессиональной служебной деятельности гражданского служащего, показатели эффективности и результативности и их характеристики, а также информацию о результатах оценки эффективности и результативности его профессиональной служебной деятельности.

Таким образом, краткое описание двух элементов системы комплексной оценки приводит к следующим выводам: [27]

- система и инструментарий сложны для самостоятельной реализации кадровыми службами государственных органов.

Полноценное внедрение системы комплексной оценки требует качественного состава кадровых служб.

Практика показывает, что кадровыми вопросами зачастую занимается один человек, и это не всегда специалист по управлению персоналом; внедрение системы требует достаточного временного ресурса.

Для того чтобы система стала действительно инструментом оценки, необходимо, чтобы все служащие, прежде всего, руководители, были включены в понимание этой системы, чтобы заполнение различных карт не носило авральный характер в период подготовки к аттестации;

- для качественного внедрения системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) нужны и финансовые средства.

Для внедрения системы необходимо обучение не только работников кадровых служб, но и всех, без исключения, служащих, что в условиях урезания средств на повышение квалификации гражданских служащих в ближайшей перспективе системное и качественное внедрение предложенной системы оценки делает весьма проблематичным в республике.

#### 1.4 Отечественный и зарубежный опыт кадрового обеспечения государственного учреждения

Вопросы обеспечения кадрами органов управления являются приоритетными для любой страны, поскольку они связаны, прежде всего, с профессионализмом служащих функционированием государства. Анализ опыта развитых зарубежных стран по рационализации административно-управленческого аппарата требует осмысления и оценки перспектив внедрения опыта для реформирования российской модели государственной службы.

Для более полного понимания процесса организации работы кадрового резерва в зарубежных странах рассмотрим специфику государственной кадровой политики в части работы с кадровым резервом на примере конкретных государств.

Интересный опыт подготовки кадрового резерва накоплен в Японии, где особое внимание уделяется деятельности Школы государственного управления и промышленного менеджмента.

Выпускники этой школы, как показывает практика, становятся политическими и экономическими лидерами Японии, то есть в приоритете — подготовка лиц, состоящих в резерве кадров, которые должны занять высшие должности в государстве в долгосрочной перспективе.

Особенность является то, что в школе учатся исключительно здоровые мужчины не старше 25 лет, которые уже имеют образование (университет или колледж), а также стаж профессиональной деятельности. Такая система образования предусматривает уклон в сторону практического образования, поэтому теоретических дисциплин в системе образования не предусматривается в формате коллективного слушания.

Все теоретические материалы, обучающиеся в Школе изучают самостоятельно, так как уже имеют высшее образование, а, следовательно, обладают техниками самостоятельного изучения теоретического материала. Практические занятия чаще всего проводятся в помещении с круглым столом, телекамерами и микрофонами, что свидетельствует о цели обучение данной категории служащих — подготовка деятелей крупного масштаба. Достижение этой цели определяется также тем, что занятия проводят руководители политических партий, в первую очередь правящей, президенты банков и крупных фирм, а также министры и известные журналисты.

Несмотря на то, что коллективные занятия предусмотрены, подготовка резервистов может быть лишь строго индивидуальной.

В Великобритании работа с кадровым резервом на государственной службе осуществляется по программе «Быстрый поток». Данная программа способствует быстрой кадровой рокировке из кадрового резерва на вакантную должность и наоборот. Принцип программы: успешные кандидаты в рамках программы в течение нескольких лет после поступления на службу активно переводятся из департамента в департамент в целях приобретения опыта. Через пять лет кандидаты выходят из программы, и их карьера в дальнейшем строится в соответствии с общими принципами управления персоналом в государственных учреждениях.

Система отбора и работы с кадровым резервом государственных служащих в Соединенных Штатах Америки в большинстве своем основывается на опыте кадровой политики американских коммерческих фирм. Здесь речь идет в первую

очередь о таких крупных корпорациях, как GeneralMotors, GeneralElectric, Microsoft.

В данных коммерческих компаниях суть технологии кадрового резерва проста: из сотрудников компании отбираются наиболее перспективные сотрудники, которые в дальнейшем смогут занять управленческие должности.

Такая схема продвижения служащих дает компании уверенность, что назначенцы получат хорошую подготовку, и сотрудники в свою очередь более лояльны и мотивированы. В Соединенных Штатах Америки основным органом, занимающимся резервом кадров для государственной службы является Служба управления персоналом, в которой функционирует Центр системы оценки кадров и должностных обязанностей, который занимается не только оценкой персонала при приеме на работу, но и в дальнейшем. Подготовка лиц, зачисленных в кадровый резерв государственной службы, отличается планомерностью, конкретностью, практическим характером.

Определенный интерес профессиональной подготовки лиц, состоящих в кадровом резерве государственной службы, представляют адаптационные программы.

В рамках таких программ обучение производится на семинарах, где слушатели программ знакомятся с нормами деятельности и структурой органов государственного управления, особенностями организации профессиональной деятельности, а также процесса принятия решений на государственной службе.

Семинары являются основой системы получения знаний служащих различных служб государственного управления. Также в Соединенных Штатах Америки предусмотрена система дополнительной подготовки руководителей, которые намечены на выдвижение из резерва. Каждое министерство должно подготовить от 40 до 60 кандидатов, обеспечив проведение их обучения по трехнедельным программам.

Деятельность учебных центров управления кадров направлена на повышении квалификации среднего звена и высших руководителей. Кроме того,

функционирует Федеральный административный институт, целью которого также является повышения лиц, включенных в кадровый резерв.

Во Франции важнейшие вопросы организации и функционирования государственной службы определены в Конституции. Законодательство, которое действует сейчас во Франции, есть итог реформ, которые начались сразу после Второй мировой войны. Французское законодательство использует понятие «резерв», но его содержание значительно отличается от понятия «кадровые резерв», которое принято использовать в Российской Федерации.

В Конституции Германии четко определены важнейшие вопросы организации и функционирования государственной службы. Понятия «служащий» и «чиновник» не тождественны, суть различий состоит в их правовом положении. В Германии нет института резерва кадров. Но для того, чтобы можно было правильно выполнять задачи государственной службы, была разработана соответствующая структура карьеры, которая обеспечивает продвижение по служебной лестнице всех достойных этого продвижения специалистов. Система развития карьеры отражает возможные пути развития карьеры гражданского служащего.

Зарубежные страны накопили определенный опыт решения кадровых задач, который может быть использован и в России не только в период реформирования государственной службы, но и при решении оперативных проблем в работе с кадровым резервом на государственной службе.

#### 1.5 Методика анализа и оценки эффективности кадрового обеспечения государственного учреждения

Для более эффективного управления процессом планирования потребностей организации в рабочей силе, подготовки резерва, профессионального обучения, компенсации необходимо отслеживать возрастную структуру по категориям сотрудников, отдельным отделам и должностям.

В таблице 4 показаны показатели эффективности управления кадрами

Таблица 4 - Показатели эффективности управления кадрами [15, с.198]

Направления анализа	Показатели
Производительность труда	Объем реализации на одного работника и его динамика Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика
Издержки на персонал	Общие издержки на персонал за период Доля издержек на персонал в объеме реализации за период Издержки на одного работника и их динамика
Эффективность управленческих программ	Затраты на отдельные направления и программы деятельности служб управления персонала в расчете на одного работника Эффект воздействия отдельных программ на результативность деятельности работников и фирмы в целом
Социально-психологический климат в коллективе	Взаимоотношения с коллегами Взаимоотношения с руководством Взаимоотношения с общественностью, коллегами
Уровень удовлетворенности персонала	Соответствие организационных и личных целей Коэффициент текучести персонала и его динамика Уровень конфликтности в коллективе

В соответствии с данными таблицы 1 результативным показателем, характеризующим экономическую эффективность управления кадрами, является среднегодовая выработка на одного работника, в виде отношения среднегодового объема реализации к фактической средней численности кадров. Указанный показатель не показывает всю картину эффективности управления, но может использоваться в целях оценки эффективности управления кадрами.

В качестве результативного показателя, может быть рассмотрен коэффициент текучести кадров, отображающий динамику кадров предприятия. Коэффициент текучести является индикатором благополучия в сфере управления кадрами. Если у предприятия хорошие производственные показатели, а текучесть кадров высокая, то можно говорить о низкой стабильности кадров. С учетом того, что текучесть кадров может дорого обходиться предприятию, необходимо тщательно анализировать причины, по которым кадры покидают предприятие.

В целях повышения эффективности управления кадрами рекомендуется выделение в штатах предприятия специалиста по кадрам либо отдела кадров.

Наличие специалистов по работе с кадрами повышают эффективность деятельности предприятия, которая состоит в том, что она:

- помогает организации достигнуть поставленные цели;
- позволяет повысить эффективность в использовании возможностей, способностей и навыков имеющихся кадров;
- способствует снабжению предприятия хорошо подготовленными кадрами;
- способствует повышению удовлетворенности кадров работой, стимулируя их потребности в самореализации;
- позволяет создать, развивать и поддерживать необходимый уровень условий труда, делая работу на предприятии желанной;
- занимается доведением кадровой политики до всех работников;
- разрабатывает мероприятия по поддержанию требуемого уровня культуры поведения и дисциплины в рамках предприятия;
- осуществляет планирование и управление изменениями в предприятии с учетом интересов отдельных работников, групп и предприятия в целом;
- способствует снижению издержек и повышению конкурентоспособности [17, с.359].

Возрастная структура рабочей силы характеризуется средним возрастом сотрудников организации. Она рассчитывается как сумма возрастов всех сотрудников, деленная на число сотрудников организации.

Продуктивная возрастная структура персонала может быть представлена по следующим категориям [11, с.187]: до 20 лет; 20-30 лет; 31-40 лет; 41-50 лет; 51-60 лет; старше 60 лет. Уровень образования кадров предприятия должен быть высоким, так как данный фактор отражается непосредственно на конкурентоспособности организации.

Для повышения уровня образования кадров необходимо иметь точные данные образования персонала в настоящий момент, для чего необходимо сгруппировать

сотрудников по следующим признакам[28,с.26] неполное среднее образование; среднее специальное; высшее; кандидат или доктор наук.

Для получения полной информации о качественном составе персонала необходимо также провести анализ стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации. Здесь принимаются во внимание такие данные как общий стаж работы и продолжительность работы в конкретной организации.

Стаж работы удобнее определять методом группировки - менее года; 1-3 года; 3-5 лет; 5-10 лет; 10-20 лет; свыше 20 лет. Эффективность использования кадрового потенциала предприятия характеризуется таким показателем как текучесть кадров. Наряду с показателем текучести кадров для определения кадрового потенциала предприятия используется такой показатель как внутриорганизационная мобильность персонала[15, с. 51].

Так, для определения среднего уровня квалификации рабочих предлагается определять среднюю арифметическую величину соответствующих разрядов, взвешенных по количеству рабочих в каждом разряде, и затем сопоставлять ее со средним разрядом выполняемых работ. Считается, что по результатам такого сопоставления можно получить представление о том, насколько квалификация рабочих позволяет им выполнять работы данной сложности.

Степень использования квалификации рабочих мест может быть определена с помощью коэффициента использования квалификации ( $K_{кв}$ ) рабочих мест, который рассчитывается по формуле[25,с.26]:

$$K_{кв} = \frac{P_p}{P_{p.p.}} \quad (1)$$

где  $P_p$  — средний разряд рабочих;

$P_{p.p.}$  — средний разряд работ.

Если средний разряд рабочих значительно ниже среднего разряда работ, то это свидетельствует как о недостаточной квалификационной подготовке рабочих, так и об отсутствии продуманной кадровой политики. Если средний разряд рабочих значительно превышает средний разряд работ, то это свидетельствует о неудовлетворительном подборе по уровню квалификации рабочих кадров.



Показатели оценки кадрового обеспечения организации :

Для расчета показателей движения персонала используем следующие формулы:

Коэффициент текучести кадров показывает долю уволенных работников по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины в среднесписочной численности работников, рассчитывается по формуле:

$$K_T = (Ч_{усж} + Ч_{унд}) / Ч_{ср} \quad (2)$$

где:  $K_T$  – коэффициент текучести кадров;

$Ч_{упж}$  – численность уволенных работников по собственному желанию;

$Ч_{узд}$  – численность уволенных работников за нарушение трудовой дисциплины;

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность работников.

Коэффициент выбытия вычислим по формуле:

$$K_{выб.} = Ч_{увол} / Ч_{с.} \quad (3)$$

где:  $Ч_{увол}$  = численность уволенных;

$Ч_{с.}$  – среднесписочная численность.

Коэффициент стабильности кадров характеризует постоянство состава кадров предприятия, рассчитывается по формуле:

$$K_{ск} = Ч_{с3} / Ч_{с3} \quad (4)$$

где:  $K_{ск}$  – коэффициент стабильности кадров;

$Ч_{с3}$  – численность работников со стажем более 3 лет;

$Ч_{с3}$  – среднесписочная численность работников.

Итак, кадровый потенциал представляет собой совокупность способностей персонала организации, необходимых для выполнения и координации действий, которые обеспечивают организации преимущества на рынке и эффективное достижение организационных целей. Это понятие может быть использовано для характеристики уровня знаний, умений и навыков, а также личного и квалификационного уровня кадров организации.

Таким образом, объективное представление о состоянии кадрового обеспечения может быть получено только при помощи социальной диагностики, носящей системный характер и выявляющей условия и факторы, влияющие на кадровую динамику. С целью оценки кадрового потенциала могут быть использованы различные группы методов. К количественным методам относятся методы балльной оценки, рангов, парного сравнения, метод экспертной оценки, коэффициентов и др.

К качественным методам оценки кадрового потенциала относятся методы эталона, биографический, матричный методы, устные характеристики, групповые дискуссии). Также могут быть использованы комбинированные методы, к которым относятся тестирование, метод группировки сотрудников, стимулирующие оценки и т.д.

## 2 АНАЛИЗ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОБУ ЛЕДОВАЯ АРЕНА «ТРАКТОР»

### 2.1 Анализ методов и организации кадрового обеспечения в ОБУ Ледовая арена «Трактор»

ОБУ "Ледовая Арена "Трактор" зарегистрирована 17 октября 2008 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 17 по Челябинской области. Руководитель организации: директор Телих Денис Сергеевич. Юридический адрес ОБУ "Ледовая Арена "Трактор" - 454003, Челябинская область, город Челябинск, улица 250-летия Челябинска, 38. Основным видом деятельности является «Деятельность спортивных объектов».

Организации ОБУ "Ледовая Арена "Трактор" присвоены ИНН 7447141928, ОГРН 1087447017130, ОКПО 86964931.



Рисунок 2 – Структура учреждения ОБУ «Ледовая Арена «Трактор»

Изучение функций отдела управления персоналом на основе «Положения об отделе».

Функции отдела кадров:

- учет личного состава, выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников;
- регистрация, хранение, заполнение трудовых книжек, ведение установленной документации по кадрам
- издание приказов по работникам (прием, увольнение, перевод работников, установление надбавок и доплат, поощрения и наказания и др.);
- ведение и хранение личных дел сотрудников института, подготовка к сдаче и сдача в архив;
- составление графика отпусков и контроль за его исполнением, издание отпускных приказов;
- оформление и регистрация больничных листов;
- учет материалов по поощрениям и награждениям;
- оформление командировок и издание приказов по командировкам;
- составление различных видов отчетов по сотрудникам организации;
- подготовка документов по оформлению пенсий работникам, подготовка документов для представления их в орган социального обеспечения для назначения пенсий;

Сложность работы кадровой службы в ОБУ Ледовая арена «Трактор» определяется необходимостью совмещать организацию и ведение документооборота и, непосредственно, работу с персоналом. То есть кадровая служба ОБУ Ледовая арена «Трактор» выполняет функции отдела кадров, которые представлены работой с документами, и отдела управления персоналом, куда включены по большей части вопросы и задачи социального характера.

Для целей документального оформления кадрового состава и операций по оплате труда в ОБУ Ледовая арена «Трактор» используются унифицированные формы документов.

Все трудовые отношения, которые могут возникнуть между работодателем и наемным рабочим регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации (ТК РФ).

Главы 10 и 11 действующего в настоящее время ТК РФ [4] освещают вопросы, связанные с началом трудовой деятельности и заключением трудовых договоров, оформлением приема на работу.

#### Порядок приема на работу

1. Прежде всего, при наличии свободной вакансии, потенциального работника знакомят с должностными обязанностями, уставом ОБУ Ледовая арена «Трактор», режимом работы, локальными документами, действующими в организации.

2. В том случае, если человека, желающего трудоустроиться, все устраивает, он считает что справиться с обязанностями, пишется заявление о приеме на работу на имя руководителя.

3. С будущим сотрудником заключается трудовой договор (ст. 67 ТК РФ), документ подписывается в двух экземплярах.

Один экземпляр остается в отделе кадров организации, второй отдается на руки принимающемуся на работу сотруднику.

4. До того, как приступить к непосредственным трудовым обязанностям нового работника под роспись в специальных журналах знакомят с правилами техники безопасности, инструкцией по охране труда на рабочем месте и правилами пожарной безопасности.

5. Согласно ст. 68 ТК РФ, не позже, чем через 3 дня с момента фактического начала работы, должен быть издан приказ о приеме на работу и вновь принятый сотрудник ознакомлен с ним под личную роспись.

Для оформления на работу необходимо представить следующие документы (ст. 65 ТК РФ):

- паспорт гражданина;
- трудовую книжку (если ранее уже работал официально);
- полис пенсионного страхования;

- документы об образовании;
  - воинский билет для военнообязанных и лиц призывного возраста
- документы воинского учета.

В некоторых случаях возможно предоставление дополнительных документов.

6. На основании приказа вносят запись о приеме на работу с указанием должности и даты приема.

В отделе кадров ОБУ Ледовая арена «Трактор» заводится личная карточка для учета изменений и дополнений, вносимых в трудовую книжку.

Прежде чем допустить работника ОБУ Ледовая арена «Трактор» к работе он должен быть ознакомлен:

- с должностными обязанностями;
- с правилами внутреннего распорядка организации;
- с уставом предприятия и режимом его работы;
- с локальными документами, действующими на предприятие (коллективным договором, к примеру);
- инструкциями: по охране труда, технике безопасности ведения работ и пожарной безопасности.

Применимые в организациях правила и политика управления документами должны обеспечивать долгосрочную целостность корпоративной среды управления информацией.

Таким образом, организационная структура компании линейно-функциональная. Она рациональна и соответствует уровню развития. В структуре отсутствуют лишние звенья. Руководство компанией осуществляет директор, назначенный по контракту.

Все вопросы регулирования деятельности ОБУ Ледовая арена «Трактор» определены Уставом учреждения

Руководителем предприятия является директор. Директор ОБУ Ледовая арена «Трактор» действует от имени предприятия без доверенности, представляет его интересы на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Директор действует по принципу единоначалия и несет ответственность за последствия своих действий в соответствии с действующим законодательством, настоящим Уставом и заключенным с ним договором.

Директор организует работу ОБУ Ледовая арена «Трактор», в установленном порядке распоряжается его имуществом, выдает доверенности, открывает в банках расчетные и другие счета, утверждает штатное расписание, в пределах своей компетенции издает приказы и другие акты, принимает и увольняет работников предприятия, применяет к ним меры дисциплинарного взыскания и поощрения. Директор назначает заместителей руководителя предприятия, определяет их компетенцию.

## 2.2 Анализ состава, структуры и движения персонала ОБУ Ледовая арена «Трактор»

Большое значение для эффективной работы предприятия имеет фактор наличия квалифицированных работников. С целью изучения персонала предприятия проанализированы данные статистических отчетов кадровой службы ОБУ Ледовая арена «Трактор» за 2016-2017 г.

Общая численность работников ОБУ Ледовая арена «Трактор» по состоянию на конец 2017г. составляет 113 человек. Состав и структура работников представлена в таблице 5

Таблица 5 - Динамика численности персонала по категориям и их структура за 2016-2017 гг. в процентах

Категории персонала	Значение показателей по годам			
	2016 г.		2017 г.	
	чел.	%	чел.	%
1	2	3	4	5
Всего, в т.ч.:	137	100,00	113	100,00
Руководители	16	11,67	15	13,27

Продолжение таблицы 5

Категории персонала	Значение показателей по годам			
	2016 г.		2017 г.	
	чел.	%	чел.	%
1	2	3	4	5
Специалисты	48	35,04	38	33,62
Рабочие	73	53,28	60	53,09

По данным таблицы 5 построим рисунок 3 динамика численности персонала по категориям

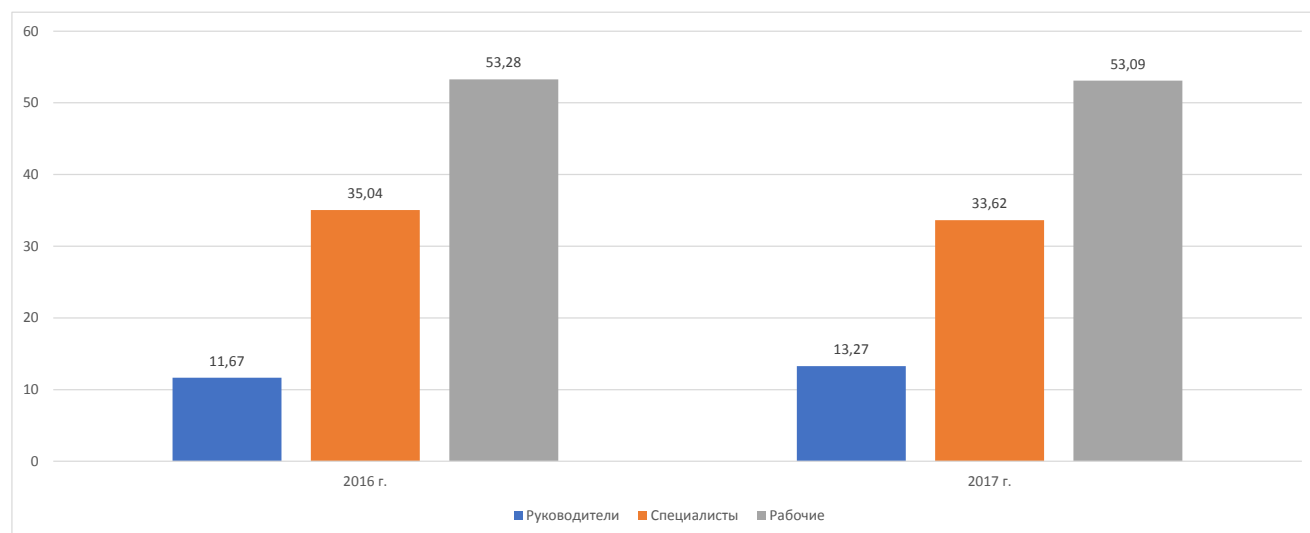


Рисунок 3- Динамика численности персонала по категориям

Основную часть численности персонала составляют рабочие, занятые непосредственно в сфере производства, в 2016 году на их долю приходится 63,6 %, а в 2017 – 61,6 %.

Вторую позицию в структуре численности занимают специалисты. Их доля в 2016 году составляет 14 %, а в 2017 – 13,5 %.

Происходит незначительное уменьшение численности работников, что связано с внедрением различного рода управленческих и реорганизационных мероприятий, а также оптимизацией труда.



Далее рассмотрим образовательный уровень персонала (таблица 6). Все руководящие сотрудники предприятия имеют высшее образование. Профильное высшее образование имеют 19% работников, наблюдается прирост численности персонала со средним образованием с 60% до 63%.

Таблица 6 - Структура персонала по уровню образования в 2015-2017 гг.

в процентах

Год	Общая численность	Высшее профессиональное образование		Средне образование (школа)		Среднее профессиональное образование	
		чел.	%	чел.	%	чел.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
2015 г.	139	84	60,4	5	3,6	60	36,0
2016 г.	137	93	67,8	8	5,8	46	26,7
2017 г.	113	94	83,18	5	4,4	34	12,4

Данные таблицы 6 отобразим на рисунке 4

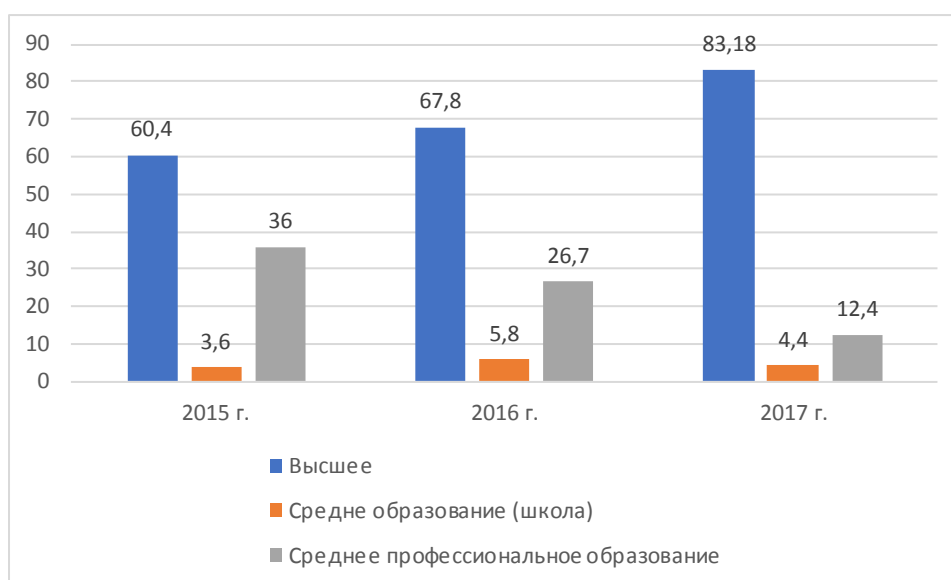


Рисунок 4- Структура персонала по уровню образования в 2015-2017 гг

Количество работников со средним профессиональным образованием составило в 2017 г. составило 12,4 %

Оценка уровня образования показала, что большая часть работников предприятия, имеет высшее образование.

Рассмотрим возрастной уровень работников предприятия (таблица 4).

Таблица 7 - Структура персонала по возрасту в 2015-2017гг.

в процентах

Год	Общая численность	18-25 лет		26-35 лет		36-45 лет		45-60 лет	
		чел	%	чел	%	чел	%	чел	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2015	139	21	15,10	22	15,8	60	43,2	36	25,9
2016	137	25	18,2	24	17,5	61	44,5	27	19,7
2017	113	26	23,0	24	21,2	58	51,3	5	4,42

Данные таблицы 7 отобразим на рисунке 5

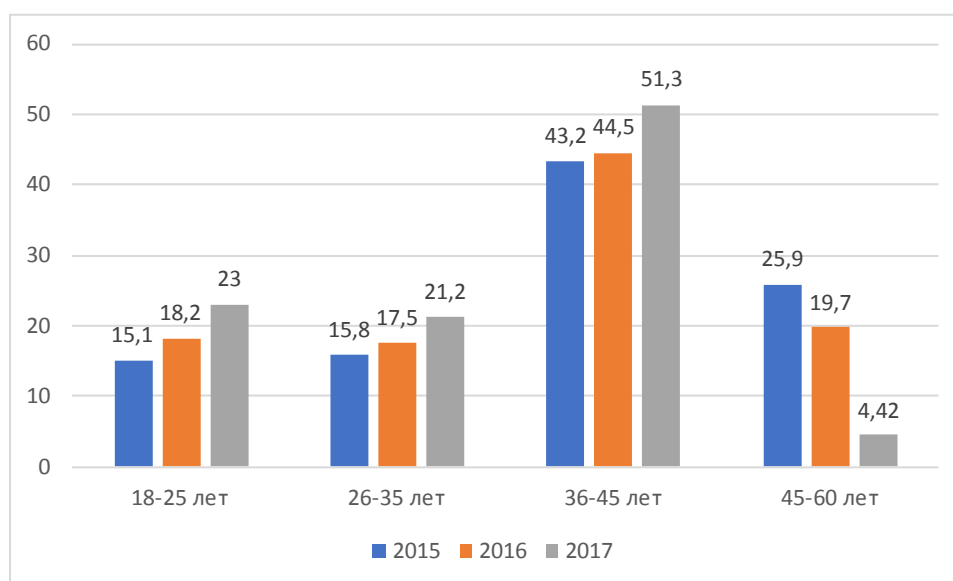


Рисунок 5 - Структура персонала по возрасту в 2015-2017гг.

Анализ работников по возрасту показал, что большинство сотрудников ОБУ Ледовая арена «Трактор» находится в возрастной группе от 36 до 45 лет (51,3%), вторая наиболее многочисленная возрастная группа – работники в возрасте от 45 до 55 лет (4,42%). При этом, возрастает численность персонала, в более молодых возрастных группах.

Далее, проанализируем структуру персонала ОБУ Ледовая арена «Трактор» по полу (таблица 8).

Таблица 8 - Качественный состав трудовых ресурсов по полу

в процентах

Показатель	2015 г.г.		2016 г.		2017 г.	
	Кол-во, чел.	Уд. вес%	Кол-во, чел.	Уд. вес%	Кол-во, чел.	Уд. вес%
Всего, чел.	139	100	137	100	113	100
женщины	38	27,3	38	27,7	35	30,9
мужчины	101	72,7	99	72,2	78	69,04

Данные таблицы 8 отобразим на рисунке 6

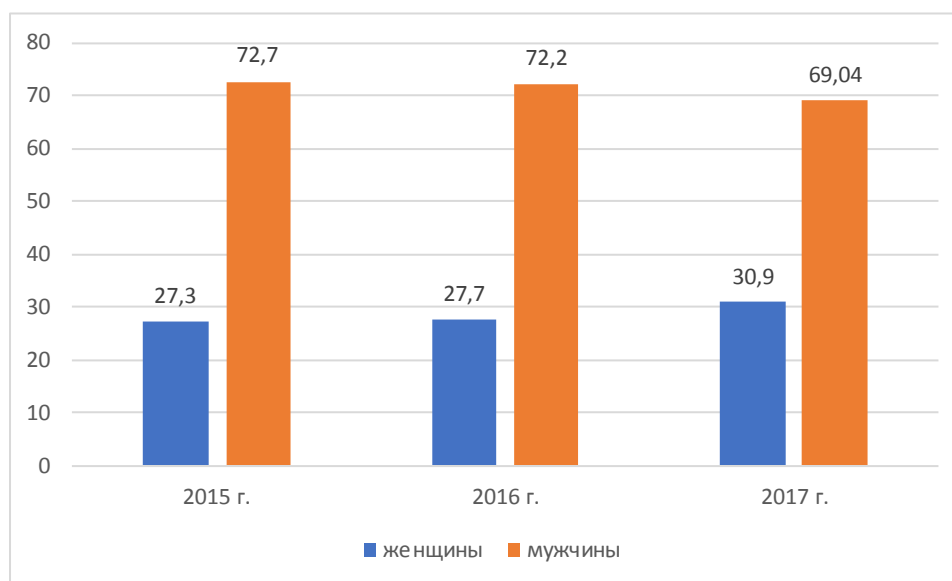


Рисунок 6- Качественный состав трудовых ресурсов по полу

Согласно представленным данным, половой состав на протяжении анализируемого периода не изменился – преобладающий удельный вес принадлежит мужскому полу. Так, в 2016 году данная категория занимала 99 человек, что составило 72,2 % в общей структуре персонала, а в 2017 году данный показатель уменьшился на 21 человек или 69,04 %.

Далее рассмотрим структуру персонала в зависимости от стажа работы на предприятии (таблица 9).

Таблица 9- Структура персонала по стажу работы в ОБУ Ледовая арена «Трактор» в процентах

Год	Общая численность	Менее 1 года		1 – 3 года		3 - 5 лет		Более 5 лет	
		чел	%	чел	%	чел	%	чел	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2015	139	27	19,0	32	23,0	44	32,0	36	26,0
2016	137	19	14,0	36	26,0	43	31,0	40	29,0
2017	113	20	17,7	31	27,4	37	33,0	25	22,0

Данные таблицы 9 отобразим на рисунке 7.

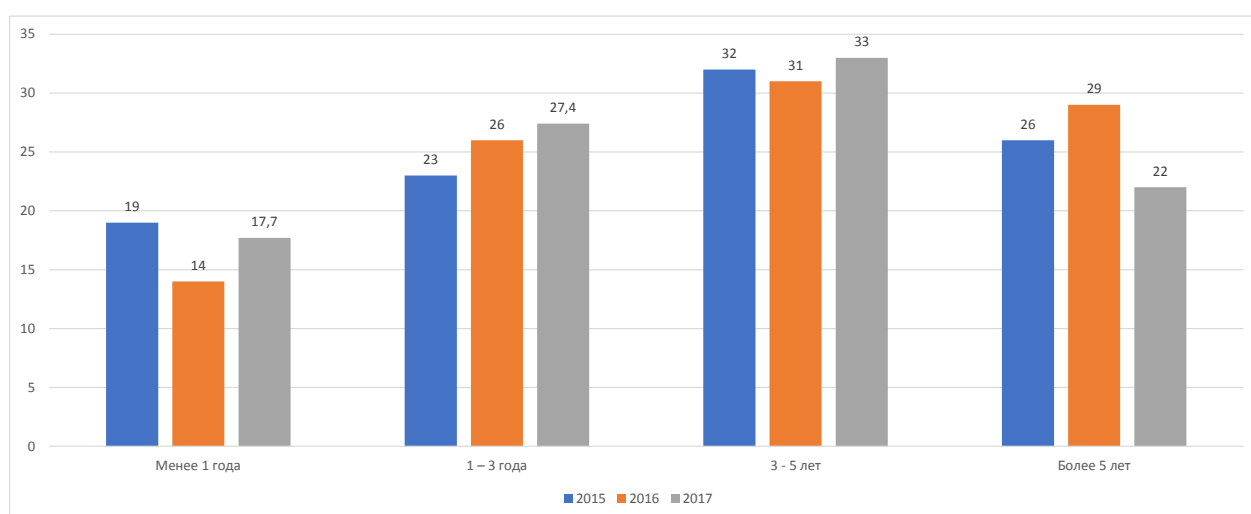


Рисунок 7 - Структура персонала по стажу работы в ОБУ Ледовая арена «Трактор»

Анализ структуры персонала по стажу работы на предприятии показал, что наибольшую группу, на протяжении последних трех лет, составляют сотрудники, отработавшие в ОБУ Ледовая арена «Трактор» от 3 до 5 лет (36-32%), в 2017 году доля сотрудников, отработавших более 1 года, но менее 3 лет – 23% и следует отметить, что численность в этой категории снизилась на 5%, менее года на предприятии работает 19%, численность этой категории повысилась с 17% в 2015 году. Доля работников, отработавших в ОБУ Ледовая арена «Трактор» более 5 лет, по итогам 2017 года, составляет 26%.

Учитывая полученные данные, можно предположить, что в ОБУ Ледовая арена «Трактор» наблюдается текучесть кадров.

Рассмотрим движение и текучесть кадров в ОБУ Ледовая арена «Трактор» (таблица 10).

Таблица 10 - Показатели движения трудовых ресурсов

в процентах

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение, чел.	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6
Состояло работников на начало периода, чел.	139	137	113	-24	82,48175
Принято всего, чел.	15	3	17	14	566,6667
Выбыло всего, чел, в т.ч.:	17	27	16	-11	59,25926
Состояло работников на конец каждого года, чел.	137	113	114	-1	100,88
Среднесписочная численность	138	125	114	-11	91,2
Коэффициент оборота по приёму, %	10,8	2,4	14,9	12,5	620,83
Коэффициент оборота по выбытию, %	12,3	21,6	14	-7,6	64,81
Коэффициент текучести	12,3	21,6	14	-7,6	64,81

Данные таблицы 10 отобразим на рисунке 8

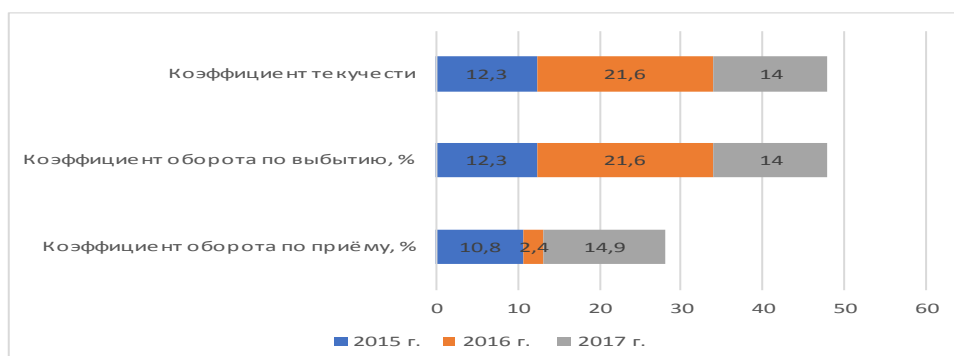


Рисунок 8 - Показатели движения трудовых ресурсов

Из приведенных данных следует, что за последний год снизился коэффициент оборота по выбытию на 7,6%, увеличился коэффициент оборота по приему на 12,5 %. Коэффициент текучести составил в 2017 г. 14 %

Данные отдела кадров анализа причин, послужившими причинами для увольнения работников предприятия приведены на рисунке 3.

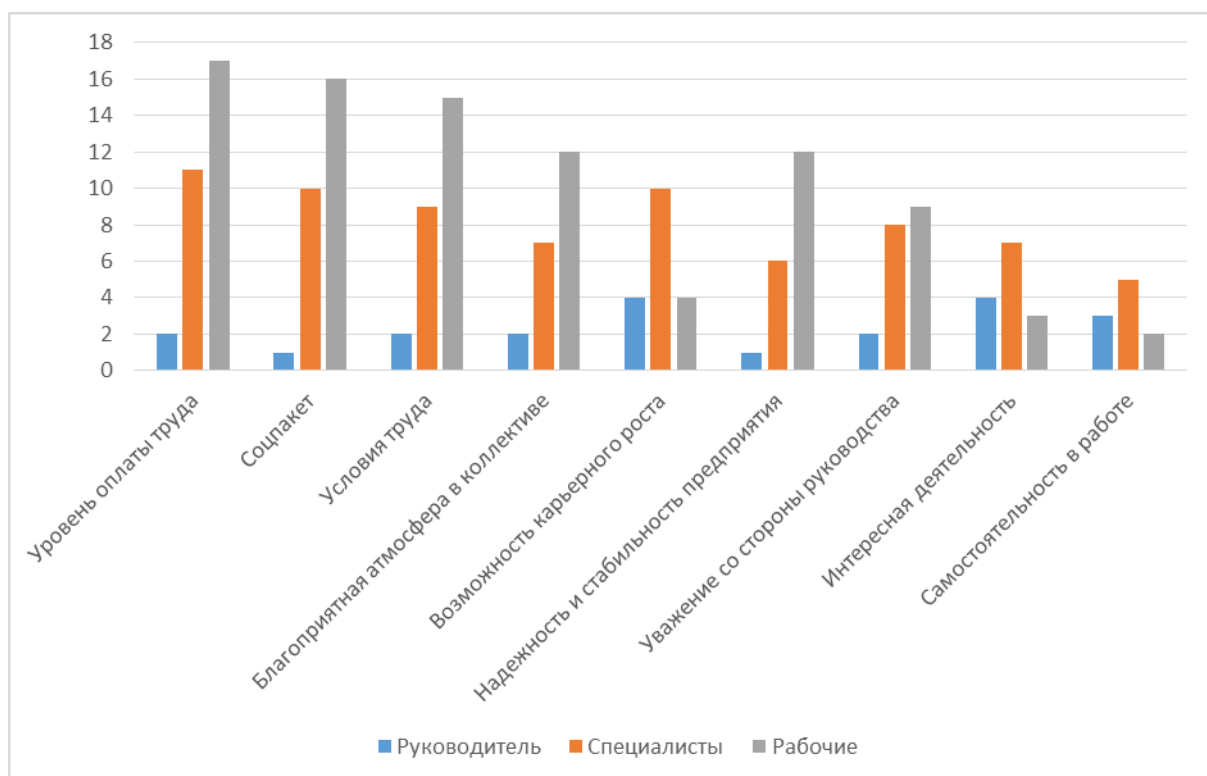


Рисунок 3 - Причины увольнения сотрудников, чел.

По данному рисунку, видно, что текучесть кадров сотрудников, обусловлена рядом причин, это заработная плата, соцпакет, условия труда для рабочего персонала, для руководителей также оказывает влияние на работу это заработная плата, соцпакет, возможность карьерного роста.

К сожалению, группа руководителей среди респондентов слишком малочисленна, чтобы сделать точные выводы о структуре мотивации этой категории сотрудников по всему предприятию, но при сопоставлении количества ответивших и отмеченных ими факторов можно предположить, что тенденция усложнения потребностей в зависимости от уровня должности имеет место быть.

Частая смена персонала отрицательно сказывается на деятельности компании. Многие постоянные заказчики не готовы работать с новыми работниками, новые кадры не могут работать также эффективно, как те, кто покинул предприятие.

Таким образом, как показал анализ системы управления персоналом ОБУ Ледовая арена «Трактор», основной проблемой предприятия является текучесть кадров.

### 2.3 Анализ и оценка показателей эффективности кадрового обеспечения в ОБУ Ледовая арена «Трактор»

Рассмотрим подробнее составляющие системы кадрового обеспечения.

В ОБУ Ледовая арена «Трактор» вопросы найма персонала являются обязанностью отдела кадров, который осуществляет поиск, первичные собеседования с кандидатами на вакантные должности, в также первичный отбор среди кандидатов на вакантные должности.

В среднем на одну имеющуюся вакансию в ОБУ Ледовая арена «Трактор» приходит до 15 кандидатов. Специалист отдела кадров по предъявленным кадровым документам проводит первичный отбор и по критериям, содержащимся в заявке, отбирает кандидатов на заполнение вакансии.

Специалист отдела кадров предоставляет непосредственному руководителю подразделения, где есть вакансия, возможность ознакомиться с документами кандидатов и выбрать наиболее подходящих.

Затем кандидат должен пройти испытание на профпригодность. Каждый кандидат, принятый на работу в ОБУ Ледовая арена «Трактор» проходит испытательный срок длительностью 3 месяца.

При поиске кандидатов используется как метод внутреннего найма (ротация кадров), так и внешний найм (привлечение кандидатов со стороны с помощью СМИ, кадровых агентств, Internet, внутренней базы данных).

Из аналитических данных ОК следует, что наиболее часто подбор персонала в 2015 -2017 г происходил по объявлению в СМИ (76%), остальные источники подбора персонала использовались в равной степени.

Специалист ОК отбирает полученные резюме по критериям, содержащимся в заявке о заполнении вакансии.

Все действия, связанные с подбором персонала в ОБУ Ледовая арена «Трактор» установлены «Положением о порядке подбора, назначения и отстранения от должности сотрудников ОБУ Ледовая арена «Трактор». Наличие регламентирующего документа позволяет создать единую систему подбора, назначения и отстранения от должностей персонала компании.

В процедуре подбора кандидатов на имеющуюся вакантную должность участвуют:

- руководитель подразделения, где имеется вакансия;
- специалист отдела кадров ОБУ Ледовая арена «Трактор»

Заказчиком подбора нового специалиста на вакантную должность формируются требования к должности. Ответственным за поиск и подбор кандидатов на вакантные должности является Отдел кадров.

Менеджер отдела кадров осуществляет поиск и первичный отбор кандидатов. Сначала менеджер анализирует рынок труда требуемого специалиста и



информирует заказчика о соответствии предложенного вознаграждения ситуации на рынке труда.

Отбор кандидатов происходит в 3 этапа, включая последовательных собеседований с руководством.

1 этап: Предварительная беседа менеджера отдела кадров с кандидатом на вакантную должность. В беседе менеджером выявляются способности кандидата работать в коллективе, определяются личностные особенности кандидата. Беседа проводится для определения системы ценностей и предпочтений кандидата. Все выявленные факторы фиксируются в письменной форме.

2 этап: Беседа в подразделении, имеющем вакансию. На этом этапе производится собеседование кандидата с руководителем отдела, подавшего заявку о необходимости заполнения вакансии. Руководителем выясняются профессиональные знания кандидата в профессиональной области деятельности, проводится первичная оценка профессионально важных деловых и личных качеств кандидата, таких как опыт работы в сфере торговли, уровень профессиональных знаний, заинтересованность в получении данной работы, готовность работать в компании с максимальной отдачей, степень ответственности и самостоятельности в принятии решений и другие).

Если, по мнению руководителя подразделения, претендент соответствует большинству предъявленных требований к должности, то он проходит на следующий этап.

Оценка производится руководителем в виде экспертной оценки и оформляется в письменной форме руководителем подразделения. Форма передается в Отдел кадров.

Если кандидат по итогам первых двух этапов соответствует требованиям, то менеджер по персоналу приглашает его на собеседование.

На этом этапе отсеиваются случайные кандидаты и остаются только претенденты, которые, по мнению руководителя, обладают должной квалификацией.

3 этап: Далее проводится проверка информации, предоставленной кандидатом, которую осуществляют руководитель подразделения или специалист. Они могут позвонить на прежнее место работы кандидата и расспросить о нем, также проверить рекомендации и т.п.

В ОБУ Ледовая арена «Трактор» обязательным является медосмотр. Цель медосмотра состоит в выявлении психических заболеваний, склонности к алкоголю, наркотикам.

4 этап: Выбор кандидата осуществляется комиссионно. Комиссия экспертов, которая состоит из руководителя отдела, менеджера по персоналу и главы комиссии – заместителя директора ОБУ Ледовая арена «Трактор», курирующего подразделение, проводят собеседование с кандидатом.

Эксперты комиссии с учетом предыдущих этапов, выясняют у кандидата сведения, не выявленные предыдущими этапами, после чего комиссией принимается решение о выборе конкретного кандидата из претендентов, если кандидат один, то принимается окончательное решение о приеме либо отказе в приеме кандидата.

Таким образом, процедура отбора кадров очень упрощена, при отборе используются собеседования, не предусмотрены оценочные процедуры. Неэффективность процедуры отбора подтверждают данные отдела кадров об увольнении кадров в первый год работы в ОБУ Ледовая арена «Трактор».

В ОБУ Ледовая арена «Трактор» прием на работу осуществляется с испытательным сроком, который позволяет оценить принятого работника непосредственно на рабочем месте, не принимая на себя обязательств по его будущему постоянному трудоустройству.

В ОБУ Ледовая арена «Трактор» трудовой договор с вновь принятыми работниками, заключается с 3- месячным испытательным сроком.

Проанализируем эффективность отбора кадров в ОБУ Ледовая арена «Трактор» за 2015 – 2017 гг. (таблица 11).

Таблица 11- Анализ эффективности отбора кадров

в процентах

Год	Принято, всего, чел	Самостоятельное увольнение новых работников в 1-й год работы		Уволены по инициативе руководства		Остались на рабочем месте по окончании 1 года работы чел
		Чел	%	Чел	%	
1	2	3	4	5	6	7
2015	22	8	36,4%	4	18,2%	10
2016	19	2	10,5%	4	21%	13
2017	28	8	28,6%	5	17,9%	15
всего	69	18	30,5%	13	22%	38

Заключительным этапом подбора является адаптация нового сотрудника.

Кандидату дают испытательный срок. Для специалистов его продолжительность от двух до трех месяцев; руководителей – от трех до шести месяцев. Некоторые работники – технический персонал, принимаются в штат без испытательного срока, в иных случаях он составляет не более двух месяцев. Благодаря сплоченной корпоративной культуре, новичку во время испытательного срока помогает специалист подразделения.

Результатом работы является закрытие вакансии.

За организацию процесса адаптации персонала ответственны работники отдела кадров.

Для комфортного вхождения нового сотрудника в рабочий процесс, сокращения времени, которое требуется ему для того, чтобы освоиться и начать работу на новом месте с полной отдачей, получить необходимые знания об инфраструктуре и взаимоотношениях, на предприятии действует система адаптации персонала.

В ходе адаптации новый сотрудник знакомится с деятельностью компании в целом, овладевает профессией, приобретая и совершенствуя необходимые практические знания, умения и навыки, привлекается к участию в общественной жизни компании.

В рамках программы адаптации новый сотрудник знакомится с

организационной структурой ОБУ Ледовая арена «Трактор».

Система наставничества действует на предприятии с целью оказания помощи молодым специалистам в адаптации в трудовом коллективе и освоении должностных обязанностей. В настоящее время деятельность наставников регламентируется «Положением о наставниках новых работников в ОБУ Ледовая арена «Трактор», введенным в действие приказом директора от 24.07.2012 года №303.

За каждым молодым специалистом приказом по МУП закрепляется наставник из числа наиболее опытных и высококвалифицированных работников структурного подразделения, в которое принимается молодой специалист. Наставник составляет индивидуальный план стажировки молодого специалиста, контролирует выполнение данного плана.

По окончании срока стажировки, наставник подает заключение о работе подопечного в конкурсную комиссию с рекомендацией дальнейшей работы нового сотрудника либо с рекомендацией об отказе в заключение контракта.

Деловая оценка персонала ОБУ Ледовая арена «Трактор» возникла на предприятии с самого начала ее существования. Работу по организации и проведению деловой оценки работников в компании осуществляет специалист отдела кадров.

Целями деловой оценки является улучшение работы по подбору и расстановке кадров, мотивирование работников к повышению квалификации и эффективной деятельности, росту их трудовой активности. Такие цели деловой оценки едины для всех сотрудников компании и в этом качестве носят скорее формальный характер, поскольку ОБУ Ледовая арена «Трактор» цели для сотрудников разных уровней и направленностей должны различаться.

Деловой оценки подлежат все руководители и специалисты ОБУ Ледовая арена «Трактор» один раз в 3 года.

В ОБУ Ледовая арена «Трактор» для проведения деловой оценки за месяц до аттестации издается приказ, которым устанавливаются список аттестуемых, сроки

деловой оценки, утверждается график ее проведения, назначается состав аттестационной комиссии.

Оценочная комиссия формируется чаще всего из четырех сотрудников: директора по общим и кадровым вопросам, юрисконсульта и специалистов отдела кадров.

Оценка проводится в два этапа. На первом этапе проводится тестовое испытание, вопросы которого направлены на выявление знаний в сфере деятельности специалиста. По результатам теста каждому сотруднику, проходящему оценку выставляется оценка в виде «зачтено», «не зачтено». На втором этапе аттестации, проводится собеседование в комиссии, где более подробно разбирается работа конкретного специалиста за период между оценками. Оцениваемый специалист получает характеристику непосредственного руководителя, отвечает на вопросы комиссии.

Особое внимание обращается на соблюдение работниками трудовой дисциплины, проявление самостоятельности при решении поставленных задач, стремление к самосовершенствованию, профессиональной пригодности сотрудника.

Оценочная комиссия дает рекомендации по продвижению работника на вышестоящую должность, поощрению за достигнутые успехи, увеличению заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др. Выводы и рекомендации аттестационной комиссии используются в дальнейшем для формирования кадровой политики компании и системы управления персоналом.

Руководитель с учетом рекомендаций аттестационных комиссий в установленном порядке поощряет или наказывает работников. В срок не более двух месяцев со дня аттестации он может принять решение о переводе сотрудника, признанного по результатам аттестации несоответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности этого руководитель компании может в тот же срок в установленном порядке

расторгнуть с таким работником договор в соответствии с законодательством Российской Федерации. Результаты аттестации в таблице 12.

Таблица 12 - Результаты аттестации кадров ОБУ Ледовая арена «Трактор»

в чел.

категории	Приняли участие в аттестации	Прошли аттестацию успешно	Прошли аттестацию с замечаниями	Не прошли аттестацию
1	2	3	4	5
Руководители всех уровней	14	11	3	-
Персонал управления	12	10	2	-
Итого	26	21	5	-

В целом результаты оценки персонала можно признать удовлетворительными, все работники оценку прошли.

За счет средств ОБУ Ледовая арена «Трактор» возможно повышение квалификации, получение дополнительного профессионального образования. За счет средств компании сотрудник может получить второе высшее образование или дополнительное профессиональное образование в профильных образовательных учреждениях:

- в виде практических консультационных семинаров продолжительностью 2-3 дня;
- в виде краткосрочного повышения квалификации по программе в объеме от 72 до 100 часов;
- в виде повышения квалификации по программе в объеме свыше 100 часов;
- в виде профессиональной переподготовки по программе в объеме свыше 500 часов.

В 2015-2017 гг за счет средств предприятия высшее и второе высшее образование по профилю деятельности получали 3 сотрудника. При получении

второго высшего или дополнительного профессионального образования за счет средств работодателя сотрудник берет на себя обязательство отработать на предприятии определенный период времени.

Количество сотрудников, прошедших обучение в профильных образовательных учреждениях для повышения квалификации представлено в таблице 13.

Таблица 13- Количество обученных сотрудников в профильных образовательных учреждениях - повышение квалификации

в чел.

Категории обученных сотрудников	2015	2016	2017
1	2	3	4
Высшее руководство, чел	1	1	
Средний менеджмент	2	1	2
Персонал управления, чел	2	3	2
Производственный персонал	-	-	-
ВСЕГО обучено за год	5	5	4

Как следует из представленных данных, ежегодно внешнее обучение проходят не более 5 работников управления ОБУ Ледовая арена «Трактор». Количество обученных работников управления за последние три года мизерное, при этом основных работников, обученных во внешних профессиональных учреждениях обучения нет совсем, они обучаются только в период адаптации под руководством наставника.

Как следует из анализа системы формирования кадров, 14% сотрудников приняты на новые должности в рамках внутренних перемещений кадров на вакантные места за счет использования кадрового резерва компании.

Формирование списка кадрового резерва отделом кадров происходит на основе данных оценки кадров и рекомендаций непосредственного руководителя отдела, который самостоятельно определяет возможного кандидата на замещение вакантной должности. Подготовленный кадровым отделом список кадрового резерва проходит согласование у всех руководителей подразделений и после этого утверждается директором ОБУ Ледовая арена «Трактор».

Пересмотр списка кадрового резерва происходит ежегодно. Обучение кадрового резерва компании планируется и осуществляется по направлениям деятельности исходя из планируемой будущей позиции (должности) сотрудника.

На основании утвержденного списка сотрудников кадрового резерва отдел кадров разрабатываются и утверждаются индивидуальные программы развития для резервистов.

На кадровое обеспечение предприятия большое внимание оказывает проводимая предприятием мотивационная политика предлагается материальную и моральную составляющие.

Материальная мотивация кадров является одним из важных факторов управления кадрами. Заработная плата работников МУП ОБУ Ледовая арена «Трактор» основана на должностных окладах. Должностные оклады устанавливаются в соответствии со штатным расписанием, размер окладов для одинаковых должностей одинаков. Кроме должностных окладов сотрудники компании получают премии по итогам работы. На уровень заработной платы влияют: обязанности и степень ответственности; уровень знаний, квалификации и опыта работы, предъявляемые к конкретной должности.

К должностным окладам могут применяться персональные надбавки. Размер надбавки составляет от 10 до 50% в зависимости от объема и сложности выполняемой работы. Устанавливается размер выплаты решением



непосредственного руководителя и генерального директора ОБУ Ледовая арена «Трактор», утверждается приказом по компании.

В компании материальное стимулирование имеет два основных вида.

К материальному денежному стимулированию относятся оплата по установленным должностным окладам, премии, депремирование, компенсации, льготные кредиты, штрафы и другое.

Премирование работников производится по результатам работы за месяц, квартал, год, за выполнение плановых заданий.

Не премируются те работники, по вине которых допущено невыполнение основных показателей, нарушение трудовой и исполнительской дисциплины, не выполнение должностных обязанностей, правил техники безопасности или другие нарушения.

В ОБУ Ледовая арена «Трактор» к должностным окладам применяются доплаты, которые могут быть установлены за: выполнение обязанностей временно отсутствующего работника; выполнение работ сверх должностных обязанностей; интенсивность труда; и др.

Доплаты устанавливаются на разный срок в % к должностному окладу. При ухудшении качества работы, нарушении трудовой и исполнительской дисциплины доплаты могут быть прекращены досрочно приказом директора.

Доплаты устанавливаются и оформляются приказом с указанием срока действия.

На уровень заработной платы влияют: обязанности и степень ответственности; уровень знаний, квалификации и опыта работы, предъявляемые к конкретной должности.

Размер доплат составляет от 10 до 50% должностного оклада в зависимости от объема и сложности выполняемой работы.

Материальная помощь производится постоянным работникам компании в твердой сумме для организации отдыха и лечения в период отпуска, в форс-

мажорных ситуациях, к торжественным и юбилейным датам, в случае смерти близких родственников (родителей, детей, супругов).

На рисунке 4 представлена динамика изменения заработной платы по категориям работников.

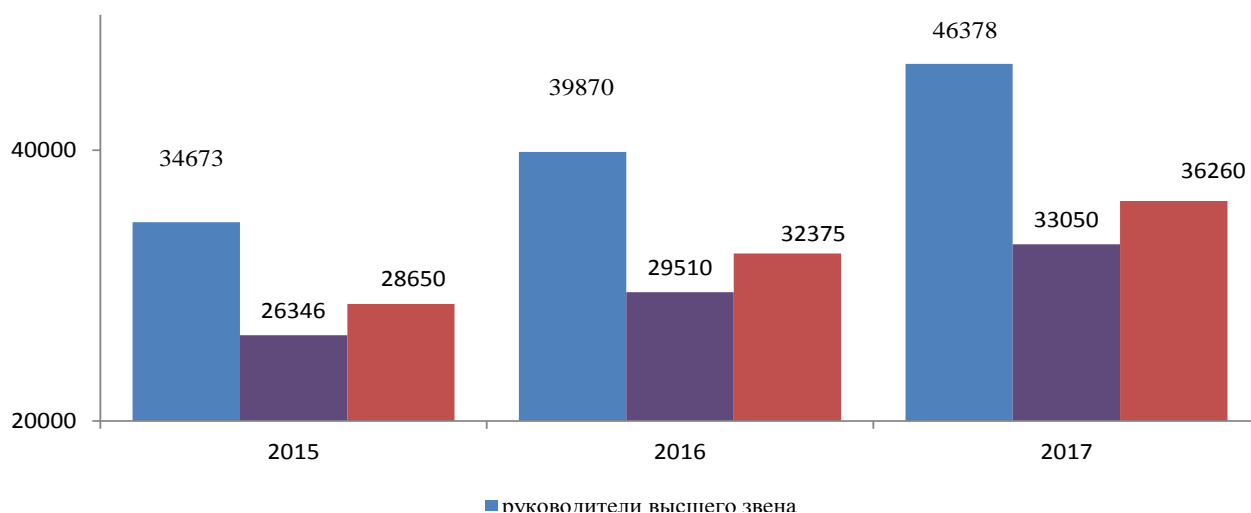


Рисунок 4- Динамика роста средней заработной платы по категориям работников, руб.

Размер единовременной материальной помощи устанавливается директором.

Выслуга за стаж работы установлена Положением о выплате денежных средств работникам за фактически отработанное время и она составляет:

от 1 до 3 лет – 10 %

от 3 до 5 лет – 15%

от 5 до 10 лет – 20%

В ОБУ Ледовая арена «Трактор» существует собственная корпоративная политика – свод норм и правил, описывающий те модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности, которые существуют на предприятии, а также определяющие и регулирующие внутренний распорядок ее работы.

Соблюдение сотрудниками ОБУ Ледовая арена «Трактор» корпоративной политики позволяет решить ряд задач: оформить и закрепить сложившуюся корпоративную культуру, зафиксировать единые корпоративные стандарты и общие принципы работы, укрепить имидж завода, продемонстрировать наличие определенных стандартов корпоративного управления.

Именно корпоративные ценности могут служить тем основанием, на котором будет строиться вся система взаимодействия внутри предприятия и с внешней средой.

За годы существования в ОБУ Ледовая арена «Трактор» исторически сложились и укоренились собственные традиции награждения сотрудников, сохранение и развитие которых направлено на сплочение коллективов подразделений регионального представительства, создание благоприятной психологической обстановки, способствующей успешной работе предприятия в целом.

## 2.4 Проблемы кадрового обеспечения ОБУ Ледовая арена «Трактор»

Исследование системы кадрового обеспечения ОБУ Ледовая арена «Трактор» позволяет сделать выводы об отрицательных факторах.

К отрицательным факторам управления следует отнести:

- неэффективную процедуру формирования кадров, что подтверждает количество увольнений в первый год работы и по результатам испытательного срока;
- не достаточные масштабы обучения кадров.

На основе полученных данных формирование и развитие кадрового обеспечения в ОБУ Ледовая арена «Трактор» может быть признана не достаточно эффективной.

Так как главной целью кадровой политики является формирование кадрового обеспечения, которые в профессиональном отношении позволил бы обеспечивать

реализацию целей организации, именно в этом направлении необходимо ее усовершенствование.

Среди сотрудников, работающих в ОБУ Ледовая арена «Трактор», было проведено анкетирование, целью которого стало выяснение проблем кадрового обеспечения. В опросе приняли участие 43 работника предприятия. Анкеты заполнялись анонимно и опускались в специальный ящик, установленный в офисе.

Результаты анкетирования приведены ниже.

На вопрос об имеющихся проблемах в системе управления персоналом, большинство ответили, что проблемы явно видны (рисунок 5)



Рисунок 5 - Ответы персонала о наличии проблем в управлении

Далее сотрудникам было предложено отметить факторы, которые оказывают существенное мотивационное влияние на работу каждого. Допускалось более 1 ответа. Структура ответов представлена на рисунке 6.

Как видно из полученных ответов, больше всего работников мотивирует: заработная плата (80%), оценка профессиональных качеств, достижений (71%), оценка профессиональных качеств (67%). Важными также считают условия труда (64%).

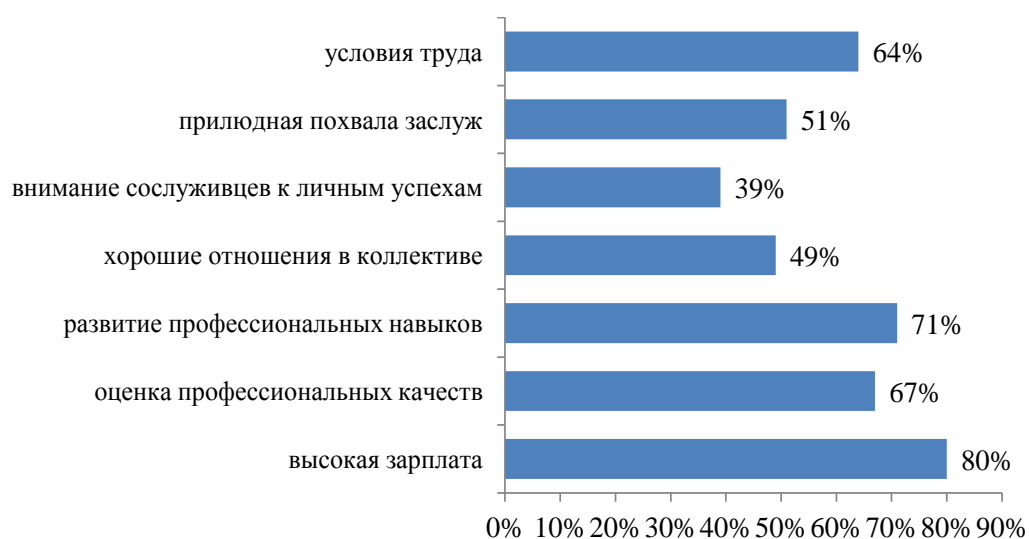


Рисунок 6 - Структура ответов персонала о наиболее значимых для них факторах, влияющих на производительность труда

Поскольку самым большим стимулом к высокой производительности труда является размер заработной платы, то анкетиремым задавался вопрос:

Соответствует ли размер заработной платы окружающих вас сотрудников объему выполняемой ими работы?

Полученные ответы представлены на рисунке 9.

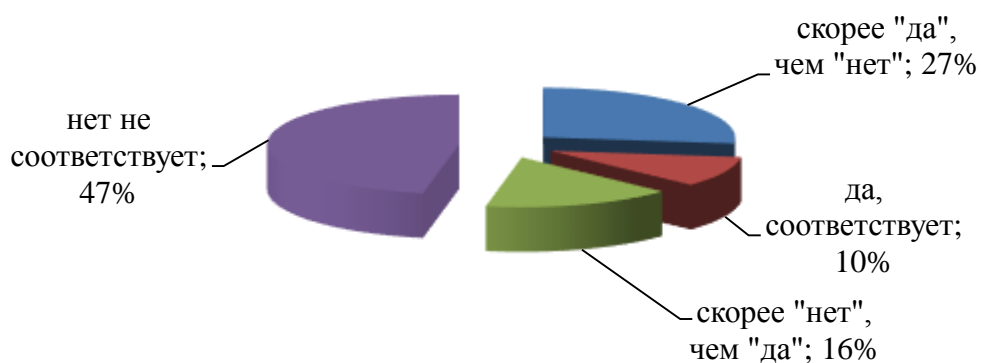


Рисунок 9 - Структура ответов о соответствии уровня заработной платы объему выполняемой работы

Как видно из полученных ответов, большинство участников опроса, оценивая работу своих коллег, считают, что уровень оплаты не соответствует (47%) объему выполняемой ими работы.

Следующий вопрос выяснял, какие факторы на взгляд участников опроса еще недостаточно используются для управления персоналом ОБУ Ледовая арена «Трактор», полученные результаты приведены на рисунке 10.



Рисунок 10 - Структура ответов о недостаточно используемых факторах управления (допускалось более 1 ответа на вопрос)

Как следует из полученных ответов, наиболее значимыми факторами, которые требуется задействовать наиболее активно является оценка кадров, как основание для установления должностного оклада, за эту позицию отдали свои голоса 44% участников опроса, второй по важности стал ответ – адаптация новых работников – 35%, чуть меньше пришлось на долю делегирования полномочий - 31%.

Наименьшее количество ответов набрала позиция «корпоративность» - 23% и дисциплина – 2%, из чего следует сделать выводы, что наиболее важными факторами, которые могут реально увеличить производительность труда, является в настоящее время оценка персонала для установления зависимости оплаты и объем выполняемой работы.

Учитывая результаты анализа системы управления персоналом и результаты опроса работников ОБУ Ледовая арена «Трактор», следует сделать выводы, что наиболее важными факторами, которые могут реально увеличить эффективность труда, является в настоящее время оценка персонала.

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ОБУ ЛЕДОВАЯ АРЕНА «ТРАКТОР»

#### 3.1 Рекомендации по совершенствованию организации кадрового обеспечения

На основе результатов анализа предлагаются мероприятия, направленные на совершенствование кадрового обеспечения (рисунок 11).

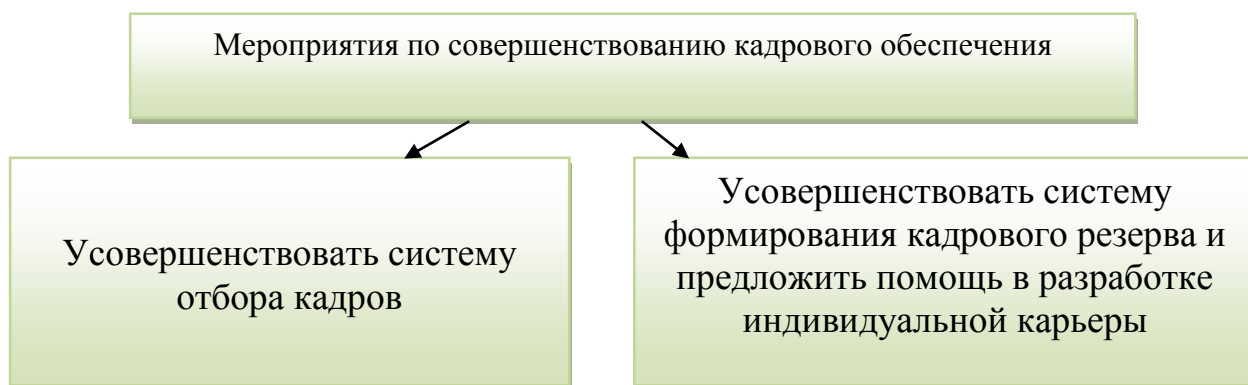


Рисунок 11 - Совершенствование кадрового обеспечения в ОБУ Ледовая арена «Трактор»

В настоящее время конкурсная процедура отбора кадров на службу очень упрощена, поэтому предлагается её усовершенствовать. Предлагается использовать для выявления профессионального уровня тестирование. Для каждой категории служащих тесты должны быть разные, так как требования к каждой из должностей также различны. Ниже разработана обновленная конкурсная процедура отбора кадров на государственные должности. Кроме этого предложено в рамках конкурса использовать оценку коммуникабельности и стрессоустойчивости.

Разработаем новую конкурсную процедуру отбора кадров, в которой предлагается:

1.Предлагается усовершенствовать процедуру собеседования. В собеседование включены тестирования на стрессоустойчивость и коммуникабельность.

2.Разработать критерии отбора кандидатов на конкретную вакансию, придав каждому весовую оценку. Оценка профессиональных опыта и навыков предлагается проводить через тестирование.

Цель внедрения критериев -получить в итоге бальную оценку каждого кандидата. И на основе сравнения с базовой суммой баллов отобрать наиболее подходящую кандидатуру.

Цель разработки новой процедуры собеседования при конкурсном отборе: сделать процедуру четкой, эффективной, которая позволит сделать выбор в пользу кандидата, удовлетворяющего требованиям к должности. Результаты внедрения новой процедуры собеседования: повышение эффективности отбора и, как следствие, укомплектование штата в необходимом качестве и количестве для эффективного управления.

Результаты внедрения новой системы отбора: повышение эффективности отбора и, как следствие, укомплектование штата в необходимом качестве и количестве для эффективного функционирования процесса обслуживания и продажи услуг.

Критериев отбора не должно быть слишком много, иначе он окажется затруднительным.

Информация о требованиях к кандидату на вакантную должность требуется структурированная, сведенная в единую систему критериев и требований (профессиональных и личностных) к будущему сотруднику.

Разработка требований к кандидату позволяет снизить процент отказа утвержденных кандидатов, приход в ОБУ Ледовая арена «Трактор» «случайных» сотрудников. Не сформированность четких критериев отбора зачастую приводит к отсеиванию «достойных» кандидатов или рассмотрение «не значимых» кандидатов.

Ниже разработаны и обобщены требования к специалисту клиентской службы.



На основе профиля должности производится первичный отбор кадров для основного отбора.

Таблица 14- Профиль должности для специалиста

№	Параметры	Обязательные	Желательные	Препятствия к должности
1	Возраст		От 25 до 45	
2	Внешний вид	Строгий деловой стиль		
3	Речь	Грамотная речь, четкая дикция	Приятный темп голоса	Заикание, невнятная речь
4	Опыт работы		Более 1 года	
5	Профессиональное образование	Среднее специальное	Профильное	
6	Профессиональные умения и навыки	Знание законодательства, навыки работы по профилю вакансии	Умение работать с документами	
7	Способности	Хорошая память, развитое чувство такта, зрительная память, способность запоминать большое количество информации	Оперативность, способность к анализу информации, хорошая скорость мыслительных процессов	Плохая память
8	Личностные характеристики	Активность, общительность, самоконтроль, эмоциональная устойчивость, честность, доброжелательность, аккуратность	Выдержка, Умение убеждать, контроль жестов, наблюдательность, Самоорганизованность	Грубость, замкнутость, высокомерие
9	Мотивация	Желание работать в команде для достижения успеха; Финансовая заинтересованность, желание общаться с людьми		
10	Здоровье	Хорошее самочувствие и работоспособность, болеет не более 1 недели в год, результаты медицинского обследования	Отсутствие хронических заболеваний, регулярные занятия спортом	Заболевания опорно-двигательного аппарата, неврозы, болезни сердца

Профиль должности будет использоваться специалистом кадровой службы для очного отбора наиболее подходящих кандидатов.

Когда кандидаты отобраны, проводится собеседование в комиссии, когда по результатам собеседования с кандидатом, каждый из участников отбора - руководитель подразделения, где имеется вакансия, специалист по работе с кадрами оценку кандидата по результатам беседы.

В собеседование предлагается включить тестирования на стрессоустойчивость и коммуникабельность.

Для облегчения отбора кандидатов была определена приоритетность критериев отбора, а также их вес.

1. Первостепенным критерием отбора специалиста является профессиональный опыт. Кандидат должен обладать высоким профессионализмом. Вес – 0,3

2. Специалист ОБУ Ледовая арена «Трактор» должен обладать умением вести доброжелательный диалог, обладать сдержанностью и уметь грамотно объяснить гражданам, организациям суть управленческих решений, быть терпеливым при общении с пожилыми, социально незащищенными категориями населения. Вес – 0,2

3. Стрессоустойчивость. Вес – 0,2

4. Еще одним немаловажным критерием является высокая работоспособность, основанная на использовании современных технологий, знание нормативно-правовой базы управления, наличие уникального опыта управления в сфере государственного или муниципального управления. Вес – 0,1

5. Желание развивать профессионализм и иметь способность к развитию. Вес – 0,1

Коммуникабельность и умение работать с людьми. Вес – 0,1 Критерии оценки приведены в Приложении А.

При оценке документов кандидатов, оценке при собеседовании, каждому из критериев выставляется оценка в пределах 10 баллов, затем при оценке кандидатов методом перемножения присвоенного веса на выставленную оценку получаем сумму баллов для кандидата.

Кроме оценки документов всем кандидатам, участвующим в конкурсном отборе предлагается в рамках оценки профессиональных навыков, пройти тестирование на знание основных нормативных документов, являющихся основными в пенсионном законодательстве. Например, при отборе на должность специалиста клиентской службы предстоит проверка профессиональных знаний законодательства в том объеме, который требуется для работы в конкретной должности.

В таблице 15 приведен пример оценки кандидатов на вакантную должность с помощью предложенной методики оценки.

Таблица 15- Пример оценки кандидатов на вакантную должность специалиста ОБУ Ледовая арена «Трактор»

	вес	Оценка кандидатов по количеству баллов									
		Кандидат №1		Кандидат №2		Кандидат №3		Кандидат №4		Кандидат №5	
Профессиональный опыт	0,3	1,2	4	1,8	6	1,8	6	2,4	8	3	10
Профессиональные навыки, грамотная речь, владение профессиональным языком	0,2	0,4	2	0,4	2	0,8	4	0,8	4	1,2	6
Стрессоустойчивость	0,2	0,8	4	1,2	6	1,2	6	1,6	8	0,4	2
Высокая работоспособность	0,1	0,6	6	0,2	2	0,8	8	0,4	4	0,6	6
Желание профессионального развития	0,1	0,2	2	0,2	2	0,6	6	0,4	4	0,8	8
Коммуникабельность	0,1	0,2	2	0,4	4	0,6	6	0,6	6	0,4	4
ИТОГО		3,4		4,2		5,6		6,2		6,4	

Итоговый результат определяется перемножением весовой оценки и выставленных баллов по каждому критерию. После заполнения таблицы 13. получим результаты оценки каждого кандидата. Как видно из таблицы,

наибольший набранный балл составляет 6,4, то есть кандидат, имеющий наибольший результат (в данном случае кандидат 5) лучше других подходит к работе в клиентской службе. Если кандидат на вакантную должность всего один, то может быть установлен контрольный балл для конкретной должности, набрав который кандидат может быть отобран на вакантное место.

Для повышения эффективности работы с кадрами государственной службы в ОБУ Ледовая арена «Трактор» предлагается комплекс мероприятий, отвечающих ожиданиям служащих.

В настоящее время отбор служащих в кадровый резерв осуществляется по результатам аттестации. В целях повышения мотивации служащих предлагается формировать кадровый резерв на основе конкурса.

Для отбора кадров в кадровый резерв предлагается внедрить балльную оценку кандидатов. Для отбора в кадровый резерв предлагается проводить конкурс среди желающих принять участие в кадровом резерве.

Для проведения конкурса в кадровый резерв предлагается использовать оценочную процедуру, которая позволит оценить:

- профессиональную подготовленность;
- управленческий потенциал;
- личные качества;
- возможности для профессионального развития.

На первом этапе объявляется конкурс на формирование кадрового резерва и организационным отделом собираются заявления желающих участвовать в конкурсе.

На втором этапе собирается информация о каждом из кандидатов, подавших заявление на участие в конкурсе.

Помимо анкетных данных, имеющихся в личном деле, данных о прохождении дополнительного обучения, кадровой службой запрашивается оценочный лист на каждого кандидата от непосредственного руководителя кандидата по форме, представленной в таблице 16.

Таблица 16 - Оценочный лист кандидата в кадровый резерв ОБУ Ледовая арена «Трактор»

	Оцениваемые качества	Оценка в баллах				
		1	2	3	4	5
1	<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА</b>	Итог				
	Профессиональные знания					
	Практический опыт работы					
	Владение профессиональными навыками					
	Эффективность работы					
2	<b>ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА</b>	Итог				
	Исполнительность и ответственность					
	Инициативность					
	Креативность					
	Организованность					
	Самостоятельность действий и решений					
	Принятие изменений, развития					
	Дисциплина					
	Работоспособность					
3	<b>ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА</b>	Итог				
	Умение работать в команде					
	Доброжелательность					
	Выдержанность					
	Гибкость поведения, адаптивность					
	Общая культура					
	<b>ИТОГО</b>					

Непосредственный руководитель оценивает участника конкурса - подчиненного в баллах по критериям.

В день, назначенный для проведения конкурса всем кандидатам предлагается пройти систему тестов:

- на профессиональные знания по профилю деятельности.
- на психологическую устойчивость;
- на мотивированность к профессиональному развитию;
- на наличие организаторских способностей.

Тесты заранее готовятся с привлечением непосредственных руководителей, на должности которых подбирается кадровый резерв.

Перечень тестов для каждой должности и уровня руководящей должности будет различным.

Таблица 17 - Перечень тестов для отбора кандидатов в кадровый резерв

Наименование тестов	Категория тестируемых работников		
	Высшее руководство	Руководители отделов	специалисты
1. На определение творческого потенциала работника	+	+	+
2. На определение трудностей во взаимоотношениях		+	+
3. На определение авторитета работника	+	+	
4. На наличие организаторских способностей молодого руководителя	+		
5. На определение пригодности к работе руководителем	+		
6. На определение способности быть предпринимателем	+		
7. На конфликтность характера	+	+	+

В итоге каждый кандидат должен набрать по итогам оценки и по результатам тестов определенное количество баллов. Набранное количество баллов сравнивается с установленным количеством баллов по всем возможным направлениям оценки.

Если количество набранных баллов ниже необходимого, кандидат не включается в кадровый резерв, если количество набранных баллов равно или

больше, то кандидат считается успешно прошедшим конкурс и зачисляется в кадровый резерв.

В таблице 18 приведен пример возможного результата кандидатов в резерв на должность заведующего отделом.

По предварительной оценке кандидату на должность заведующего отделом по всем оценочным категориям необходимо набрать 500 баллов.

Таблица 18- Итоги участия в конкурсе кандидатов на включение в кадровый резерв на должность руководителя отдела

	Необходимый уровень	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат 3
Профессиональные качества	150	110	130	190
Деловые качества	150	80	130	160
Личные качества	130	175	150	190
Оценка руководителем	100	100	90	110
ИТОГ	530	455	500	650

Таким образом, по результатам конкурса в резерв может быть зачислен кандидат №3.

Предлагаемая система формирования кадрового резерва позволит каждому сотруднику не зависимо от занимаемой должности, попробовать свои силы через участие в конкурсе на участие в кадровом резерве.

Предлагаемая система позволит оценить каждого кандидата по результатам равного испытания. Система будет понятна каждому, и её результаты также будут очевидны и объективны, так как результат будет документально подтвержден.

Предлагаемая система будет иметь мотивационное значение и предоставит служащим возможность строить свою карьеры на базе своего личного потенциала.

Завершающим этапом подготовки кадрового резерва является оценка готовности специалиста к работе в новой должности.

Оценку предлагается проводить конкурсной комиссией, состоящего в кадровом резерве на основе отзыва непосредственного руководителя и оценочных тестов.

Включение служащего в кадровый резерв на конкурсной основе является одним из оснований для его направления на профессиональную переподготовку, повышение квалификации или стажировку.

В Приложении Б приведены оценочный лист служащего, состоящего в кадровом резерве и завершившего план индивидуального обучения.

Важным фактором эффективной деятельности служащих является перспектива карьерного роста. Многие молодые служащие испытывают затруднения в планировании индивидуальной карьеры. В результате опроса служащих выявлено, что служащие хотели бы от кадровой службы реальной помощи в организации их личной карьеры.

В ОБУ Ледовая арена «Трактор» возможны следующие виды карьеры:

- вертикальная карьера — должностной рост;
- горизонтальная карьера — продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительная карьера — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Первое, что необходимо сделать для внедрения карьерного развития, закрепить функции по оказанию помощи за специалистом кадровой службы.

Планирование карьеры — одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

Планирование карьеры в ОБУ Ледовая арена «Трактор» должно совмещать личные ожидания служащих в своей карьере с возможностями, которые доступны в ОБУ Ледовая арена «Трактор».



Планирование карьеры состоит в определении средств для достижения желаемых результатов, в том числе через формирование образцов карьеры, как средства достижения целей.

Специалист кадровой службы ОБУ Ледовая арена «Трактор» при обращении служащего за помощью по планированию индивидуальной карьеры, должен помочь в проектировании возможной карьеры с учетом индивидуальных особенностей, обсудив ее с кандидатом. Одна и та же карьерная ситуация для разных служащих может быть как привлекательной, так и неинтересной, при этом карьерное развитие обязательно скажется на эффективности деятельности служащего.

Система управления карьерным процессом должна в комплексе включить взаимосвязанные между собой функции, цели, принципы, технологии, структуру управления карьерой.

Целями системы управления карьерным процессом в ОБУ Ледовая арена «Трактор» могут быть:

- формирование, развитие и использование профессионального потенциала служащих;
- обеспечение преемственности профессиональной культуры и профессионального опыта;
- достижение взаимопонимания между служащим и ОБУ Ледовая арена «Трактор» по вопросам его карьерного продвижения и развития;
- создание благоприятных условий для индивидуального карьерного развития и продвижений, служащих в рамках ОБУ Ледовая арена «Трактор» и др.

Основными функциями, которые будут выполняться при управлении карьерным процессом в ОБУ Ледовая арена «Трактор» будут:

- анализ имеющихся проблем в системе карьерного развития и прогнозирование перемещений служащих на ключевые руководящие должности;

- планирование мероприятий по развитию служащих, включенных в кадровый резерв и оценка возможностей для должностного перемещения служащих;
- формирование условий для повышения активности в карьерных устремлениях служащих, создание хороших условий для самостоятельного управления карьерой;
- воздействие на карьерное развитие каждого служащего, предупреждение и профилактика отклонений от запланированного;
- координация и согласование действий разных звеньев в системе управления индивидуальной карьерой;
- осуществление контроля за выполнением функций по оказанию помощи в карьерном развитии и оценка эффективности управления карьерным развитием служащих.

Реализация технологий и функций для достижения целей, управления карьерой служащих ОБУ Ледовая арена «Трактор» должны осуществляться на основе определенных принципов, среди которых:

- коллегиальный подход в разработке индивидуальной карьеры;
- учет совмещения целей ОБУ Ледовая арена «Трактор» с индивидуальными интересами служащих;
- непрерывность в продвижении и развитии служащих;
- прозрачность оценки, а также механизма должностных перемещений, через использование информирования персонала о вакансиях, критериях отбора и условиях их замещения;
- экономичность подхода в профессиональном развитии, отборе и продвижении служащих.

Предложение ОБУ Ледовая арена «Трактор» возможностей по развитию карьеры служащим может быть реализовано на основе консультаций и простых программ обучения, с использованием деловых игр по формированию дальнейших планов продвижения по службе.

Подобные программы при рациональном подходе не нуждаются в больших затратах, хотя и способны оказывать существенное мотивирующее воздействие на служащих.

Для оказания консультационных услуг сотрудником кадровой службы могут быть использованы как формальные, так и неформальные консультации. Наиболее реальной для ОБУ Ледовая арена «Трактор» представляется использование неформальной формы консультирования сотрудников по поводу развития карьеры.

Одним из условий эффективно действующей системы управления карьерным развитием в ОБУ Ледовая арена «Трактор» является коммуникативная система. Для коммуникаций может использоваться публичное информирование об открывшихся в ОБУ Ледовая арена «Трактор» вакансиях. При предоставлении информации о вакансиях необходимо исходить из следующих условий:

- служащие должны получать всю информацию о свободных вакансиях, и о предстоящих продвижениях и перемещениях;
- информация должна доводиться до служащих в срок за пять-шесть недель до того, как будет сделано объявление конкурса на вакансию;
- требования к вакантной должности должны быть сформулированы четко и ясно;
- каждому служащему должна быть предоставлена возможность попробовать свои силы;
- служащие, принявшие участие в конкурсе, но не получившие вакансию, должны извещаться в письменной форме о причинах отказа.

Информирование может доводиться до всех заинтересованных лиц через внутренний чат.

Таким образом, предпринятые усилия по развитию системы управления карьерным развитием служащих ОБУ Ледовая арена «Трактор» позволит самим служащим в определении их собственных потребностей по служебному продвижению, внутри управления, станет мотивационным фактором для

служащих, позволит закрепить кадры, причиной ухода которых является отсутствие возможности карьерного роста.

### 3.2 Оценка результатов и анализ эффективности мероприятий по кадровому обеспечению в органах исполнительной власти

Эффективность управления определяется результатом управления, точнее, «вмешательством» в ключевые процессы, предполагающие изменение свойств, характера условий, формы, обеспечивающих формирование, реализацию и наращивание потенциала.

Чтобы государственное управление быть успешным, могло достичь поставленных целей, органами управления управление должно быть организовано так, чтобы оно было результативным. Используя терминологию П. Друкера, применительно к органам управления, они должны предоставлять «правильные, нужные услуги» (результативность), а следствием того, что услуги предоставлены «правильно» (эффективность).

Еще одним аспектом в оценке предложенных мероприятий можно выбрать оценку рациональности принятых решений. Рациональным может быть решение, в основе которого разумно обоснованные, реальные и целесообразные действия, которые способствуют достижению поставленной цели. Рациональные решения могут принять только грамотные специалисты, имеющие опыт работы на государственной службе и знания вопроса.

Эффективность управления достигается, в том числе и эффективной работой кадров, профессиональный уровень которых должен соответствовать требованиям, кадры должны быть хорошо мотивированы на выполнение своей работы и нацелены на развитие.

В результате затрат на обучение и внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения, ОБУ Ледовая арена «Трактор» должна получить следующий результат:

1. Снижение издержек по поиску новых служащих;

2. Формирование кадрового резерва;
3. Сокращение времени адаптации для молодых служащих.

Если в результате развивающего процесса, организация в кратчайшие сроки получает высоко мотивированных сотрудников, работающих на стабильный результат, то процесс развития сотрудников действительно эффективен.

Предложенное в работе карьерное развитие способно оказать немалую помощь руководству в части понимания мотивационных ожиданий своих сотрудников и осуществления корректировки используемых методов и систем мотивации.

Оценивать эффективность предложенных мероприятий в систему прохождения государственной службы с точки зрения обычной эффективности деятельности нельзя, так как государственная служба – особая деятельность, эффективность которой выражается в выборе правильных направлений развития, выборе правильных ориентиров для будущего развития и политики.

Вся деятельность государственных служащих – это бесконечная цепь принятия каждодневных управленческих решений того или иного уровня, эффективность которых может быть часто оценена спустя многие годы, а иногда просто не поддается оценке.

Но, безусловно, эффективность от внедрения предложенных мероприятий будет. Эффективность от внедрения мероприятий по совершенствованию процесса прохождения государственной службы состоит в том, что это поможет достигнуть повышения эффективности управления.

Социальная эффективность проекта– это достижение социально значимых результатов, выражающихся в степени повышения качества трудовой жизни персонала, удовлетворенности сотрудников различными аспектами своего труда в организации и имиджа организации.

Проведем оценку эффективности проекта экспертным методом. В качестве экспертов для оценки проектных мероприятий, предполагаемых к внедрению

выступают: руководители структурных подразделений ОБУ Ледовая арена «Трактор»

Специфика определения эффективности проекта в данном случае состоит в том, что, акцент делается на социальную эффективность, главным критерием которой является высокая степень удовлетворенности системой прохождения службы.

В качестве экспертов для оценки проектных мероприятий, предполагаемых к внедрению выступают: пять руководителей структурных подразделений ОБУ Ледовая арена «Трактор»

Задача экспертов произвести ранжирование критериев эффективности, то есть последовательно каждому из них каждым из экспертов присваивает определенный вес. Чем больше вес, тем более велик эффект от разработанных мероприятий.

В качестве критериев эффективности были взяты следующие:

1. Повышение лояльности служащих к ОБУ Ледовая арена «Трактор»;
2. Повышение эффективности кадровой политики;
3. Улучшение кадрового обеспечения ОБУ Ледовая арена «Трактор»;
4. Усиление мотивации служащих;
5. Удовлетворенность служащих кадровым развитием;

Таблица 19 - Результаты экспертного ранжирования эффективности предлагаемых мероприятий

Ранжируемые критерии	№ Эксперта п/п				
	1	2	3	4	5
Повышение лояльности служащих	3	5	4	4	2
Повышение эффективности кадровой политики	3	2	4	4	2
Улучшение кадрового обеспечения	4	5	4	5	2
Усиление мотивации служащих	1	2	2	3	2
Удовлетворенность служащих кадровым развитием	4	4	3	3	2

Для нахождения согласованной оценки группы экспертов определим сумму весов оценок по каждому показателю (таблица 20).

Таблица 20 - Расчет сумм весов экспертных оценок эффективности предложенных мероприятий

Ранжируемые критерии	№ Эксперта п/п					Суммы весов
	1	2	3	4	5	
Повышение лояльности служащих	3	5	4	4	2	18
Повышение эффективности кадровой политики	3	5	4	4	3	19
Улучшение кадрового обеспечения	4	5	4	5	3	21
Усиление мотивации служащих	3	3	3	3	3	15
Удовлетворенность служащих кадровым развитием	4	4	3	3	2	17

Результат ранжирования, который представляет согласованную оценку экспертов по оценке эффективности предложенных мероприятий, будет выглядеть следующим образом (критерии эффективности выстроены по возрастанию степени их значимости, по мнению экспертов):

- 1 улучшение кадрового обеспечения;
- 2 повышение эффективности кадровой политики;
- 3 повышение лояльности служащих;
- 4 удовлетворенность служащих кадровым развитием;
- 5 усиление мотивации служащих;

Проведенное ранжирование показывает, что эксперты считают, что эффективность проектных мероприятий состоит в улучшении кадрового обеспечения ОБУ Ледовая арена «Трактор», повышении эффективности кадровой работы, повышении лояльности служащих.

Для выявления степени согласованности мнений наших экспертов рассчитывается коэффициент конкордации (согласования) по формуле (5):

$$W = \frac{X^2}{m(n-1)}, \quad (5)$$

где  $x$  - квадрат рассчитан по формуле (6):

$$X^2 = \frac{12S}{mn(n+1)} - 3m(n+1), \quad (6)$$

где  $m$  – количество экспертов;

$n$  – количество факторов;

$S$  – сумма квадратов весов оценок.

Подсчитаем коэффициент согласования:

$$X^2 = 12 * 1346 / 5 * 5 * (5 + 1) - 3 * 5 * (5 + 1) = 107,7 - 90 = 17,7$$

$$W = 17,7 / 5 * (5 - 1) = 0,88.$$

Величина коэффициента согласования  $W=0,88>0,5$  указывает на положительное согласование мнений группы экспертов (рисунок 12).

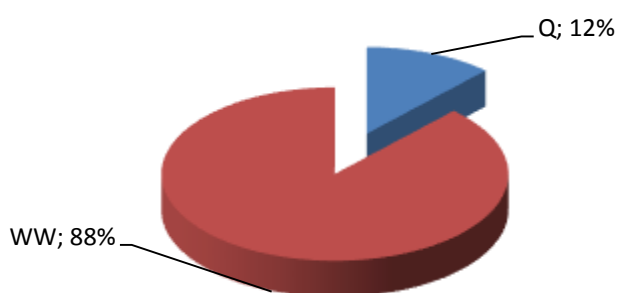


Рисунок 12 - Диаграмма коэффициента конкордации

Полученный коэффициент  $W$  по шкале оценивается от 0 до 1. Если  $W \geq 0,5$ , то согласование мнений экспертов признается, как проект с положительным эффектом, и такой проект может быть использован на практике. Иными словами:



эксперты считают, что внедрение проекта актуально и целесообразно, а сами мероприятия эффективны для улучшения кадрового обеспечения ОБУ Ледовая арена «Трактор».

Если полученный результат  $W < 0,5$ , согласование мнений экспертов признается неудовлетворительным, а экспертная оценка не является основанием для внедрения проектных мероприятий.

Из полученных результатов (рис.11) видно, что значение коэффициента конкордации составляет 0,88, то есть превышает порог - 0,5, что свидетельствует о возможности использования согласованной оценки. Полученное согласованное ранжирование является устойчивым, что свидетельствует о социальной эффективности предлагаемых мероприятий.

Выводы.

В третьей главе работы предложена обновленная система подбора кадров на вакантные должности в ОБУ Ледовая арена «Трактор» на основе конкурса.

Для совершенствования системы подбора кадров в ОБУ ЛЕДОВАЯ АРЕНА «ТРАКТОР» ОБУ Ледовая арена «Трактор» детализированы критерии отбора в зависимости от специфики деятельности персонала; предложено совершенствование структуры собеседования.

Для внедрения системы карьерного развития, отвечающую ожиданиям служащих предложено для отбора служащих в кадровый резерв внедрить балльную оценку кандидатов. Для отбора в кадровый резерв предлагается проводить конкурс среди желающих принять участие в кадровом резерве на основе балльной оценки.

Кроме того, предложено желающим строить свою карьеру возможность получения помощи со стороны ОБУ Ледовая арена «Трактор» при разработке своей индивидуальной карьеры. Предлагаемая система будет иметь мотивационное значение и предоставит кадрам возможность строить свою карьеры на базе своего личного потенциала.

Для оценки эффективности предлагаемых мероприятий по обучению и профессиональной подготовке служащих использовано экспертное мнение руководства ОБУ Ледовая арена «Трактор» путем ранжирования возможных факторов эффективности от реализации предложенных мероприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с поставленными в работе задачами, в первой главе работы исследованы теоретические аспекты и особенности управления государственными учреждениями, которые определены их юридическим статусом: они признают руководство со стороны органов государственной власти и местного самоуправления и отчитываются перед этими органами, признавать приоритетной деятельностью оказание населению муниципальных услуг.

Современное управление персоналом - практическая деятельность, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование.

Кадровое обеспечение государственных предприятий персоналом включает: подбор и отбор кадров, их оценку и профессиональное развитие, формирование и использование кадрового резерва.

Эффективность деятельности государственных и муниципальных унитарных предприятий оценивается через сочетание таких сложных характеристик, как: максимальное использование способностей, возможностей и навыков работников; достижение главных целей деятельности компании и умение привлекать высокомотивированные и профессионально подготовленные кадры.

Было проведено исследование системы кадрового обеспечения ОБУ Ледовая арена «Трактор».

Организационная структура компания линейно-функциональная.

Анализ качественной структуры персонала выявил, что персонал молодой, большая часть работников работает более 3 лет, при этом большинство работников не имеют специального образования и, следовательно, нуждаются в обучении. Кроме того, в ОБУ Ледовая арена «Трактор» имеется текучесть кадров.

Анализ причин ухода кадров является отсутствие эффективной мотивации и отсутствие обучения.

Анализ системы кадрового обеспечения в ОБУ Ледовая арена «Трактор» позволяет выделить положительные и отрицательные стороны управления.

Положительными сторонами управления персоналом является наличие системы адаптации новых работников под руководством опытных наставников, формируется кадровый резерв, позволяющий оперативно замещать вакантные должности руководителей.

Управление кадрами осуществляется через работу отдела кадров. В результате анализа кадрового обеспечения, выявлена неэффективная система отбора кадров, а также низкий охват работников программами обучения.

Проведенный опрос персонала компании подтвердил сделанные выводы.

В целях повышения эффективности системы кадрового обеспечения в ОБУ Ледовая арена «Трактор» предлагается:

- предложить новую систему отбора кадров;
- разработать программу обучения кадров, которая охватит все категории персонала компании.

В третьей главе работы предложена обновленная система подбора кадров на вакантные должности на основе конкурса.

Для совершенствования системы подбора кадров детализированы критерии отбора в зависимости от специфики деятельности персонала.

Для облегчения отбора кандидатов предложена балльная оценка, основанная на оценке конкретных факторов, присущих кандидату. Среди факторов, которые предлагается использовать для оценки: профессиональный опыт, коммуникабельность, стрессоустойчивость, высокая работоспособность, желание развития и способность к развитию.

Для внедрения системы карьерного развития, отвечающую ожиданиям служащих предложено для отбора служащих в кадровый резерв внедрить балльную оценку кандидатов. Для отбора в кадровый резерв предлагается проводить конкурс среди желающих принять участие в кадровом резерве на основе балльной оценки.

Кроме того, предложено обеспечить желающими строить свою карьеру возможность получения помощи в разработке своей индивидуальной карьеры. Предлагаемая система будет иметь мотивационное значение и предоставит кадрам возможность строить свою карьеру на базе своего личного потенциала.

Оценка эффективности предлагаемых мероприятий проведена в работе экспертным методом, где экспертами выступили руководители подразделений. В результате оценки экспертами выбраны критерии эффективности, которые будут достигнуты после проведения предложенных мероприятий: улучшение кадрового потенциала в повышение эффективности кадровой политики; повышение лояльности служащих

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации [принята всенародным голосованием 12.12.1993] с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru)
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 28.03.2017) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации [часть первая] от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 28.12.2016) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru)
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30. 12. 01 г. №197-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru)
5. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 30.06.2016) // Собрание законодательства РФ, 05.03.2007, N 10, ст. 1152.
6. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru)
7. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru)
8. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон от 27.05.2003 N 58-ФЗ (ред. от 23.05.2016) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru)
9. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов. Методические рекомендации по внедрению ГОСТ Р 6.30-2003"(утв. Росархивом) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru)

10. Абакумов И.В. Методы оценки эффективности деятельности госслужащих Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenkieffektivnosti-deyatelnosti-gossluzhaschih>
11. Алавердов, А. Управление человеческими ресурсами/ А. Алавердов – М:Синергия, 2017 – 211 с.
12. Бовыкин В. И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления/ В.И. Бовыкин – М.: Экономика, 2015. – 368 с
13. Волков Ю.Г. Социальная диагностика и социальная экспертиза (для бакалавров) / Волков Ю.Г. М.: Кнорус, 2015 г.-194 с.
14. Вырупаева Т.В.: Формирование системы критериальной оценки деятельности государственных и муниципальных служащих/ Т.в. Вырупаева// - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemykriterialnoy-otsenki-deyatelnosti-gosudarstvennyh-i-munitsipalnyhsluzhaschih>
15. Дуракова, Е.Б. Управление персоналом/ Е.Б. Дуракова –М:Инфра-М, 2015 – 108 с.
16. Генкин Б. М. Эффективность труда и качества жизни: Учебное пособие. – СПб: СПб ГИЭА, 2015. – 112 с.
17. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом/ А.П. Егоршин – М:ИНФРА-М, 2014 – 111 с.
18. Карасев В.А. Совершенствование и унификация процессов управления персоналом/ В.А. Карасев// Образование – путь к успеху. Международный форум «УЕЕС 2012». Сборник научных трудов. М., 2012- 89 с.
19. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом/А.Я. Кибанов – М:ИНФРА-М, 2014 – 143 с.
20. Котелевская И. Оценка эффективности деятельности государственных гражданских служащихРежим доступа: [http://gov.cap.ru/home/25/admref\\_2\\_2.doc](http://gov.cap.ru/home/25/admref_2_2.doc)

21. Кузьмина Т.В. Система менеджмента качества и управление персоналом/ Т.В. Кузьмина// Образование – путь к успеху. Международный форум «YEES 2012». Сборник научных трудов. М., 2012. С.113-115
22. Крушельницкая А.В. Управление персоналом: учебное пособие / Крушельницкая О.В., Мельничук Д.П.- М.: «Кондор». - 2015. - 308 с.
23. Макринова Е.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. - СПб.: Троицкий мост, 2013. - 146 с.
24. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. ч. 2.: Управление персоналом / под ред. Сергеева П.И. – М.: «Ника», 2015. – 162 с. С.81-82
25. Лапшова, О. Управление человеческими ресурсами./ О. Лапшова – М:Юрайт, 2016 – с.154
26. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: учебное пособие/ Л.И. Лукичева: под ред. Ю.П. Анискина – М.: Омега-Л, 2013. – 430 с.
27. Мельников, И. В. Кадровик: оптимизация методов оценки и аттестации персонала/И. В. Мельников // Кадровик. 2017. - №10. - С. 18
28. Министерство труда и социальной защиты Режим доступа: <https://rosmintrud.ru/>
29. Павлуцкий А.В. Управление развитием персонала: мифы и реалии/ А.В. Павлуцкий // Управление развитием персонала. - №1. - 2014. - С.26 - 31
30. Панина О.В. Совершенствование оценки и мотивации профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих как инструмент повышения открытости государственной службы / О.В. Панина// Вопросы теории и практики управления -2015. № 3. С. 103-108
31. Пестерева Н.М., Цветлюк Л.С., Надеина О.С. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих: монография / Н.М. Пестерева, Л.С. Цветлюк, О.С. Надеина. М.: Изд-во Московского гуманитарного университета, 2014 -139 с.
32. Поршнева П.О. Ротация как средство мотивации/О.П. Поршнева // Директор по персоналу - 2015. - № 5- С. 19-21



33. Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА - М, 2013. - 107 с
34. Проблемы оплаты труда работников бюджетной сферы в России. Шарапова Н.В., Попова М.А. Актуальные направления фундаментальных и прикладных исследований. Материалы X международной научно-практической конференции: в 2-х томах. Научно-издательский центр Академический 2016 С. 132-136
35. Профессиональное обучение персонала / К. Г. Кязимов. – М. : ЭНАС, 2014. – с. 198
36. Селивоненко О.Г., Мартынов Г.Н., Аттестация кадров государственных гражданских служащих: методы и оценки/ О.Г. Селивоненко, Г.Н. Мартынов. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/attestatsiya-kadrov-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih-metody-i-otsenki>
37. Суслов, Г. Управление персоналом организации/ Г. Суслов – М:Риор, 2015 – 130 с.
38. Управление персоналом. Карпов В.В., Моисеев А.В., Барчан Н.Н., Змиенко М.Е., Кизима В.М., Карасев В.А., Киселев Б.И., Чумаченко А.П., Смирнов Е.В., Окань И.Н., Останин О.В., Кусков Н.А., Усатенко О.В., Заварзина Г.Я., Хайбуллин И.Ф. М.: ВА РВСН им. Петра Великого, 2013. 359 с.
39. Филиппов В.Г. Кадровый менеджмент / В.Г. Филиппов // Кадровые решения, профессиональное издание, 2014. - 34
40. Хмелевских Ю.А. Анализ методов оценки профессиональной пригодности персонала государственной гражданской службы Режим доступа: <http://journal-discurs.ru/files/arkhivzhurnala/Scientific-journal-Discourse-2017-6-8.pdf>
41. Чекалдин А.М. Анализ подготовки и повышения квалификации персонала организации/ А.М. Чекалдин // Вестник НГИЭИ - 2015 - № 11 (54). С. 92-99
42. Черкесова Э.Ю. Методы оценки персонала при формировании кадрового резерва / Э.Ю. Черкесова // В сборнике: Перспективы развития

Восточного Донбасса. Материалы VI-й Международной и 64-й Всероссийской научно-практической конференции. Министерство образования и науки Российской Федерации, Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова, Шахтинский институт (филиал) ЮРГПУ (НПИ) имени М.И. Платова – 2014. – С. 369- 376.

43. Эффективность методов оценки кадрового потенциала органов местного самоуправления. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-metodov-otsenkikadrovogopotentsiala-organov-mestnogo-samoupravleniya>

44. Шубина Е. А. Хозяйственный механизм социально-экономических систем в условиях конкуренции и стратегического выбора / Е.А. Шубина, Ю.Р. Николаева, М.С. Санталова, Е.В. Родионов. - ИПЦ «Научная книга» , 2015.- 98 с.

## Приложение А

Таблица А. 1- Критерии оценки персонала при конкурсном отборе на  
вакантную должность

	вес	Критерии по количеству баллов				
		2	4	6	8	10
Профессиональный опыт (оценивается по документам и результатам теста)	0,3	Специальное образование Без опыта работы	Специальное образование, опыт работы до 2 лет	Специальное образование, опыт работы от 2 до 5 лет	Специальное образование, опыт работы от 5 до 10 лет. В том числе в органах мун. или гос. управления	Специальное образование, опыт работы, В том числе в органах мун. или гос. управления
Профессиональные навыки, грамотная речь, владение профессиональным языком	0,2	Наличие хороших теоретических знаний по Вакантной должности	Наличие хороших теоретических знаний по Вакантной должности Умение выполнять основные виды работ по должности.	Знание нормативно-правовой базы. Наличие хороших теоретических знаний по Вакантной должности Умение выполнять основные виды работ по должности.	Знание нормативно-правовой базы. Наличие хороших теоретических знаний по Вакантной должности и Умение выполнять основные виды работ по должности.	Знание нормативно-правовой базы. Наличие хороших теоретических знаний. Умение выполнять основные виды работ по должности. Опыт работы по вакантной должности
Стрессоустойчивость	0,2	Оценивается на основе результатов заполнения теста на стрессоустойчивость				
Высокая работоспособность	0,1	Владение традиционными техниками работы	Владение традиционными техниками работы, умение	Владение традиционными техниками работы и наличие специальных знаний по разным направлениям работы отдела, где есть вакансия	Активное использование современных технологий, подтвержденное документами об обучении им. Опыт руководящей работы	Активное использование современных методов управления, (сертификаты) Большой опыт руководящей работы
Желание профессионального развития	0,1	На основе высказанного желания	Наличие документа, подтверждающего участие в 1 семинаре, учебном занятии	Наличие документа, подтверждающего участие в 2 семинарах или учебных занятиях	Наличие документа, подтверждающего участие в 3 семинарах или учебных занятиях	Наличие документов, подтверждающих дополнительное обучение, наличие смежных профессий
Коммуникабельность	0,1	Оценивается на основе оценочного теста на коммуникабельность				

## Приложение Б

**Таблица Б. 2- Оценочный лист служащего, состоящего в кадровом резерве  
и завершившего план индивидуального обучения**

№ п/п	Наименование показателя	Оценка	Примечание
<b>БАЗИСНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>			
1	<b>Ориентированность на изменения</b> - способность постоянно сомнению в результатах работы, существующий порядок взаимодействия с населением, руководством и коллегами по работе, а также использование изменений такого порядка для совершенствования путей достижения конечных целей компании		
2	<b>Освоение и использование новых знаний и навыков</b> - постоянное обучение и самообучение, и использование в работе полученных в результате такой учебы новых знаний, навыков, своего и чужого опыта		
3	<b>Эффективное взаимодействие и сотрудничество</b> - умение успешно работать совместно с другими членами организации, добиваться координированных действий реализации целей компании		
4	<b>Ориентированность на результат</b> - понимание сотрудником стоящих перед ним и компанией задач и умение систематически добиваться их реализации		
5	<b>Корпоративность и лояльность</b> - готовность принимать и выполнять принципы и нормы организации		
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>			
6	<b>Стратегическое мышление</b> - анализ развития ситуации в долгосрочной перспективе с учетом всех существующих факторов; определение потенциального воздействия внешних сил на организационную деятельность; формулировка и оценка альтернатив развития		
7	<b>Достижение поставленных целей</b> - принятие системы ответственности за результаты и выполнение работы с чувством ответственности за производительность труда ;		
8	<b>Уровень профессиональных знаний и навыков в своей области</b>		
9	<b>Способность организовывать и планировать свою работу</b> - способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном		
10	<b>Аналитическое мышление</b> - тщательно обдумывает, взвешивает факты и мнения; принимает верные решения		
<b>ЛИЧНОСТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>			
11	<b>Ответственность</b> - демонстрирует ответственное поведение; выполняет данные обязательства; придерживается установленных процедур и договоренностей		
12	<b>Уверенность в себе</b> - уверенно выражает свои идеи и мнения; убеждает в своей способности добиться успеха		
13	<b>Инициативность</b> - склонен к активным действиям и проактивному продвижению к настоящим и будущим возможностям		
14	<b>Стрессоустойчивость</b> - способен сохранять спокойствие, сдержанность и объективность в напряженных ситуациях		
15	<b>Стремление к превосходным результатам</b> - требователен к себе и другим в стремлении превосходить стандарты и достигать отличных результатов		