

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование аттестации персонала бюджетной организации
(на примере МБУ ММЦ «Шанс»)

Студент

А. В. Лабутина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: А.В. Лабутина

Тема работы: «Совершенствование аттестации персонала бюджетной организации (на примере МБУ ММЦ «Шанс»)»

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

Цель исследования – проведение анализа и определение путей совершенствования аттестации персонала в МБУ ММЦ «Шанс».

Объект исследования – МБУ ММЦ «Шанс», основным видом деятельности которой является организация работы с детьми и молодежью для реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления в сфере молодежной политики на территории городского округа Тольятти.

Предмет исследования – аттестация персонала МБУ ММЦ «Шанс».

Методы исследования – научного абстрагирования, системного подхода, причинно-следственных связей, методы статистического анализа, графического изображения.

С учетом выявленных проблем аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс» были предложены мероприятия по совершенствованию аттестации персонала, экономический эффект от внедрения которых составит 21,5 тыс. руб., что свидетельствует о целесообразности внедрения данных мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации МБУ ММЦ «Шанс» с целью совершенствования процесса аттестации персонала.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 31 источника и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 59 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 12, рисунков – 5.

Abstract

Bachelor's work was performed by: A.V. Labutin

Theme of work: "Improvement of certification of personnel of a budgetary organization (on the example of MBU MMTs "Chance")"

Scientific adviser: Cand. ped. Sciences, Associate Professor A.L. Nikishina

The purpose of the study is to analyze and identify ways to improve the certification of personnel in MBU MMTs "Chance".

The object of the research is MBU IMC "Chance", the main activity of which is the organization of work with children and youth for the implementation of the powers of local self-government bodies provided for by the legislation of the Russian Federation in the field of youth policy on the territory of the city district of Togliatti.

The subject of the research is the certification of the personnel of the MBU MMTs "Chance".

Research methods - scientific abstraction, systematic approach, cause-and-effect relationships, methods of statistical analysis, graphic representation.

Taking into account the identified problems of personnel certification of MBU MMTs "Chance", measures were proposed to improve personnel certification, the economic effect of which will be 21.5 thousand rubles, which indicates the expediency of implementing these measures.

The practical significance of the work lies in the fact that some of its provisions in the form of the material of subsections 2.2, 2.3, 3.1 and applications can be used by specialists of the organization MBU IMC "Chance" in order to improve the personnel certification process.

Structure and scope of work. The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of references from 31 sources and 1 application. The total volume of work, without annexes, 59 pages of typewritten text, including tables - 12, figures - 5.

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты аттестации персонала бюджетной.....	5
организации	5
1.1 Понятие и сущность аттестации персонала	5
1.2 Особенности аттестации персонала бюджетной организации.....	13
2 Анализ аттестации персонала в МБУ ММЦ «Шанс».....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика.....	23
МБУ ММЦ «Шанс»	23
2.2 Оценка аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс»	30
3 Пути совершенствования аттестации персонала	39
МБУ ММЦ «Шанс»	39
3.1 Мероприятия по совершенствованию аттестации персонала в	39
МБУ ММЦ «Шанс»	39
3.2 Оценка социально-экономической эффективности от.....	49
реализации предложенных мероприятий	49
Заключение	55
Список используемых источников.....	58
Приложение А_Устав МБУ ММЦ «Шанс».....	61

Введение

Актуальность темы связана с тем, что аттестация персонала является одним из эффективных инструментов в управлении персоналом. Данная процедура позволяет провести диагностику персонала и по ее результатам принимать обоснованные управленческие решения, также решения, связанные со стратегическими задачами организации. В том числе проведение процедуры аттестации помогает определить ценность каждого работника не только для структурного подразделения, но и для организации в целом. Одним из аргументов в пользу проведения процедуры аттестации является то, что результаты аттестации служат юридической основой для перевода, повышения в должности, наград, увольнения и установления заработной платы.

А также проведение процедуры аттестации персонала в организации помогает определить потребность работников в обучении. Регулярное проведение процедуры аттестации персонала в организации развивают инициативу, чувство ответственности и стимулируют сотрудников к более эффективному труду.

Значение и потребность в оценке персонала являются весьма важными моментами в современных условиях и определяют непосредственно актуальность темы, поскольку в отечественных бюджетных учреждениях имеет место формализм в проведении аттестации персонала, непонимание значения этого метода оценки и развития персонала. Поэтому, как показывает опыт, без надлежащего теоретико-методологического обеспечения практических подходов нельзя достичь максимальной эффективности в их реализации.

Целью выпускной квалификационной работы является проведение анализа и определение путей совершенствования аттестации персонала в МБУ ММЦ «Шанс».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические аспекты аттестации персонала бюджетной организации;
- провести анализ аттестации персонала в МБУ ММЦ «Шанс»;
- разработать пути совершенствования аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс».

Объект исследования – МБУ ММЦ «Шанс».

Предмет исследования – аттестация персонала МБУ ММЦ «Шанс».

Информационная база для написания данной работы представлена учебно-методической литературой, статьями из периодических изданий, данными организации.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были использованы современные общенаучные и специальные методы исследования, в частности, научного абстрагирования, системного подхода, причинно-следственных связей, методы статистического анализа, графического изображения.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, основной частью, состоящей из трех глав, заключением, списком используемой литературы и приложениями.

1 Теоретические аспекты аттестации персонала бюджетной организации

1.1 Понятие и сущность аттестации персонала

От персонала в организации зависит, будет ли она эффективной и конкурентоспособной на рынке. Именно от персонала зависит производственный процесс, его точность, слаженность, своевременность начала и окончания работы, целесообразность и разумная экономность имеющихся и используемых ресурсов, конечный результат труда.

Также за счет работников, их профессионализма, коммуникабельных навыков, нацеленности на положительный результат, складывается мнение об организации в целом. С этой целью на практике применяют оценку персонала организации.

Одной из разновидностей оценки персонала является аттестация персонала, определение которой трактуют по-разному. Обобщив различные трактовки понятия, под аттестацией стоит понимать процедуру для определения уровня квалификации, деловых качеств, практических навыков работников и установления их соответствия или несоответствия рабочим местам и должностям, которые они занимают, определение их потенциальных возможностей.

Многие работодатели действительно используют аттестацию для того, чтобы расстаться с нерадивым или неудобным сотрудником. Но результаты неграмотно проведенной «кампании» легко оспариваются в суде. Вместе с тем аттестация может решать и прямо противоположные задачи, направленные на определение профессионального уровня персонала.

Цель аттестации персонала заключается в рациональности расстановки сотрудников, эффективности использования знаний, умений и навыков работников организации [7].

Аттестация имеет целью рациональность размещения работников, эффективность использования их знаний, умений, навыков. Результаты аттестации позволяют руководителю организации принимать решение относительно [16]:

- повышения или понижения квалификационных категорий работников;
- повышения или понижения должностных окладов работников организации;
- определения вознаграждений;
- повышения квалификации;
- приобретения новых специальностей.

Аттестация позволяет повышать как мотивацию отдельных сотрудников, так и эффективность деятельности организации в целом. Однако аттестация характеризуется определенными особенностями, целями проведения, этапами, которые важно знать и учитывать в процессе ее подготовки и проведения. Иначе процесс аттестации становится весьма формальным, и организация теряет те возможности, которые могла бы получить, проводя эффективную аттестацию.

Результаты, полученные в процессе аттестации, могут выступать мотивом к изменению поведения сотрудников организации. Положительные результаты будут способствовать улучшению результатов деятельности в 79-90% случаев и повышению самооценки, тогда как негативные результаты аттестации вызывают неуверенность работников, ухудшают эффективность труда [21].

В настоящее время непрерывно растут требования к качеству выполняемой работниками работы, поэтому рост внимания к процессу аттестации оправдан. За счет этого руководители организаций делают попытки к улучшению внутреннего климата в организации и гармонизации работы организации при неблагоприятных условиях экономики.

Также аттестация предусматривает и оценку проблем организации работниками, прошедшими аттестацию. То есть, аттестация может выступать в качестве обратной связи от работников организации. Важно чтоб работники выражали свое мнение, которое необходимо учесть руководству организации. В процессе подготовки к аттестации сотрудники должны иметь возможность понять условия карьерного роста, ведь понимание своих перспектив выступает мотивом к повышению эффективности деятельности.

Цель аттестации также заключается в формировании объективного, четко выраженного образа по отношению к производительности и способностям сотрудников организации. Этот процесс выступает основой при принятии персональных или кадровых решений, а также способствует эффективному управлению кадрами и выступает предпосылкой для развития персонала организации [22].

Таким образом, можно сделать вывод, что процедуру аттестации персонала можно применять при решении широкого круга вопросов, которые встают в процессе деятельности организации.

Для аттестации характерны явные и латентные (скрытые) функции. Явные функции представлены установлением факта соответствия конкретного работника требованиям занимаемой им должности [8].

Латентные функции аттестации представлены следующими [12]:

- углубление знакомства с подчиненными;
- обоснование принятых ранее кадровых решений;
- устранение круговой поруки и взаимной невзыскательности в коллективе;
- усиление ответственности аттестационной комиссии за расстановку сотрудников на должностях;
- получение обоснованных оснований для увольнения работников, не соответствующих требованиям должности, отнесение работников в кадровый резерв и т. п.

Основываясь на причинах возникновения, выделяются следующие виды аттестации [18]:

- очередная аттестация – является обязательной для всех сотрудников организации и проводится каждый год или два раза в год, характеризует выполненную работу и формирует итог деятельности;
- аттестация по завершению испытательного срока – благодаря ей можно сформировать заключение по результатам аттестации, а также сформулировать рекомендации для дальнейшего служебного использования аттестованного работника;
- аттестация для продвижения по службе – с помощью этого вида аттестации можно оценить соответствие исполнителя новой должности, путем анализа потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для перевода его на более высокую должность.

Для впервые принятых на работу работников первичная аттестация проводится спустя шесть месяцев работы, а дальше – ежегодно [23]. Опираясь на отечественную и зарубежную практику, можно сформировать следующую видовую классификацию аттестации персонала организации (рисунок 1).



Рисунок 1 – Виды аттестации персонала организации [30]

Непериодическую аттестацию персонала в организации необходимо осуществлять в случае замещения вакантной должности, обновления кадрового резерва, введения новых условий оплаты труда работников и т.п.

Периодическая текущая аттестация руководителей и специалистов согласно упрощенной процедуре нацелена на текущую оценку результатов их деятельности. Ее осуществляют в организации, чаще всего, один раз на год.

Периодическая итоговая аттестация проводится в конкретное время, в соответствии с установленной формой и специально разработанной процедурой один раз в 3-5 лет [24].

Вместе с традиционной аттестацией в практике в сфере управления персоналом может использоваться самооценка (или самоаттестация) при помощи письменных ответов работников на вопросы особых анкет. Тем не менее, самооценка является довольно субъективной. В независимости от вида процедуры аттестации персонала, она должна проводиться в соответствии с принципами проведения процедуры аттестации, которые ориентированы на стратегические цели организации, в которой проводится данная процедура [35]. Сегодня, вместе с традиционной схемой проведения аттестации, набирает популярность самоаттестация, а также использование в качестве аттестующих менеджеров среднего и высшего звена, коллег и даже подчиненных [25].

Важно отметить, что эффективность аттестации находится в зависимости от ее объективности, гласности, непрерывности и выполнения таких принципов [28]:

- принципа полноты системы показателей поведения и деятельности работников, используемых при оценке;
- принципа достаточности и достоверности информации, которая используется при расчете показателей;

- принципа обобщения результатов поведения и деятельности работников в межаттестационном периоде и динамики изменений полученных результатов;
- принципа демократичности оценки.

Именно такое проведение аттестации позволит руководителям организации лучше узнать своих работников и правильно спланировать эффективную кадровую стратегию для каждого работника с учетом результатов аттестации.

Главная задача аттестации персонала заключается в оценивании соответствия уровня качества труда и потенциала работника по отношению к требованиям выполняемой им деятельности, что осуществляется с целью принятия на ее основе правильного кадрового решения в отношении поощрения (наказания), обучения или перемещения работника [32].

Очень важно избегать формализма и субъективизма к процессу аттестации, поскольку процесс аттестации предусматривает затраты как времени, так и затраты материальных ресурсов. Поэтому формальной считается такая аттестация, которая не просто не обозначена целью, но и та, которая не предусматривает конкретных мер по повышению эффективности труда конкретных работников и организации в целом [27].

Причины формализма и субъективизма аттестации персонала могут крыться в отсутствии точных критериев оценки труда, недоскональном изучении проблем аттестации в отношении конкретных условий организации, в упущении в информационном, а также нормативно-правовом обеспечении процесса аттестации. Совершенствование аттестационной системы должно сопровождаться сведением к нулю субъективности оценки и переходу к автоматизации систем аттестации персонала [34].

Следовательно, проведение аттестации является необходимостью, поскольку ее польза очевидна как для организации в целом, так и для ее персонала. Это способствует улучшению деятельности работников, контроля над выполнением, росту производительности труда, и повышению

эффективности функционирования организации в целом. Периодическая аттестация работников будет способствовать их контролю, а при положительной рекомендации аттестационной комиссии, будет способствовать продвижению по карьерной лестнице, согласно чему, повысится должность, заработная плата, улучшатся профессиональные и квалификационные знания и умения [36].

Поэтому формальное проведение процедуры аттестации, когда не только цели четко не определены, но и в итоге не следует никаких конкретных действий, способных повысить эффективность работы отдельных категорий персонала и организации в целом – это непозволительная роскошь.

К принципам проведения процедуры аттестации относят следующие [11]:

- равенство;
- прозрачность;
- дифференциация;
- преобладание показателей труда и вознаграждения.

Сущность принципа равенства заключается в том, что процедуре аттестации подлежат все работники, которые занимают должность, подлежащую процедуре аттестации, по всей структуре организации на равных условиях.

Суть принципа прозрачности заключается в том, что при проведении процедуры аттестации персонала необходимо информировать работников, которые подлежат процедуре аттестации о форме и методах проведения процедуры аттестации. Главная задача принципа дифференциации заключается в использовании при аттестации персонала индивидуального подхода к аттестуемому работнику, в зависимости от специфики оцениваемых критериев.

Принцип преемственности показателей труда и вознаграждения заключается в том, что каждая работа, качественно выполненная в определенный срок, должна оцениваться справедливо.

Так как процедура проведения аттестации персонала организации требует весьма значительного времени на ее проведение и является материально затратным, необходимо перед началом проведения процедуры аттестации продумать цели и задачи ее проведения.

Когда возникает необходимость в проведении процедуры аттестации тех или иных категорий работников организации, то должно подразумеваться, что организация извлечет из проведения этой процедуры конкретную пользу. Выделяют следующие эффекты, с которыми связано успешное проведение процедуры аттестации на предприятии [20]:

- экономический эффект;
- социально-психологический эффект;
- развитие и использование потенциала ключевых категорий персонала.

Под экономическим эффектом понимается понижение издержек, которые мешают результативной деятельности основных категорий сотрудников.

А также уменьшение потерь, которые спровоцированы низким уровнем контроля над исполнением работы основных категорий сотрудников, придание большей значимости человеческим ресурсам организации, улучшение качества управления при помощи механизмов, применяемых во время аттестации для обратной связи между руководителями организации и основными категориями сотрудников.

Под социально-психологическим эффектом подразумевается повышение уровня сотрудничества и доверия между руководителями и теми сотрудниками, которые подлежат процедуре аттестации. А также улучшение социально-психологического климата в коллективе [33].

А под развитием и использованием потенциала всех категорий работников понимается точное и своевременное определение потребности в обучении и организации повышения квалификации ключевых категорий сотрудников организации, формирование кадрового резерва, а также создание программы мероприятий по работе с ним, повышение уровня трудовой мотивации персонала, который подлежит процедуре аттестации.

При проведении процедуры аттестации руководство организации должно постараться извлечь максимальную пользу для организации. После завершения процедуры аттестации аттестационная комиссия, с привлечением к работе кадровой службы, должна подготовить отчет о результатах процедуры аттестации, в котором формулируются предложения, направленные на повышение эффективности работы сотрудников организации.

1.2 Особенности аттестации персонала бюджетной организации

В настоящее время существует ряд нормативно-правовых актов, которые регулируют процесс аттестации персонала бюджетных организаций. В частности, последним считается Порядок аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений, утвержденный приказом Минобрнауки России от 24.03.2010 № 209[14]. Все это указывает на актуальность вопросов оценки соответствия персонала занимаемым должностям.

Согласно Трудовому кодексу Российской Федерации, в котором изложены основы правового регулирования трудовых правоотношений, мало внимания уделяется вопросам аттестации работников. В частности, Трудовым кодексом РФ предусматривается расторжение трудового договора за несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, что подтверждается результатами аттестации [1].

Среди законов, которыми регулируются вопросы аттестации персонала бюджетных организаций, стоит выделить Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», которым установлены основы аттестации государственных гражданских служащих [2]. Также согласно Указу Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 110 утверждено Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации, детализирующее положения ФЗ № 79-ФЗ [3].

В том случае, когда порядок проведения аттестации персонала бюджетной организации не регламентируется каким-то из нормативно-правовых актов, его необходимо предусмотреть локальным документом конкретной организации.

Всю документацию, используемую при аттестации, можно разделить на следующие группы [6]:

- распорядительные документы (Положение об аттестации, приказы о проведении аттестации);
- методические (инструкции, рекомендации, памятки);
- организационные (списки аттестуемых сотрудников, графики);
- инструменты оценки (отзывы, аттестационные листы).

Состав документов, сопровождающих аттестацию, в различных бюджетных организациях является практически одинаковым. Он включает в себя документы, которые отражены на рисунке 2.

Итак, основополагающим является положение о проведении аттестации в организации. При его разработке рекомендуется обратиться к нормам Положения. В данном локальном акте закрепляется порядок проведения аттестации: квалификационные требования к сотрудникам, должности сотрудников, подлежащих аттестации, порядок формирования аттестационной комиссии, сама процедура аттестации и порядок оформления ее результатов [9].

С таким положением необходимо ознакомить под роспись всех работников, в том числе вновь принимаемых на работу (ст. 68 ТК РФ) [1].

После того как руководитель организации принимает решение о проведении аттестации, издается приказ, в котором указываются место и сроки ее проведения, основания, если аттестация внеочередная, и некоторые другие моменты.

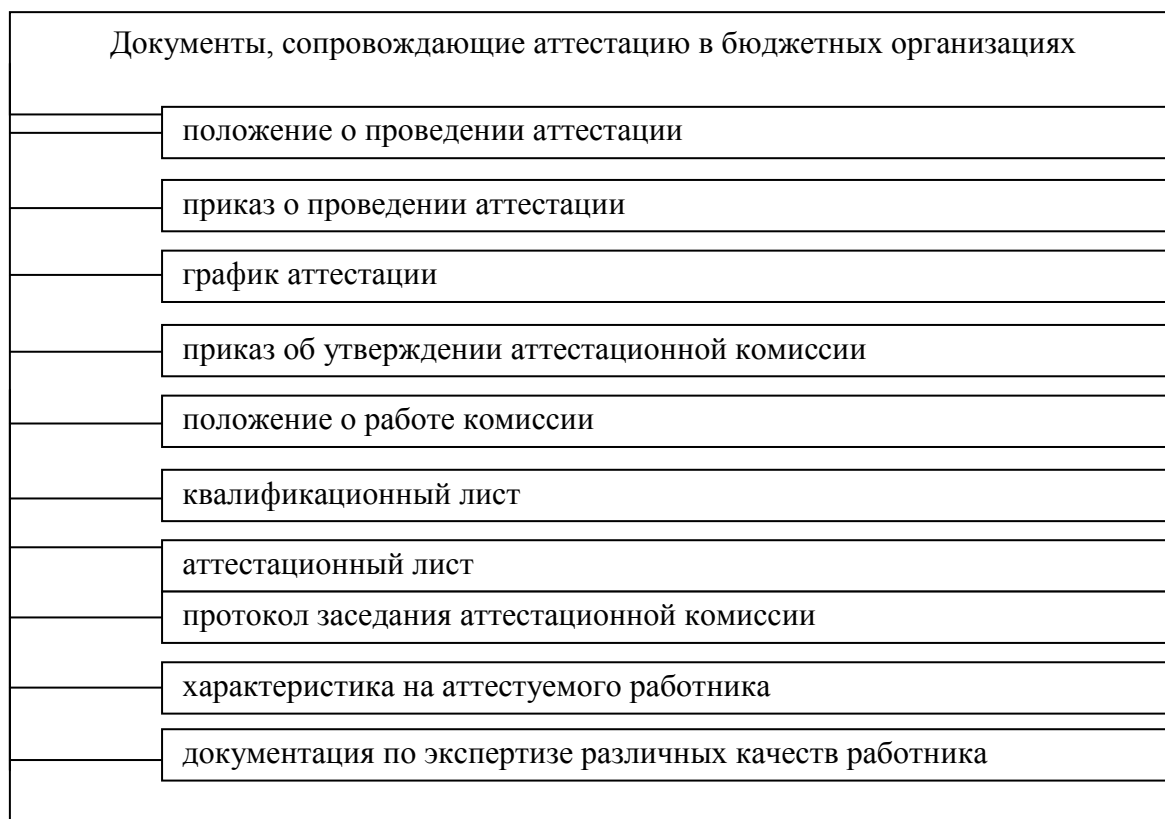


Рисунок 2 – Документы, сопровождающие аттестацию в бюджетных организациях [5]

Такой приказ издается в произвольной форме на бланке организации. Определяя состав аттестационной комиссии, необходимо помнить: если в организации есть профсоюз, его представитель обязательно должен входить в состав комиссии в силу положений ч. 3 ст. 82 ТК.

Далее следует проверить, на все ли аттестуемые должности составлены должностные инструкции, так как при их отсутствии результаты аттестации могут быть признаны недействительными.

Решение о проведении аттестации, а также ее график необходимо довести до сведения работников не менее чем за месяц до начала аттестации.

Не позднее, чем за две недели до начала процедуры аттестации руководитель структурного подразделения должен подготовить отзыв о каждом работнике, который подлежит процедуре аттестации.

В отзыве на руководителей подразделения целесообразно указывать также и достижения, которых достигло подразделение, которое он возглавляет. За 14 дней до начала процедуры аттестации сотрудника, который подлежит аттестации, следует ознакомить с отзывом о его деятельности под роспись.

Аттестационный лист и характеристика должны быть представлены в аттестационную комиссию не позднее, чем за две недели до начала аттестации. Ознакомить работника с представленной на него характеристикой следует не менее чем за неделю.

При составлении характеристики на аттестуемого, непосредственный руководитель должен объективно оценить личностные и должностные качества работника, результаты его деятельности за период, предшествующий аттестации. Также руководитель должен отразить свое мнение о соответствии работника занимаемой должности.

Одним из главных этапов при подготовке проведения процедуры аттестации, является выбор метода при помощи, которого будет проводиться процедура аттестации. Выбор метода зависит от целей и задач проведения процедуры аттестации и от характера выполняемой им работы. Существует большое количество разных методов для организации процедуры аттестации, тем не менее, на практике они представляют собой чаще всего разного рода варианты таких методов, как: классификация, ранжирование, метод открытой аттестации, шкала оценок, экзамен, метод экспертной групповой оценки, квалификационная работа, метод моделирования рабочей ситуации, тестирование, собеседование.

При использовании метода ранжирования, необходимо распределить работников по порядку в соответствии с их достижениями в работе от лучшего к худшему или наоборот, как правило, заслуги должны быть связаны с их реальной способностью выполнять работу, при этом, иногда сотрудники распределяются по нескольким, заранее выбранным характеристикам.

Метод открытой аттестации – это сравнительно новый метод, который набирает популярность. Данный метод был введен из-за того, что менеджеры были не удовлетворены схемой шкалы оценки.

Также выделяют такой метод, как классификация [19]. Данный метод похож на метод ранжирования, так как сотрудников также распределяют в соответствии с несколькими установленными заранее категориями достижений (или заслуг) на базе общей результативности деятельности работников (чаще всего, данных категорий от трех до пяти). Метод групповой экспертной оценки состоит в том, что работника, используя конкретную шкалу с выбранными критериями, оценивают эксперты. Далее по всем критериям вычисляется средний и суммарный баллы.

Экспертный опрос является разновидностью опроса, в процессе которого в роли респондентов выступают эксперты-специалисты в конкретной сфере деятельности. Отличительной характеристикой данного метода является то, что он подразумевает компетентное участие экспертов в процедуре анализа и решения проблем исследования. Эксперт – это специалист в определенной области, который проводит экспертизу, к примеру, судебный эксперт. Метод экспертных оценок является видом экспертного опроса, который предполагает применение экспертных оценок. Главное содержание данного метода состоит в рациональной организации реализуемого экспертами проведения анализа проблем с дальнейшей оценкой выбранных исследователем суждений, а также обработкой полученной информации [29].

Важнейшие нормативные требования для экспертного опроса:

- ясное обоснование важности использования соответствующей методики для экспертного опроса;
- тщательность выбора экспертов: обязательно необходимо проводить оценку их компетентности;
- учет факторов, которые влияют на суждения экспертов;
- формирование условий для максимально продуктивного использования экспертов в процессе исследования;
- сохранение полученных данных от экспертов без искажения на каждом этапе исследования.

Метод «360 градусов» – это метод текущей оценки персонала, при котором оценку сотрудника проводит всё его рабочее окружение: руководители, подчиненные, коллеги и клиенты.

Метод моделирования рабочей ситуации заключается в том, что аттестуемому работнику предлагают найти решение смоделированной ситуации, которая может встретиться в процессе его деятельности [10].

Во время заседания аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы на каждого аттестуемого работника, заполняет аттестационный лист и ведет протокол. В нем необходимо указать наименование организации, дату проведения аттестации, список присутствующих членов комиссии и иных присутствующих лиц (если таковые имеются). Затем указываются фамилия, должность и подразделение, в котором работает аттестуемый работник, заданные вопросы и краткие ответы на них. Кроме этого, нужно занести в протокол пожелания и рекомендации членов комиссии, оценку деятельности аттестуемого и результаты голосования (количество голосов «за» и «против»). Если проводилось тестирование, его результаты также необходимо внести в протокол, а сами тесты оформить приложением.

Голосование по результатам обсуждения проводится в отсутствие аттестуемого. Оценка деятельности работника, прошедшего аттестацию, и

рекомендации аттестационной комиссии заносятся в аттестационный лист, составленный в двух экземплярах.

Заседание аттестационной комиссии протоколируется. После завершения процедуры аттестации сведения о результатах нужно занести в личную карточку работника и все материалы по ней предоставить руководителю организации в сроки, установленные в приказе о проведении аттестации.

Руководитель, в свою очередь, принимает решение по итогам аттестации, например, оставить работника на прежнем месте работы, направить на обучение или повышение квалификации, уволить [13].

После принятия решения руководством в отношении аттестуемых работников издается приказ по итогам аттестации. Пунктом 12 Положения установлено, что руководитель организации, с учетом рекомендаций аттестационной комиссии, применяет к работникам соответствующие меры поощрения. Также в надлежащих случаях, в срок не более двух месяцев со дня аттестации, может принять решение о переводе работника, признанного по результатам аттестации, не соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности перевода работника с его согласия на другую работу, руководитель организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с ним трудовой договор. Получается, что расторгнуть трудовой договор по п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ можно только в течение двух месяцев, и по истечении указанного срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускаются.

Если в результате аттестации окажется, что некоторые работники не соответствуют тем должностям, которые они занимают, с ними можно расторгнуть контракт на основании п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ [1]. Увольнение по данному основанию допускается, если невозможно перевести работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации

работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья. При этом работодатель обязан предлагать все отвечающие указанным требованиям вакансии, имеющиеся у него в данной местности. Предлагать вакансии в других местностях работодатель обязан, если это предусмотрено коллективным договором, соглашениями, трудовым договором (ч. 3 ст. 81 ТК РФ). Такие же рекомендации дает Роструд в Письме от 30.04.2008 N 1028-с.

Следует обратить внимание, что, если работник был уволен по п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, в случае трудового спора работодатель обязан представить доказательства, свидетельствующие о том, что работник отказался от перевода на другую работу. Либо работодатель не имел возможности (например, в связи с отсутствием вакантных должностей или работ) перевести работника с его согласия на другую имеющуюся работу (п. 31 Постановления Пленума ВС РФ от 17.03.2004 N 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации»)[4].

Сроки проведения аттестации зависят от численности работников, которые подлежат процедуре аттестации. Протокол заседания аттестационной комиссии подписывают председатель, секретарь и члены аттестационной комиссии. Он хранится в деле аттестационной комиссии. Во время заседания комиссия рассматривает документы, которые были представлены на рассмотрение об аттестуемом работнике, задает вопросы и слушает ответы аттестуемого работника. Если для аттестации были привлечены независимые эксперты, то аттестационная комиссия выслушивает их мнение. Вопросы, задаваемые комиссией аттестуемому работнику, должны быть связаны с трудовой деятельностью аттестуемого, и склонять его к анализу своей работы [26].

Для аттестации персонала бюджетных организаций характерны следующие особенности [17]:

- обязательное проведение аттестации для работников бюджетных организаций в соответствии с установленным законодательством;
- единство требований к критериям проведения аттестации работников;
- однообразие методов проведения аттестации для персонала бюджетных организаций;
- предметом оценки компетентности и профессионализма персонала бюджетных организаций высшей категории выступают преимущественно личностные качества, средней категории - деловые качества, а низшей категории - профессиональные качества.

Также для аттестации персонала бюджетных организаций чаще всего используются два основных вида оценки, которая проводится при назначении на должность; текущая оценка, которая проводится периодически в форме аттестации [15].

Таким образом, изучив теоретические аспекты аттестации персонала бюджетной организации, было определено, что под аттестацией стоит понимать процедуру для определения уровня квалификации, деловых качеств, практических навыков работников и установления их соответствия или несоответствия рабочим местам и должностям, которые они занимают, определение их потенциальных возможностей.

Главная задача аттестации персонала заключается в оценивании соответствия уровня качества труда и потенциала работника по отношению к требованиям выполняемой им деятельности, что осуществляется с целью принятия на ее основе правильного кадрового решения в отношении поощрения (наказания), обучения или перемещения работника.

Процесс аттестации персонала в бюджетных организациях начинается с составления приказа, содержащего вопросы по формированию аттестационной комиссии, составлению списка должностей организации, которые подлежат аттестации, по подготовке документов, требуемых для деятельности аттестационной комиссии. Для аттестации персонала

бюджетных организаций характерны следующие особенности, которые отражены в работе.

2 Анализ аттестации персонала в МБУ ММЦ «Шанс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика МБУ ММЦ «Шанс»

Муниципальное бюджетное учреждение городского округа Тольятти молодежный центр «Шанс» было создано в 2003 году в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «О некоммерческих организациях», в соответствии с постановлением мэра г. Тольятти от 04.07.200 г. № 1831-1/07-00 «Об учреждении муниципального учреждения «Городской молодежный центр «Шанс» [31].

Полное фирменное наименование организации – Муниципальное бюджетное учреждение городского округа Тольятти молодежный центр «Шанс».

Сокращенное фирменное наименование организации – МБУ ММЦ «Шанс».

МБУ ММЦ «Шанс» является унитарной некоммерческой организацией, созданной для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления в сфере молодежной политики (Приложение А).

Учредителем МБУ ММЦ «Шанс» является муниципальное образование – городской округ Тольятти в лице мэрии городского округа Тольятти.

Юридический адрес организации: 445011, РФ, Самарская обл., г. Тольятти, площадь Свободы, д. 4.

МБУ ММЦ «Шанс» находится в ведомственном подчинении департамента образования мэрии городского округа Тольятти.

МБУ ММЦ «Шанс» осуществляет свою деятельность в соответствии с предметом, целями деятельности и задачами, определенными в соответствии

с законодательством Российской Федерации, Самарской области, муниципальными правовыми актами и настоящим Уставом.

Предметом деятельности МБУ ММЦ «Шанс» является организация работы с детьми и молодежью для реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления в сфере молодежной политики на территории городского округа Тольятти.

Цель МБУ ММЦ «Шанс» – создание пространства для реализации творческого и профессионального потенциала молодых людей в различных сферах деятельности в атмосфере взаимоуважения и взаимоподдержки, свободы творчества и интеллектуального труда.

Основные задачи МБУ ММЦ «Шанс»:

- оказание муниципальных услуг и выполнение работ в сфере реализации молодежной политики;
- поддержка молодежных инициатив и проектов;
- информационное сопровождение молодежной активности;
- организация и проведение мероприятий в сфере молодежной политики;
- взаимодействие и поддержка молодежных и детских общественных объединений.

Для достижения поставленных целей МБУ ММЦ «Шанс» осуществляет следующие основные виды деятельности:

- организация отдыха детей и молодежи;
- организация мероприятий, направленных на профилактику асоциального и деструктивного поведения подростков и молодежи, поддержка детей и молодежи, находящейся в социально-опасном положении;
- организация мероприятий в сфере молодежной политики, направленных на формирование системы развития талантливой и

инициативной молодежи, создание условий для самореализации подростков и молодежи, развитие творческого, профессионального, интеллектуального потенциалов подростков и молодежи;

- организация мероприятия в сфере молодежной политики, направленных на гражданское и патриотическое воспитание молодежи, воспитание толерантности в молодежной сфере, формирование правовых, культурных и нравственных ценностей среди молодежи;
- организация мероприятий в сфере молодежной политики, направленных на вовлечение молодежи в инновационную, предпринимательскую, добровольческую деятельность, а также на развитие гражданской активности молодежи и формирование здорового образа жизни;
- организация досуга детей, подростков и молодежи;
- организация деятельности специализированных (профильных) лагерей.

Далее рассмотрим организационную структуру МБУ ММЦ «Шанс» (рисунок 3).

Тип организационной структуры МБУ ММЦ «Шанс» – линейно-функциональный. Данный тип организационной структуры сочетает в себе преимущества линейных и функциональных структур.

Подразделения организации образуются по видам деятельности организации. Функциональные подразделения делят на более мелкие, каждое из которых выполняет ограниченный перечень функций.

Основным входным ресурсом организации является ее персонал. Рассмотрим систему управления персоналом в МБУ ММЦ «Шанс». Организация МБУ ММЦ «Шанс» стремится привлекать и сохранять лучших специалистов, нацеленных на достижение высоких результатов и развитие вместе с организацией, и создавать для них комфортные условия работы,

формировать коллектив, объединенный общими устремлениями и ценностями. Организация рассматривает сотрудников как стратегических партнеров, а инвестиции в развитие персонала – как вложение в будущее организации.

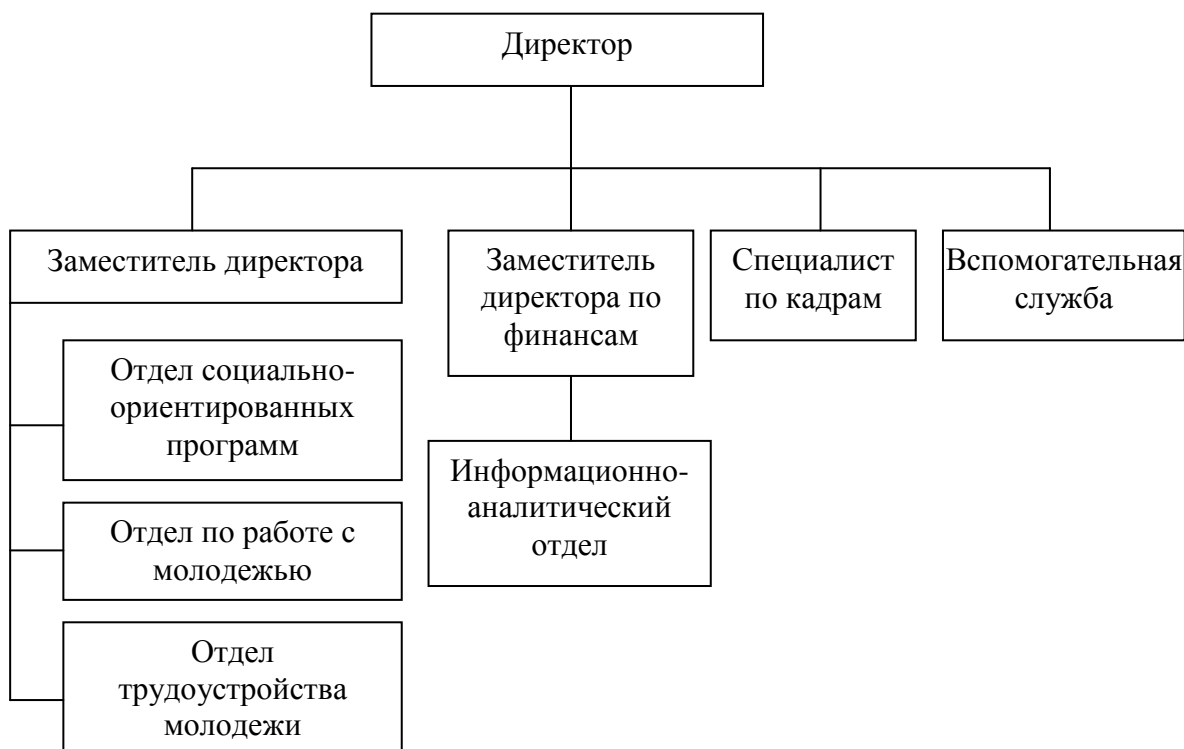


Рисунок 3 – Организационная структура МБУ ММЦ «Шанс»

Целью кадровой политики МБУ ММЦ «Шанс» является формирование и сохранение высокопрофессионального трудового коллектива, способного решать производственные и управленческие задачи, которые стоят перед организацией. Кадровая политика МБУ ММЦ «Шанс» является активной авантюристической, согласно которой работа с персоналом строится на эмоциональном уровне.

Наём работников производится при использовании государственных учреждений - центров занятости, через объявления в специализированных изданиях, а также через объявления на сайте организации. При устройстве на работу персонал заключает трудовой договор.

В МБУ ММЦ «Шанс» не уделяется особое внимание системе мотивации персонала, которая представлена преимущественно материальным стимулированием.

Система оплаты труда, действующая в МБУ ММЦ «Шанс», предусматривает установление должностных окладов и тарифных ставок с учётом квалификации и деловых качеств сотрудника, текущее премирование за результаты производственной деятельности, доплаты и надбавки в зависимости от условий труда и объёма выполняемых работ, единовременное премирование, а также выплату вознаграждения по итогам работы.

В МБУ ММЦ «Шанс» применяются следующие системы оплаты труда:

- повременно-премиальная система оплаты труда предусматривает организацию оплаты труда работников на основе должностных окладов (тарифных ставок), устанавливаемых в соответствии с Единой тарифной сеткой оплаты труда рабочих, руководителей, специалистов и других служащих организаций и учетом сложности выполняемой работы, квалификации и деловых качеств работников.
- повременно-индивидуальная система оплаты труда предусматривает организацию оплаты труда работников на основе должностных окладов, устанавливаемых в соответствии с согласованными схемами должностных окладов с учетом сложности выполняемой работы, квалификации и деловых качеств работников.
- повременно-сдельная система оплаты труда предусматривает организацию оплаты труда работников на основе должностных окладов (тарифных ставок), устанавливаемых в соответствии с ЕТС с учетом сложности выполняемой работы, квалификации и деловых качеств работников и сдельного приработка, размер которого определяется в зависимости от объема и качества выполняемых работ.

За выполнение производственно-экономических показателей работники могут ежемесячно премироваться в следующих размерах:

- рабочие – до 30% тарифной ставки;
- руководители, специалисты и другие служащие – до 45% должностного оклада.

При этом важно отметить, что в МБУ ММЦ «Шанс» не уделяется особое внимание обучению и развитию персонала.

Далее проведем анализ основных экономических показателей деятельности МБУ ММЦ «Шанс» (таблица 1).

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности МБУ ММЦ «Шанс» за 2018-2020 годы

Наименование показателя	2018г., руб.	2019г., руб.	2020г., руб.	Абсол. изменение, руб.	Темп роста, %
Основные средства	1826859,14	3962869,51	3800048,11	1973188,97	208,01
Материальные запасы	1081104,84	1201818,03	961852,59	-119252,25	88,97
Итого нефинансовых активов	2907963,98	5164687,54	4761900,7	1853936,72	163,75
Денежные средства учреждения	423048,91	315066,74	72229,69	-350819,22	17,07
Расчеты по доходам	-174057,47	-203583,16	-365893,32	-191835,85	210,21
Расчеты по выданным авансам	4079,67	4867,96	2580,8	-1498,87	63,26
Прочие расчеты с дебиторами	-1652120,03	-3939619,51	-3800048,11	-2147928,08	230,01
Итого финансовых активов	-1399048,92	-3823267,97	-4091130,94	-2692082,02	292,42
Всего активов	1508915,06	1341419,57	670769,76	-838145,30	44,45
Расчеты по принятым обязательствам	911,34	306,38	0	-911,34	0
Расчеты по платежам в бюджет	-37763	-159497,67	-90452,06	-52689,06	239,53
Итого обязательств	-36851,66	-159191,29	-90452,06	-53600,4	245,45
Финансовый результат хозяйствующего субъекта	398760,9	1500610,86	761221,82	362460,92	190,90
Совокупный финансовый результат	398760,9	1500610,86	761221,82	362460,92	190,90
Всего источников формирования активов	361909,24	1341419,57	670769,76	308860,52	185,34

Для наглядности динамику основных экономических показателей деятельности МБУ ММЦ «Шанс» за 2018-2020 годы представим на рисунке 4.

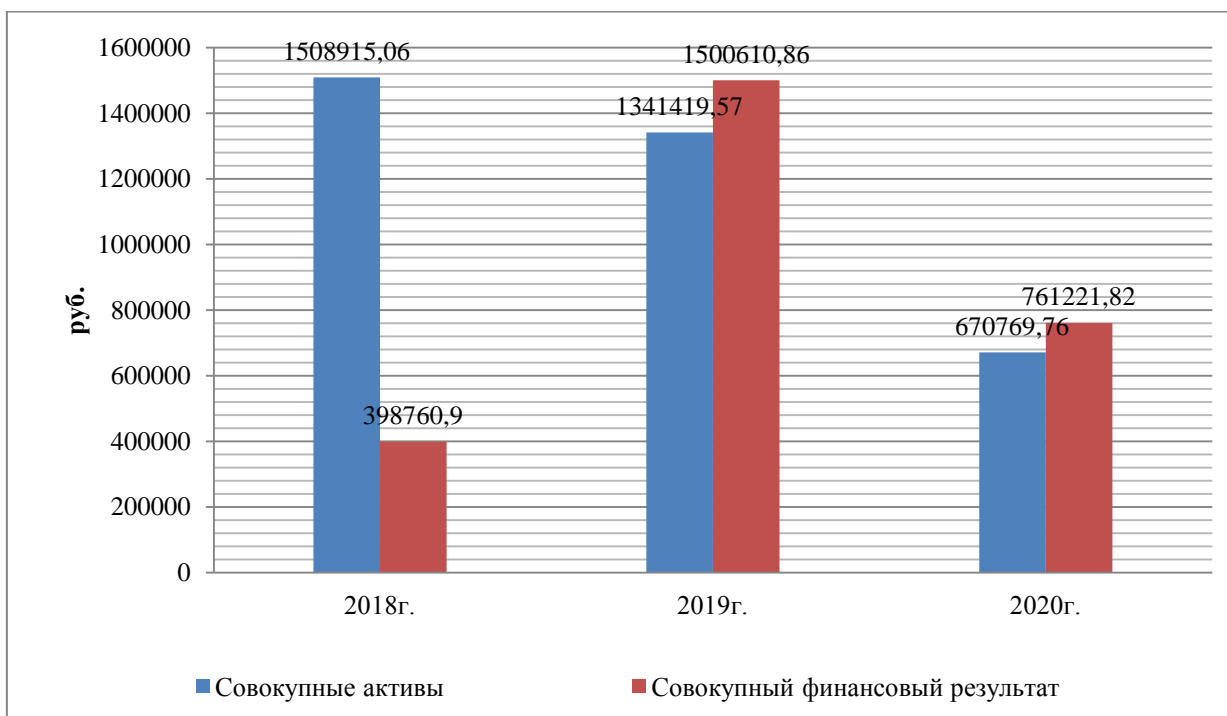


Рисунок 4 – Динамика основных экономических показателей деятельности МБУ ММЦ «Шанс» за 2018-2020 годы

Как видно из представленных данных, активы МБУ ММЦ «Шанс» за анализируемый период уменьшились на 838145,30 руб., или на 55,55%. Это произошло за счет значительного роста финансовых активов (на 192,42%). При этом рост нефинансовых активов составил 63,75%.

Источники формирования активов в 2019 году увеличились с 361909,24 руб. до 1341419,57 руб., а в 2020 году – уменьшились до 670769,76 руб. В целом за весь период рост составил 308860,52 руб., или 85,34%. На рост источников формирования активов оказали влияние рост обязательств на 145,45% и рост финансового результата на 90,90%.

2.2 Оценка аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс»

Прежде чем проведем оценку аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс», проведем анализ кадрового состава организации (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ кадрового состава МБУ ММЦ «Шанс» за 2018-2020 годы

Наименование показателя	2018г., чел.	2019г., чел.	2020г., чел.	Абсол. отклон., +/-		Темп роста, %	
				2019г./2018г.	2020г./2019г.	2019г./2018г.	2020г./2019г.
Руководители	7	7	7	0	0	100	100
Специалисты	24	24	26	0	2	100	108,33

Продолжение таблицы 2

Вспомогательный персонал	2	2	2	0	0	100	100
Итого:	33	33	35	0	2	100	106,06

Из данных таблицы 2 видно, что за 2018-2019 годы численность персонала организации не менялась и составляла 33 человека, а в 2020 году численность персонала увеличилась на 2 человека за счет увеличения численности специалистов. Это было обусловлено наращиванием объемов оказания услуг организацией.

Далее проведем анализ текучести кадров МБУ ММЦ «Шанс» за 2018-2020 годы (таблица 3).

Для наглядности динамику текучести кадров МБУ ММЦ «Шанс» за 2018-2020 годы представим на рисунке 4.

Из данных таблицы 3 видно, что ежегодно повышается уровень текучести кадров в МБУ ММЦ «Шанс», что указывает на ухудшение стабильности кадрового состава организации. В частности, текучесть кадров наблюдается у специалистов организации. Рост текучести кадров специалистов организации составил с 4,17% до 11,54%. При этом в 2020 году наблюдается текучесть вспомогательных работников на рисунке 5.

Таблица 3 – Анализ текучести кадров МБУ ММЦ «Шанс» за 2018-2020 годы

Категории персонала	2018г.	2019г.	2020г.
---------------------	--------	--------	--------

Продолжение таблицы 3

	2018г.				2019г.				2020г.			
	Численность, чел.	Принято, чел.	Уволено, чел.	Коэффициент текучести, %	Численность, чел.	Принято, чел.	Уволено, чел.	Коэффициент текучести, %	Численность, чел.	Принято, чел.	Уволено, чел.	Коэффициент текучести, %
Руководители	7	0	0	0	7	0	0	0	7	0	0	0

Продолжение таблицы 3

Специалисты	24	1	1	4,17	24	2	2	8,33	26	5	3	11,54
Вспомогательный персонал	2	0	0	0	2	0	0	0	2	1	1	50
Итого:	33	1	1	3,03	33	2	2	6,06	35	6	4	11,43

В целом за анализируемый период текучесть кадров увеличилась с 3,03% до 11,43%. Это является негативной тенденцией, поскольку уровень текучести кадров превышает естественный уровень.

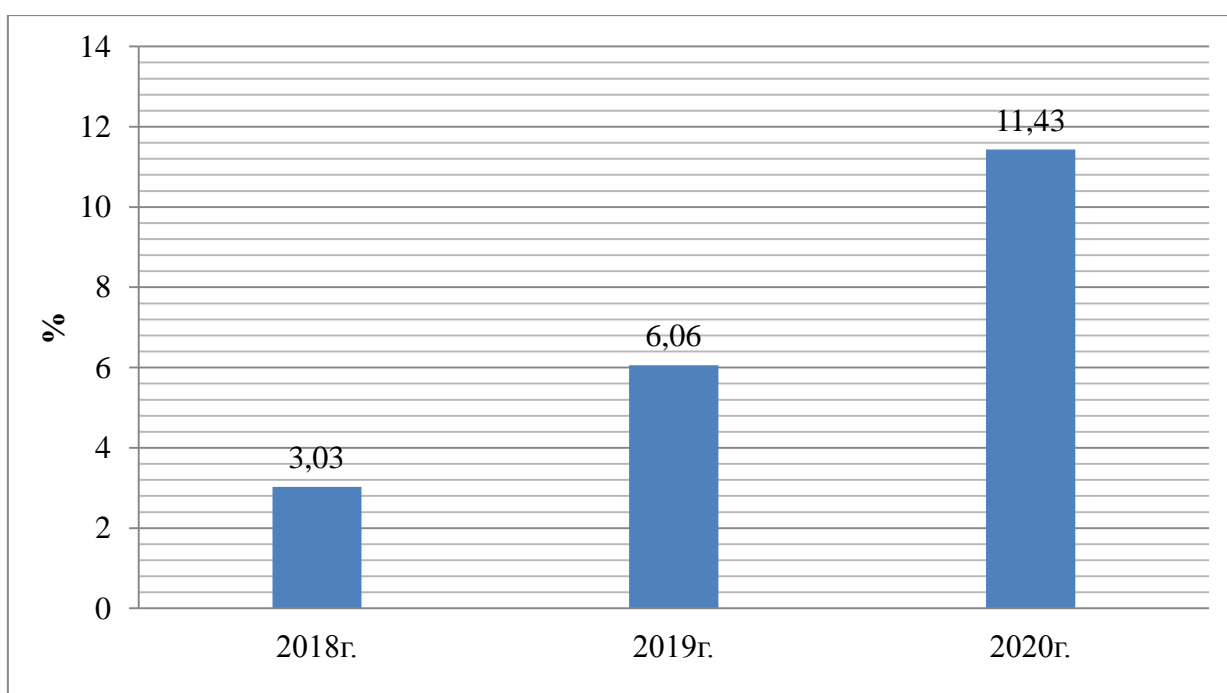


Рисунок 5 – Динамика текучести кадров МБУ ММЦ «Шанс» за 2018-2020 годы

Далее перейдем к рассмотрению процесса аттестации в МБУ ММЦ «Шанс». В МБУ ММЦ «Шанс» аттестация проводится для специалистов следующих отделов организации:

- отдела социально-ориентированных программ;
- отдела по работе с молодежью;
- отдела трудоустройства молодежи.

Процесс аттестации персонала в МБУ ММЦ «Шанс» регламентирован:

- Постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 9 февраля 2004 г. № 9 «Об утверждении Порядка применения Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих»;
- Единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих (раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»), утвержденным приказом Минздрав соцразвития России от 26 августа 2010 г. № 761н.

Аттестация работников МБУ ММЦ «Шанс» проводится раз в четыре года с целью повышения эффективности их деятельности. Во время процедуры оценивают работу, деловые и профессиональные качества персонала при исполнении служебных обязанностей, определенных профессионально-квалификационными характеристиками занимаемых должностей. Процесс аттестации в МБУ ММЦ «Шанс» курируется специалистом по кадрам, директором и заместителем директора организации.

Результаты аттестации персонала позволяют выявить сотрудников, которые не удовлетворяют, удовлетворяют или превосходят стандарты труда. Именно этот момент позволяет аргументировано подойти к вопросу перемещения сотрудников по служебной лестнице, способствует более эффективной разработке программ обучения для персонала, помогает в формировании кадрового резерва. Это способствует их движению по карьерной лестнице, дает возможность выявить и освободить работников, которые не соответствуют требованиям должности, а также набрать персонал, который будет лучше отвечать должностям и профессии. Это можно объяснить тем, что именно аттестационная комиссия дает свои рекомендации для:

- перевода или прохождения стажировки работником на высшую должность;
- зачисления работников в кадровый резерв;

- поощрения в соответствии с достигнутых успехов, то есть установление определенного размера надбавки к зарплате или увеличения ее размера;
- направления работника на курсы повышения квалификации;
- перевод на другую должность, работу; освобождения от занимаемой должности и др.

На начальном этапе в МБУ ММЦ «Шанс» издается приказ на проходящих аттестацию сотрудников, оформляется необходимый пакет документов, представленный заявлением на прохождение аттестации, характеристикой аттестуемого, Представлением, Заключением по результатам аттестации. Оформиив списочный состав аттестуемых работников, формируется пакт документов и отправляется в Аттестационную комиссию Министерства труда и социальной политики РФ.

Работники МБУ ММЦ «Шанс», которые подлежат аттестации, готовят портфолио, содержащие личные достижения по своему профилю деятельности. На финальной стадии процесса аттестации в МБУ ММЦ «Шанс», аттестуемые работники проходят онлайн-собеседование. Аттестационная комиссия Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации в присутствии других аттестуемых из 10 городов России проводит данное собеседование. В процессе онлайн – собеседования аттестующийся работник рассказывает об особенностях своей работы, отвечает на вопросы, направленные на уточнение знаний методик, о результативности работы. По итогам аттестационных мероприятий протоколом оформляется решение аттестационной комиссии.

Далее рассмотрим процесс проведения аттестации работников МБУ ММЦ «Шанс» на примере 2020 года. В 2020 году аттестацию проходили 14 специалистов МБУ ММЦ «Шанс».

В таблице 4 представим информация о результатах аттестации специалистов МБУ ММЦ «Шанс» за 2020 год.

Таблица 4 – Информация о результатах аттестации специалистов МБУ ММЦ «Шанс» за 2020 год

Количество работников, подлежащих аттестации, чел.	Решения и рекомендации аттестационной комиссии										
	Соответствует занимаемой должности					Соответствует занимаемой должности при определенных условиях			Не соответствует занимаемой должности		
	Всего:	В том числе:				Всего:	В том числе:		Всего:	В том числе:	
		Зачислить в кадровый резерв	Пройти стажировку на более высокой должности	Установить надбавку, установленную законодательством	Повысить квалификацию		Повышения квалификации	Другое		Перевести на другую должность по согласию	Уволить с должности
14	11	1	-	1	9	1	1	-	2	-	2

Согласно данных таблицы 4 видно, что по результатам аттестации, 12 работников из 14 соответствовали занимаемой должности. При этом одного работника было рекомендовано зачислить в кадровый резерв, одному работнику рекомендовано установить надбавку, согласно законодательству, 9 работникам рекомендовано повысить квалификацию. Важно отметить, что по результатам аттестации 1 из аттестуемых работников соответствует занимаемой должности при условии повышения из своей квалификации.

Однако по результатам аттестации было принято решение об увольнении 2 работников за несоответствие занимаемой должности. Это является негативной тенденцией, поскольку в предыдущие годы в организации не увольнялись работники по результатам аттестации.

В МБУ ММЦ «Шанс» между аттестациями проводится оценка выполнения задач и обязанностей работников организации. Ежегодная оценка проводится для улучшения не только отбора, но и расстановки кадров. Также для развития инициативы и творческой активности работников организации, определения их потенциала или потребностей в повышении квалификации или личном развитии, совершенствовании процесса планирования и организации деятельности, планирования карьеры,

выявления организационных проблем и оперативного реагирования на них, анализа выполнения обязанностей в соответствии с должностными инструкциями.

В таблице 5 представим результаты ежегодной оценки работников МБУ ММЦ «Шанс» за 2018-2020 годы

Таблица 5 – Результаты ежегодной оценки работников МБУ ММЦ «Шанс» за 2018-2020 годы

Годы	Количество работников, подлежащих ежегодной оценке, чел.	Количество работников, прошедших ежегодную оценку,	Итоговые оценки:				Учет результатов проведения ежегодной оценки								
			Низкие	Удовлетворительные	Хорошие	Высокие	Рекомендация занять более высокую должность	Зачисление в кадровый резерв	Увеличение размера надбавки	Уменьшение размера надбавки	Учет при премировании - увеличение размера премии	Учет при премировании - уменьшение размера премии	Направление на обучение	Направление на повышение квалификации	
2018г.	24	24	1	1	4	18	5	3	4	1	4	1	3	3	
2019г.	24	24	2	2	3	17	4	1	2	2	3	3	5	4	
2020г.	26	26	4	4	6	12	2	1	3	4	4	4	3	5	

Из данных таблицы 5 видно, что ежегодно наблюдается снижение численности персонала, который по результатам ежегодной оценки получил высокие оценки, и, следовательно, наблюдается рост численности персонала, получившего низкие и удовлетворительные оценки. Также по результатам ежегодной оценки наблюдается увеличение количества работников, которым по результатам оценки была снижена премия и уровень надбавки. Все это является негативной тенденцией, и свидетельствует об ухудшении процесса аттестации работников в МБУ ММЦ «Шанс».

Таким образом, проанализировав аттестацию персонала в МБУ ММЦ «Шанс» можно сформулировать следующие выводы. МБУ ММЦ «Шанс» осуществляет свою деятельность в соответствии с предметом, целями

деятельности и задачами, определенными в соответствии с законодательством Российской Федерации, Самарской области, муниципальными правовыми актами и настоящим Уставом.

Предметом деятельности МБУ ММЦ «Шанс» является организация работы с детьми и молодежью для реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления в сфере молодежной политики на территории городского округа Тольятти.

Тип организационной структуры МБУ ММЦ «Шанс» – линейно-функциональный. Данный тип организационной структуры сочетает в себе преимущества линейных и функциональных структур.

Основным входным ресурсом организации является ее персонал. Организация МБУ ММЦ «Шанс» стремится привлекать и сохранять лучших специалистов, нацеленных на достижение высоких результатов и развитие вместе с организацией, и создавать для них комфортные условия работы, формировать коллектив, объединенный общими устремлениями и ценностями. Организация рассматривает сотрудников как стратегических партнеров, а инвестиции в развитие персонала – как вложение в будущее организации.

Было определено, что ежегодно повышается уровень текучести кадров в МБУ ММЦ «Шанс», что указывает на ухудшение стабильности кадрового состава организации. В частности, текучесть кадров наблюдается у специалистов организации. Рост текучести кадров специалистов организации составил с 4,17% до 11,54%. В целом за анализируемый период текучесть кадров увеличилась с 3,03% до 11,43%. Это является негативной тенденцией, поскольку уровень текучести кадров превышает естественный уровень.

По результатам аттестации за 2020 год, 12 работников из 14 соответствовали занимаемой должности. При этом одного работника было рекомендовано зачислить в кадровый резерв, одному работнику рекомендовано установить надбавку, согласно законодательству, 9

работникам рекомендовано повысить квалификацию. Важно отметить, что по результатам аттестации 1 из аттестуемых работников соответствует занимаемой должности при условии повышения из своей квалификации. Однако по результатам аттестации было принято решение об увольнение 2 работников за несоответствие занимаемой должности. Это является негативной тенденцией, поскольку в предыдущие годы в организации не увольнялись работники по результатам аттестации.

Ежегодно наблюдается снижение численности персонала, который по результатам ежегодной оценки получил высокие оценки, и, следовательно, наблюдается рост численности персонала, получившего низкие и удовлетворительные оценки. Также по результатам ежегодной оценки наблюдается увеличение количества работников, которым по результатам оценки была снижена премия и уровень надбавки. Все это является негативной тенденцией, и свидетельствует об ухудшении процесса аттестации работников в МБУ ММЦ «Шанс».

Таким образом, целесообразно перейти к разработке мероприятий по совершенствованию аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс», опираясь на результаты анализа.

3 Пути совершенствования аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс»

3.1 Мероприятия по совершенствованию аттестации персонала в МБУ ММЦ «Шанс»

По результатам проведенного анализа аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс» были определены следующие проблемы и предложения по их устранению, которые представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Основные проблемы аттестации персонала в МБУ ММЦ «Шанс»

Формулировка проблем	Обоснование проблем	Рекомендуемые предложения
1. Ухудшение результатов аттестации персонала организации	Из данных таблицы 4 видно, что по результатам прохождения аттестации персонала в 2020 году 2 работников были уволены за несоответствие занимаемой должности	1. Разработка алгоритма повышения профессионализма сотрудников на основе результатов аттестации 2. Формирование лояльности персонала МБУ ММЦ «Шанс» и улучшение корпоративного духа среди членов коллектива
2. Формальное отношение в аттестации как к способу определения потребности в обучении и повышении квалификации работников	Ежегодно наблюдается рост числа работников, которых по результатам аттестации отправляют на обучение и повышение квалификации (таблица 5)	3. Формирование процесса повышения квалификации в организации и введение в практику деятельности организации самообучения

Проведя анализ таблицы 6, представим следующие мероприятия по совершенствованию аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс»:

- разработка алгоритма повышения профессионализма сотрудников на основе результатов аттестации;
- формирование лояльности персонала МБУ ММЦ «Шанс» и улучшение корпоративного духа среди членов коллектива;

- формирование процесса повышения квалификации в организации и введение в практику деятельности организации самообучения.

Рассмотрим содержание мероприятий, предлагаемых к реализации для устранения выявленных недостатков аттестации персонала в МБУ ММЦ «Шанс».

Мероприятие 1. Разработка алгоритма повышения профессионализма сотрудников на основе результатов аттестации.

Результаты аттестации персонала до 1 мая 2021 года, прежде всего, использовались при формировании кадрового резерва в МБУ ММЦ «Шанс». Для того чтобы аттестация персонала и формирования резерва работников были более взаимосвязанными скоординировалась работа сотрудников МБУ ММЦ «Шанс», отвечавших за этот участок работы. В свою очередь, аттестационная комиссия тоже играет в этом вопросе важную роль, для этого она должна быть осведомлена в информации о наличии всех вакантных мест в организации, что будет способствовать назначению лучших работников на новые и более высокие должности.

Для того чтоб повысить профессионализм сотрудников МБУ ММЦ «Шанс» на основе результатов аттестации предлагается предпринять следующие шаги:

- введение в практику деятельности организации периодические разъяснительные совещания с сотрудниками организации по вопросу важности процесса аттестации для качества оказания услуг организации;
- тщательно подходить к оценке уровня знаний, умений и практических навыков персонала, выявлению пробелов в профессионально-квалификационном уровне персонала в процессе аттестации;
- если по результатам аттестации работнику рекомендовано обучение или курсы повышения квалификации, рационально определять

формы и методы для дальнейшего обучения специалистов и руководителей;

- через 2 месяца, после прохождения работником обучения и/или курсов повышения квалификации, необходимо провести оценку работника, чтоб определить результаты обучения.

Также при использовании результатов аттестации специалисту по кадрам МБУ ММЦ «Шанс» должен соблюдать ряд определенных принципов, таких как: обязательность принятия организационно-правовых мер по стимулированию или соответствию работника занимаемой должности в соответствии с результатами аттестации. Поскольку пренебрежение со стороны руководителя данным принципом занижает роль аттестации среди работников, то есть делает ее формальной и лишней процедурой. Важно в МБУ ММЦ «Шанс» также соблюдать принцип гласности, при котором аттестационная комиссия для предупреждения конфликтных ситуаций, которые могут быть связаны с публикацией результатов аттестации, должна одновременно разработать меры по устранению выявленных недостатков у сотрудников для дальнейшего эффективного их развития.

Таким образом, реализация алгоритма повышения профессионализма сотрудников на основе результатов аттестации в МБУ ММЦ «Шанс» через повышение аттестационного процесса приведет к повышению профессионализма работников организации.

Мероприятие 2. Формирование лояльности персонала МБУ ММЦ «Шанс» в организации и улучшения корпоративного духа среди членов коллектива.

Для реализации данного мероприятия было определено, что главными факторами, снижающими уровень мотивированности работников МБУ ММЦ «Шанс» работать лучше, является то, что:

- нет четкого и действенного механизма осуществления деятельности в бюджетных организациях, что объясняется функционированием различных компонентов в процессе продвижение по службе.

Поскольку на государственную службу идут работать люди в основном со статусными мотивами, связанные с желанием занять все более высокую должность, которая будет считаться престижной. То можно уверенно сказать, что мотивация путем карьерного роста является одной из наиболее эффективных;

- практика формального направления бюджетных работников, как на обучение, так и повышение квалификации. Важным условием для усиления мотивации путем повышения квалификации является возможность реализации приобретенных знаний на практике с получением вознаграждения за результативное выполнение задания (может быть материальное или моральное - благодарность, одобрение, признание)

- угроза увольнения с занимаемой должности из-за смены политической элиты, то есть власти в стране. Часто такая ситуация обусловлена неуверенностью сотрудника в будущем, а именно в его социальной защищенности, что демотивирует бюджетных работников;

- использование полученных результатов аттестации бюджетных работников с целью их освобождения.

- Данные после оценки работников МБУ ММЦ «Шанс» лучше всего использовать для эффективной мотивации труда, поскольку тогда проявляются не только его профессиональные навыки, но и определенные психологические особенности, что дает основания для создания эффективной мотивации, которая будет опираться на индивидуальные особенности психологии сотрудника.

Согласно результатам исследования [26] для работников бюджетных организаций характерны такие стимулы:

- перспектива дальнейшего профессионального роста;

- ожидания большего заработка, путем повышения уровня заработной платы и увеличения премиального фонда;
- стремление занимать достойное место в обществе;
- возможность максимальной реализации своего потенциала.

Более рациональную мотивацию для работников МБУ ММЦ «Шанс» рекомендуется представить схемой «знание-оценка-мотивация» и характеризовать последовательностью следующих процедур:

- осуществить рациональный анализ, как целей, так и способов действия;
- затем выполнить «осознание необходимости», когда оцениваются результаты деятельности и способы их достижения;
- осуществить практическую планомерную реализацию мотивации работников согласно результатам их оценки.

Основным мотивирующим фактором работников МБУ ММЦ «Шанс» является желание иметь гарантированную заработную плату.

Нематериальная мотивация в МБУ ММЦ «Шанс» включает создание мотивационного климата среди сотрудников и условия труда. Эффективность ее зависит от управленческого персонала, который создает мотивационный климат:

- предоставляя коллегам возможность профессионального и карьерного роста;
- информируя работников о цели деятельности учреждения, поставленных задачах и оценке работы каждого работника;
- предоставляя возможность сотрудникам самостоятельно принимать решения по вопросам, находящимся в пределах их полномочий;
- создавая условия «углубления» в работу;
- создавая благоприятный климат в коллективе;
- предоставляя работнику возможность участвовать в принятии решений;

– делегируя полномочия и ответственность.

Следует отметить, что главной задачей аттестации, как метода оценки персонала, является оценка деловых и профессиональных качеств, для повышения эффективности труда бюджетных работников путем не только правильной расстановки кадров, но и повышения квалификации и обучения или перевода на другую должность. К сожалению, на практике эти цели отодвигают на второй план, а сам процесс аттестации работники МБУ ММЦ «Шанс» воспринимают как угрозу увольнения, поскольку это удачный способ избавиться от нежелательных работников, с целью замены их на «своих».

До 1 мая 2020 года в МБУ ММЦ «Шанс» наблюдалась косвенная связь аттестации и системы оплаты труда работников организации. Только при условии повышения в должности, а соответственно и повышении ранга, был, возможно, рост заработной платы. Когда работники организации получали оценку, подтверждающую их соответствие занимаемым должностям, то причислялись к резерву, но это не сказывалось на их материальной мотивации. Поэтому предлагается связать аттестацию и систему оплаты труда путем использования показателей эффективности труда работников МБУ ММЦ «Шанс», о которых говорилось ранее.

Для более эффективного учета результатов аттестации персонала предлагается использовать шкалу изменений в оплате труда работников МБУ ММЦ «Шанс». В основу такой оценки нужно положить результаты деловой оценки работника, полученные в течение межаттестационного периода. Они определяются путем оценки выполнения работником индивидуального плана развития или личной цели. Такая оценка работника в характеристике включает следующие уровни: высокий результат, хороший результат, удовлетворительный результат, низкий результат труда (таблица 7).

Таблица 7 – Шкала изменения оплаты труда работников МБУ ММЦ «Шанс» с учетом результатов аттестации

Номер группы	Уровень оценки работника по результатам аттестации	Размер одноразовой премии по результатам аттестации в % к окладу	Надбавка к окладу (в %)
--------------	--	--	-------------------------

Продолжение таблицы 7

1	Высокий уровень	100	20
2	Хороший уровень	50	10
3	Удовлетворительный уровень	25	-
4	Низкий уровень	-	-

Как мы видим, сам процесс оценки аналогичный ежегодной оценке работников бюджетных учреждений, но внеся предложенные коррективы путем совершенствования, предусматривается усиление воспроизводящей функции, а именно повышение размеров денежного содержания, можно достичь изменением структуры и методов формирования фонда оплаты труда.

Кроме этого, рекомендуется использовать возможности для повышения мотивации работников организации МБУ ММЦ «Шанс» в результате использования гибких условий труда, возможности выполнять часть работы дома, предоставления социального пакета, медицинского обслуживания и других льгот.

Для формирования лояльности персонала МБУ ММЦ «Шанс» в организации и улучшения корпоративного духа среди членов коллектива предлагается:

- присваивать звание «Лучший работник» и вывешивать его фотографию на доску почета;
- предоставлять благодарности, памятные подарки работнику от руководства;
- заносить запись в трудовую книжку;
- вручать почетные грамоты и дипломы;
- устанавливать гибкий график работы (отдельным категориям работников).

Ответственность за реализацию выше приведенных мер в МБУ ММЦ «Шанс» будет возложена на специалиста по кадрам.

Мероприятие 3. Формирование процесса повышения квалификации в организации и введение в практику деятельности организации самообучения.

Формирование процесса повышения квалификации в МБУ ММЦ «Шанс» и введение в практику деятельности организации самообучения начнем с определения предпочтений работников организации в видах учебных занятий и темах, в которых сотрудники испытывают недостаток знаний (таблицы 8-9).

Таблица 8 – Виды учебных занятий, которым предпочитают работники МБУ ММЦ «Шанс»

№ п/п	Виды учебных занятий	Результата, %
1	Лекции	57,14
2	Обмен опытом работы	48,57
3	Тематические встречи	31,42
4	Круглые столы	40
5	Выездные занятия	28,57
6	Практические занятия	34,28
7	Анализ профессиональных ситуаций	31,43
8	Тренинги	22,86
9	Дискуссии	28,57
10	Семинарские занятия	17,14
11	Деловые игры	14,29
Количество проанкетированных		35

Как видим из данных таблицы 8, работники МБУ ММЦ «Шанс» отдают предпочтение таким видам обучения как лекции, обмен опытом и круглый стол, а менее все хотели бы повышать свой профессионально-квалификационный уровень путем тренингов, семинарских занятий и деловых игр.

Таблица 9 – Рейтинг тем учебных занятий по результатам опроса работников МБУ ММЦ «Шанс»

Рейтинг	Название темы	Количество голосов, %
1	Подготовка и принятие управленческих решений	60
2	Стратегия поведения в конфликтных ситуациях	51,42

Продолжение таблицы 9

Рейтинг	Название темы	Количество голосов, %
3	Культура делового языка	42,86
4	Стили и инструменты руководства	40
5	Проведение совещаний и переговоров	40
6	Управление местными финансами	37,14
7	Стратегическое планирование	34,28

В таблице 9 представлены результаты анализа учебных потребностей, которые свидетельствуют о повышенном интересе работников МБУ ММЦ «Шанс» к тем, которые имеют сугубо практическую направленность.

Поэтому основными видами повышения квалификации работников МБУ ММЦ «Шанс», что обеспечивают его непрерывность, предлагаются:

- обучение на постоянно действующих и краткосрочных семинарах;
- стажировку служащих как в органах государственной власти, так и местного самоуправления;
- самообразование и участие в научных исследованиях по вопросам государственного управления.

Содержание учебного материала профессиональной программы должно разрабатываться, учитывая особенности образовательных потребностей слушателей, специфику сферы деятельности и направлена на получение дополнительного уровня компетенций согласно требованиям профессионально-квалификационных характеристик должностей МБУ ММЦ «Шанс» и обеспечивать способность выполнения определенных должностными инструкциями задач и функций.

Также предлагается внедрение в практику деятельности МБУ ММЦ «Шанс» самообразование. Самообразование персонала в МБУ ММЦ «Шанс» имеет довольно большой потенциал. Поскольку благодаря ему осуществляется переход от эпизодического обучения к непрерывному. То есть непосредственно в течение всего карьерного роста и имеет возможность осуществляться без отрыва от работы, определяет содержание, темп, форму и методы самостоятельного обучения, учитывая личностные образовательные

потребности и пожелания работника. То есть, самообразование позволит овладеть учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий и должностных обязанностей. Оно отличается от организованного академического обучения тем, что нет внешнего контроля, а внешнее воздействие ограничено за счет отсутствия регламентированных занятий и обязательности их посещения. Поэтому направление обучения, его объем и глубину работник определяет сам.

Именно поэтому значение самообразования кроется в удовлетворении индивидуальных учебных потребностей, поскольку работник сам создает собственную систему образования, а поэтому и личностную образовательную траекторию, способствует индивидуализации и непрерывности обучения.

Для того чтоб внедрить самообразование в практику деятельности МБУ ММЦ «Шанс» рекомендуется обратиться к обучающей организации для того чтоб определить цели, содержание, задачи, средства, способы действий, учитывая потребности и интересы, способности персонала организации, временные, информационные, учебно-методические ресурсы, опыт в профессиональной и учебной деятельности. Изучив действующие в городе Тольятти обучающие организации, был выбран Центр профессиональной подготовки кадров.

Ответственным за процесс самообразования в МБУ ММЦ «Шанс» будет также специалист по кадрам. Рекомендуется 1 раз в полгода проводить тестирование работников организации для получения результатов самообразования сотрудников.

Таким образом, сотрудники МБУ ММЦ «Шанс», которым было рекомендовано повышение квалификации по результатам аттестации, смогут более результативно повысить свой уровень профессионализма путем обучения, стажировки и самообразования.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий

Разработав мероприятия по совершенствованию аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс», перейдем к оценке эффективности от реализации предложенных мер. В частности, по расчетам специалистов МБУ ММЦ «Шанс», за счет привязки аттестации персонала организации к оплате труда, годовой фонд оплаты труда увеличится ориентировочно на 85 тыс.руб.

В таблице 10 представим расчет затрат на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс».

Таблица 10 – Затраты на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс»

Затраты	Сумма, руб.
Рост фонда оплаты труда за счет привязки аттестации к оплате труда (примерные подсчеты специалиста по кадрам)	85 000
Затраты на повышение квалификации персонала в год (курсы повышения квалификации 4 специалистов * 3500 руб.)	14000
Затраты, связанные с организацией самообучения персонала организации (услуги Центра профессионально переподготовки кадров по разработке программы самообучения работников организации)	5500
Итого:	104500

Из данных таблицы 10 видно, что затраты на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс» составят 104,5 тыс. руб.

По оценке специалиста по кадрам МБУ ММЦ «Шанс» реализация предложенных мероприятий позволит улучшить результаты прохождения аттестации персонала организации. Данные мероприятия обеспечат прохождение аттестации всеми аттестуемыми работниками. В частности, в 2021 году по плану 7 работников организации будут проходить аттестацию.

Сравнительный анализ результатов аттестации специалистов МБУ ММЦ «Шанс» с учетом реализации предложенных мероприятия представим в таблице 11.

Таблица 11 – Сравнительный анализ от результатов аттестации специалистов МБУ ММЦ «Шанс» за 2020-2021 годы

Годы	Количество работников, подлежащих аттестации, чел.	Решения и рекомендации аттестационной комиссии										
		Соответствует занимаемой должности					Соответствует занимаемой должности при определенных условиях			Не соответствует занимаемой должности		
		Всего:	В том числе:				Всего:	В том числе:		Всего:	В том	
			Зачислить в кадровый резерв	Пройти стажировку на более высокой должности	Установить надбавку, установленную законодательством	Повысить квалификацию		Повышения квалификации	Другое		Перевести на другую должность по согласию	Уволить с должности
2020г.	14	11	1	-	1	9	1	1	-	2	-	2
2021г. (прогноз)	7	7	1	-	6	-	-	-	-	-	-	-

Согласно данных таблицы 11 можно сделать вывод, что по прогнозным результатам аттестации специалистов МБУ ММЦ «Шанс» все аттестуемые работники пройдут аттестацию. Таким образом, организации не придется нести затраты, связанные с увольнением работников, не прошедших аттестацию.

Экономия средств, в связи с отсутствием необходимости увольнения работников МБУ ММЦ «Шанс», не прошедших аттестацию, представим в таблице 12.

Таблица 12 – Расчет экономии средств, в связи с отсутствием необходимости увольнения работников МБУ ММЦ «Шанс», не прошедших аттестацию

Затраты	Сумма, руб.
Затраты на поиск новых работников (данные специалиста по кадрам за 2020 год)	35 000 * 2 чел. = 70 000
Затраты на обучение новых работников (данные специалиста по кадрам за 2020 год)	23 500 * 2 чел. = 47 000
Повышение квалификации новых работников (данные специалиста по кадрам за 2020 год)	4 500 * 2 чел. = 9 000

Продолжение таблицы 12

Итого:	126 000
--------	---------

Так, организация МБУ ММЦ «Шанс» в 2020 году в связи с проблемы аттестации персонала потеряла 126 тыс. руб. или 16,55% от совокупного финансового результата организации ((126000 руб./761221,82 руб.)) *100%). Эту сумму (126 тыс. руб.) возьмем в расчет экономического эффекта и экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс».

Показатели экономического эффекта (ЭЭ) и экономической эффективности (Эф) рассчитаем по следующим формулам:

$$\text{ЭЭ} = P - Z \text{ \#(1)}$$

$$\text{Эф} = P/Z \text{ \#(2)}$$

где P – экономический результат от реализации мероприятий;

Z – затраты на реализацию мероприятий.

Соответственно, далее по выше представленным формулам рассчитаем экономических эффект и экономическую эффективность от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс»:

$$\text{ЭЭ} = 126\ 000 - 104\ 500 = 21\ 500 \text{ руб.}$$

$$\text{Эф} = 126\ 000 / 104\ 500 = 1,21$$

Таким образом, экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс» составит 21,5 тыс. руб., а экономическая эффективность составит 1,21, что свидетельствует о целесообразно внедрения данных мероприятий.

Далее определим социальный эффект от внедрения предложенных мер.

В частности, привязка аттестации к оплате труда и системе мотивации позволит сильнее мотивировать персонал на успешное прохождение аттестации в организации.

Проведение аттестации является необходимым процессом в определении карьерного продвижения персонала МБУ ММЦ «Шанс», поскольку является положительным явлением, как для организации, так и для каждого из работников. Для организации аттестационный процесс: улучшает работу, контроль над ее выполнением, повышает производительность труда, способствует росту эффективности функционирования организации в целом, а для персонала аттестация осуществляет дополнительный контроль за их деятельностью и дает возможность, в случае положительного решения аттестационной комиссии, двигаться по карьерной лестнице, что предполагает не только высокую должность, но и более высокий уровень заработной платы, получение лучшего уровня и профессиональных, и квалификационных компетенций. В целом аттестация персонала МБУ ММЦ «Шанс» помогает выявить состояние развития работников организации, сильные и слабые стороны каждого из них.

Обучение по профессиональной программе повышения квалификации направлено на развитие профессиональных компетенций и формирование комплекса дополнительных знаний и умений для лучшей реализации задач деятельности МБУ ММЦ «Шанс» и должностных обязанностей, что является необходимым условием для внедрения профессиональной деятельности в бюджетной организации. Различные подходы к определению структуры и содержания обучения делает разделение программ на: тематические и общие.

Обучение по тематическим программам краткосрочных семинаров организуют как краткосрочное учебное мероприятие (длительностью до пяти суток) для периодического повышения квалификации работников организации для повышения их профессиональной компетентности и обеспечения определенного уровня профессионализма, кого было бы

достаточно для эффективной профессиональной деятельности в условиях общественно-политических изменений, а также изменений государственной политики и законодательства.

Самообразование работников МБУ ММЦ «Шанс» позволит повысить самостоятельность и активность умственной деятельности работников, что позволит достигать высокого уровня, поэтому оказывает влияние на него, его личностные и деловые качества, профессиональные знания и умения, навыки интеллектуальной деятельности. В практике работы и учебных заведений системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих и органов государственной власти, несмотря на такое позитивное влияние самообразования на профессионализм государственных служащих, не уделяется должное внимание.

Таким образом, разработав пути совершенствования аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс» можно сформулировать следующие выводы.

С учетом выявленных проблем аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс» были предложены следующие мероприятия по совершенствованию аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс»:

- разработка алгоритма повышения профессионализма сотрудников на основе результатов аттестации;
- формирование лояльности персонала МБУ ММЦ «Шанс» и улучшение корпоративного духа среди членов коллектива;
- формирование процесса повышения квалификации в организации и введение в практику деятельности организации самообучения.

Было определено, что затраты на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс» составят 104,5 тыс. руб. Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс» составит 21,5 тыс. руб., а экономическая эффективность составит 1,21, что свидетельствует о целесообразности внедрения данных мероприятий.

Заключение

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты аттестации персонала бюджетной организации, проведен анализ аттестации персонала в МБУ ММЦ «Шанс» и разработаны пути совершенствования аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс», на основании чего можно сформулировать следующие выводы.

Под аттестацией стоит понимать процедуру для определения уровня квалификации, деловых качеств, практических навыков работников и установления их соответствия или несоответствия рабочим местам и должностям, которые они занимают, определение их потенциальных возможностей.

Главная задача аттестации персонала заключается в оценивании соответствия уровня качества труда и потенциала работника по отношению к требованиям выполняемой им деятельности, что осуществляется с целью принятия на ее основе правильного кадрового решения в отношении поощрения (наказания), обучения или перемещения работника.

Процесс аттестации персонала в бюджетных организациях начинается с составления приказа, содержащего вопросы по формированию аттестационной комиссии, составлению списка должностей организации, которые подлежат аттестации, по подготовке документов, требуемых для деятельности аттестационной комиссии. Для аттестации персонала бюджетных организаций характерны следующие особенности, которые отражены в работе.

МБУ ММЦ «Шанс» осуществляет свою деятельность в соответствии с предметом, целями деятельности и задачами, определенными в соответствии с законодательством Российской Федерации, Самарской области, муниципальными правовыми актами и настоящим Уставом.

Предметом деятельности МБУ ММЦ «Шанс» является организация работы с детьми и молодежью для реализации предусмотренных

законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления в сфере молодежной политики на территории городского округа Тольятти.

Было определено, что ежегодно повышается уровень текучести кадров в МБУ ММЦ «Шанс», что указывает на ухудшение стабильности кадрового состава организации. В частности, текучесть кадров наблюдается у специалистов организации. Рост текучести кадров специалистов организации составил с 4,17% до 11,54%. В целом за анализируемый период текучесть кадров увеличилась с 3,03% до 11,43%. Это является негативной тенденцией, поскольку уровень текучести кадров превышает естественный уровень.

По результатам аттестации за 2020 год, 12 работников из 14 соответствовали занимаемой должности. При этом одного работника было рекомендовано зачислить в кадровый резерв, одному работнику рекомендовано установить надбавку, согласно законодательству, 9 работникам рекомендовано повысить квалификацию. Важно отметить, что по результатам аттестации 1 из аттестуемых работников соответствует занимаемой должности при условии повышения из своей квалификации. Однако по результатам аттестации было принято решение об увольнение 2 работников за несоответствие занимаемой должности. Это является негативной тенденцией, поскольку в предыдущие годы в организации не увольнялись работники по результатам аттестации.

Ежегодно наблюдается снижение численности персонала, который по результатам ежегодной оценки получил высокие оценки, и, следовательно, наблюдается рост численность персонала, получившего низкие и удовлетворительные оценки. Также по результатам ежегодной оценки наблюдается увеличение количества работников, которым по результатам оценки была снижена премия и уровень надбавки. Все это является негативной тенденцией, и свидетельствует об ухудшении процесса аттестации работников в МБУ ММЦ «Шанс».

С учетом выявленных проблем аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс» были предложены следующие мероприятия по совершенствованию аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс»: привязка результатов аттестации и системе мотивации организации; формирование лояльности персонала МБУ ММЦ «Шанс» в организации и улучшения корпоративного духа среди членов коллектива; совершенствование процесса повышения квалификации в организации и введение в практику деятельности организации самообучения.

Для более эффективного учета результатов аттестации персонала было предложено использовать шкалу изменений в оплате труда работников МБУ ММЦ «Шанс».

Потребность организации МБУ ММЦ «Шанс» в повышении квалификации ее работников обусловлена изменениями как во внешней, так и внутренней среде, совершенствованием управленческого процесса, освоением новых видов и сфер деятельности. Повышение квалификации сотрудников представляет собой процесс комплексный за объемом, дифференцированный по отдельным категориям работников, непрерывный, ориентированный на перспективные профессии. Также предлагается введение в практику управления персоналом в МБУ ММЦ «Шанс» самообразование персонала.

Было определено, что затраты на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс» составят 104,5 тыс. руб. По прогнозным результатам аттестации специалистов МБУ ММЦ «Шанс» все аттестуемые работники пройдут аттестацию. Таким образом, организации не придется нести затраты, связанные с увольнением работников, не прошедших аттестацию.

Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала МБУ ММЦ «Шанс» составит 21,5 тыс. руб., что свидетельствует о целесообразности внедрения данных мероприятий.

Список используемых источников

1. Артамонова Б. В., Никифорова Л. Х. Мотивация и аттестация персонала: учебное пособие. М.: МГТУ, 2018. 88 с.
2. Бельская Е. Г. Управление персоналом: технологии и методы: учебное пособие. М.: ГУУ, 2018. 109 с.
3. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. Спб.: Питер, 2018. 256 с.
4. Верещагина Л. С., Махметова А. Е. Основы управления персоналом: учебное пособие. Саратов: ССЭИ РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2018. 156 с.
5. Ерина Е. Л. Управление персоналом в социальном учреждении: хрестоматия. Екатеринбург: УрГУ, 2018. 180 с.
6. Журавлёв П. В. и др. Технология управления персоналом. М.: Экзамен, 2019. 576 с.
7. Кибанов А. Я., Дураков И. Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие для студентов вузов. М.: Издательство «Экзамен». 2018. 207 с.
8. Конюшин В. Ю. Оценка и аттестация персонала. М.: «МИЭМП», 2019. 120 с.
9. Кузнецова Н. В. Управление персоналом: учебное пособие. Владивосток: Издательство Дальневосточного университета, 2019. 305 с.
10. Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2018. 157 с.
11. Аминов С. Н. Аттестация муниципальных служащих // Актуальные вопросы политики и права. 2018. № 6-3 (25). С. 539–543.
12. Ахтямова А. А. Аттестация персонала: цели, задачи, этапы проведения // Экономика и социум. 2018. № 12-1 (31). С. 271–277.

13. Найрбекова Р. С., Хазриева М. С. Аттестация государственных служащих как основной метод оценки персонала // Финансовая экономика. 2018. № 7. С. 1542–1545.
14. Имешева К. В. Виды и методы аттестации персонала: современный подход // Научные вести. 2018. № 5. С. 118–123.
15. Имешева К. В. Процедуры и этапы проведения аттестации персонала // Молодой ученый. 2018. № 50 (236). С. 131–132.
16. Каныгина А. С. Оценка и аттестация персонала в организации // Экономика и социум. 2018. № 10 (29). С. 251–255.
17. Килодченко А. С. Аттестация – важнейший компонент управления персоналом организации // Гуманитарный научный журнал. 2018. № 1-1. С. 15–21.
18. Моисеев А. В. Аттестация персонала // Молодой ученый. 2019. № 39 (277). С. 44–46.
19. Николаева К. Р. Аттестация персонала: значение и задачи // Вестник современных исследований. 2019 № 1.15 (28). С. 177–119.
20. Романова Е. Е. Аттестация персонала организации // Экономика и социум. 2018. № 3-3 (12). С. 120–123.
21. Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» (ред. от 24.11.2015).
- 22.
23. Рудницкая Н. Г. Аттестация персонала в российской и зарубежной практике // Социально-экономические проблемы развития нового общества. 2018. № 1 (20). С. 145–149.
24. Рязанова М. В., Вишневка А. В. Основные направления совершенствования аттестации муниципальных служащих // Экономика и социум. 2019. № 9 (64). С. 103–109.
25. Сакаева В. Ф., Фазлиева О. А. Форма оценки персонала – аттестация // Экономика и социум. 2019. № 2-4 (11). С. 29–31.

26. Серебренникова М. С., Алимарданова Н. А. Аттестация персонала как один из способов проверки соответствия квалификации работника // Молодежь и наука. 2019. № 10-11. С. 52–58.
27. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 14.07.2020).
28. Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» (ред. от 31.12.2020).
29. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (ред. от 08.12.2020).
30. Хисматуллин А. Аттестация как особый вид деловой оценки деятельности персонала // Экономика и социум. 2019. № 11 (42). С. 241–248.
31. Хорева Е. Е. Аттестация персонала // Современные технологии управления организацией. 2018. № 12 (55). С. 204–209.
32. <http://dmoshans.ru/> – Официальный сайт МБУ ММЦ «Шанс».
33. Bridges W. Leading transition: a new model for change, in On Leading Change / W. Bridges and, S. Mitchell / Ed F. Hesselbein and R. Johnston. NY: Jossey-Bass, 2018. P. 47-59.
34. Cameron E. Making Sense of Change Management : A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change, 2d ed / E. Cameron, M. Green // Kogan Page. 2018. 384 p.
35. Drucker P. Management of XXI century / P. Drucker. Economy and business. 2019. 520 p.
36. Galich O. J. Management and synergy / O. J. Galich. Book House, 2018. 140 p.
37. Raizberg B. A. Applied Economics / B. A. Raizberg. Binom, knowledge Laboratory, 2019. 318 p.

Приложение А
Устав МБУ ММЦ «Шанс»

УТВЕРЖДЕН
распоряжением заместителя
мэра городского округа Тольятти
от 18.01.2017 № дмд-р/3

УСТАВ
МУНИЦИПАЛЬНОГО БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ
ГОРОДСКОГО ОКРУГА ТОЛЬЯТТИ
МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ МОЛОДЕЖНЫЙ ЦЕНТР
«ШАНС»

СОГЛАСОВАНО

Руководитель департамента по
управлению муниципальным
имуществом мэрии городского
округа Тольятти


/И. О. Сорокина/
_____ 20__ г.


СОГЛАСОВАНО

Руководитель департамента
образования мэрии
городского округа Тольятти


/Е. О. Пивская/
_____ 20__ г.


Тольятти
2016

Продолжение приложения А

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Муниципальное бюджетное учреждение городского округа Тольятти многофункциональный молодежный центр «Шанс», в дальнейшем именуемое Учреждение, создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «О некоммерческих организациях», в соответствии с постановлением мэра г. Тольятти от 04.07.2000 г. № 1831 –1/ 07-00 «Об учреждении муниципального учреждения «Городской молодежный центр «Шанс».

1.2. Официальное наименование Учреждения:

– полное наименование: муниципальное бюджетное учреждение городского округа Тольятти многофункциональный молодежный центр «Шанс»;
– сокращенное наименование: МБУ ММЦ «Шанс».

1.3. Тип Учреждения – бюджетное.

1.4. Учреждение является унитарной некоммерческой организацией, созданной для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления в сфере молодежной политики.

1.4. Учредителем Учреждения является муниципальное образование - городской округ Тольятти в лице мэрии городского округа Тольятти (далее - Учредитель).

Место нахождения и почтовый адрес Учредителя: 445011, РФ, Самарская область, Тольятти, площадь Свободы, 4.

Учреждение находится в ведомственном подчинении департамента образования мэрии городского округа Тольятти.

1.5. Учреждение является юридическим лицом с момента государственной регистрации, имеет печать со своим наименованием, штамп, бланки, обособленное имущество, самостоятельный баланс, осуществляет операции с поступающими ему в соответствии с законодательством Российской Федерации средствами через лицевые счета, открываемые в финансовом органе мэрии городского округа Тольятти, в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

1.6. Учреждение вправе от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, выступать в качестве истца и ответчика в судах в соответствии с законодательством Российской Федерации.

1.7. Учреждение отвечает по своим обязательствам находящимися у него на праве оперативного управления имуществом, как закрепленным за Учреждением Учредителем, так и приобретенным за счет доходов, полученных от приносящей доход деятельности, за исключением особо ценного движимого имущества, закрепленного за Учреждением Учредителем или приобретенного за счет средств, выделенных ему Учредителем на приобретение этого имущества, а также недвижимого имущества, независимо от того, по каким основаниям оно поступило в оперативное управление Учреждения и за счет каких средств оно приобретено.

1.8. Учреждение не отвечает по обязательствам Учредителя. По обязательствам Учреждения, связанным с причинением вреда гражданам, при недостаточности имущества Учреждения, на которое может быть обращено взыскание, субсидиарную ответственность несет Учредитель.

1.9. Место нахождения Учреждения: 445054, РФ, Самарская область, г. Тольятти, ул. Банькина, 38.

1.10. Учреждение не имеет филиалов и представительств.

II. ЦЕЛИ, ПРЕДМЕТ И ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЯ

2.1. Учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с предметом, целями деятельности и задачами, определенными в соответствии с законодательством Российской Федерации, Самарской области, муниципальными правовыми актами и настоящим Уставом.

Продолжение приложения А

2.2. Предметом деятельности Учреждения является организация работы с детьми и молодежью для реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления в сфере молодежной политики на территории городского округа Тольятти.

2.3. Цель Учреждения – создание пространства для реализации творческого и профессионального потенциала молодых людей в различных сферах деятельности в атмосфере взаимоуважения и взаимоподдержки, свободы творчества и интеллектуального труда.

2.4. Основные задачи Учреждения:

- оказание муниципальных услуг и выполнение работ в сфере реализации молодежной политики;
- поддержка молодежных инициатив и проектов;
- информационное сопровождение молодежной активности;
- организация и проведение мероприятий в сфере молодежной политики;
- взаимодействие и поддержка молодежных и детских общественных объединений.

2.5. Для достижения поставленных целей Учреждение осуществляет следующие основные виды деятельности:

- организация отдыха детей и молодежи;
- организация мероприятий, направленных на профилактику асоциального и деструктивного поведения подростков и молодежи, поддержка детей и молодежи, находящейся в социально-опасном положении;
- организация мероприятий в сфере молодежной политики, направленных на формирование системы развития талантливой и инициативной молодежи, создание условий для самореализации подростков и молодежи, развитие творческого, профессионального, интеллектуального потенциалов подростков и молодежи;
- организация мероприятий в сфере молодежной политики, направленных на гражданское и патриотическое воспитание молодежи, воспитание толерантности в молодежной среде, формирование правовых, культурных и нравственных ценностей среди молодежи;
- организация мероприятий в сфере молодежной политики, направленных на вовлечение молодежи в инновационную, предпринимательскую, добровольческую деятельность, а также на развитие гражданской активности молодежи и формирование здорового образа жизни;
- организация досуга детей, подростков и молодежи;
- организация деятельности специализированных (профильных) лагерей.

2.6. Право Учреждения осуществлять деятельность, на которую в соответствии с законодательством требуется специальное разрешение – лицензия, возникает у Учреждения с момента ее получения или в указанный в ней срок и прекращается по истечении срока ее действия, если иное не установлено законодательством.

2.7. Муниципальное задание для Учреждения в соответствии с предусмотренными его Уставом основными видами деятельности формируется и утверждает Учредитель. Учреждение осуществляет в соответствии с муниципальным заданием и (или) обязательством перед страховщиком по обязательному социальному страхованию деятельность, связанную с выполнением работ, оказанием услуг, относящихся к предмету его деятельности, указанному в пункте 2.2. настоящего Устава.

2.8. Учреждение не вправе отказаться от выполнения муниципального задания.

2.9. Уменьшение объема субсидии, предоставляемой на выполнение муниципального задания, в течение срока его выполнения осуществляется только при соответствующем изменении муниципального задания.

2.10. Учреждение вправе сверх установленного муниципального задания, а также в случаях, определенных федеральными законами, в пределах установленного муниципального задания оказывать услуги, относящиеся к его основным видам

Продолжение приложения А

деятельности, предусмотренным его Уставом, в сфере молодежной политики, для граждан и юридических лиц за плату и на одинаковых при оказании одних и тех же услуг условиях. Порядок определения указанной платы устанавливается Учредителем, если иное не предусмотрено федеральным законом.

2.11. Учреждение для достижения целей, ради которых оно создано, вправе осуществлять следующие иные виды деятельности:

- разработка и тиражирование научно-методических материалов, авторских разработок праздников, фестивалей, учебных занятий, программ профильных смен;
- проведение мероприятий по межрегиональному и международному сотрудничеству в сфере молодежной политики;
- организация и проведение выставок, презентаций, научно-практических конференций, семинаров, походов, экскурсий, досуговых и культурно-массовых мероприятий для детей, подростков и молодежи, иных категорий граждан и юридических лиц;
- производство информационной, рекламной и сувенирной продукции, символики;
- организация питания;
- оказание услуг по концертному, звуковому, светотехническому, телевизионному сопровождению культурно-массовых и иных мероприятий;
- предоставление художественно-оформительских и дизайнерских услуг для оформления помещений, сценических площадок;
- предоставление услуг ведущих культурно-массовых мероприятий, аниматоров, звукооператора;
- оказание консультаций по проектной деятельности, подбор грантовых конкурсов;
- проведение оценки и мониторинга деятельности учреждений, подготовка заключений по улучшению организации работы и повышению эффективности;
- организация работы кружков различных направлений и видов, создание клубов, объединений, студий по интересам;
- копирование и сканирование документов, а также других печатных материалов.

2.12. Учреждение вправе осуществлять иные виды деятельности, не являющиеся основными видами деятельности, лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых оно создано, и соответствующие указанным целям, при условии, что такая деятельность указана в Уставе.

2.13. Учреждение не вправе осуществлять виды деятельности, не предусмотренные настоящим Уставом.

2.14. Учреждение осуществляет в порядке, определенном мэрией городского округа Тольятти, полномочия мэрии городского округа Тольятти по исполнению публичных обязательств перед физическим лицом, подлежащих исполнению в денежной форме.

III. ИМУЩЕСТВО И ФИНАНСЫ

3.1. Имущество Учреждения, находящееся в муниципальной собственности городского округа Тольятти, закрепляется за ним на праве оперативного управления в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

3.2. Собственником имущества Учреждения является городской округ Тольятти. Полномочия собственника по поручению мэрии городского округа Тольятти осуществляет уполномоченный орган мэрии по управлению муниципальным имуществом городского округа Тольятти.

3.3. Земельный участок, необходимый для выполнения Учреждением своих уставных задач, предоставляется ему на праве постоянного (бессрочного) пользования.

3.4. Учреждение в отношении закрепленного за ним имущества осуществляет в пределах, установленных действующим законодательством права владения, пользования и распоряжения.