

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Государственное и муниципальное управление»
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование кадровой политики государственного учреждения (на примере Краевого ГАПОУ «Красноярский колледж олимпийского резерва»)

Студент

И.В. Адиятов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Л. Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н. С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« ___ » _____ 201_ г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Адиятов Ильдус Вакильевич

Тема работы: «Совершенствование кадровой политики государственного учреждения (на примере на примере Краевого ГАПОУ «Красноярский колледж олимпийского резерва»)».

Научный руководитель: кандидат экономических наук, Кифа Людмила Леонидовна

Цель исследования – улучшение кадровой политики на примере Краевого ГАПОУ «Красноярский колледж олимпийского резерва».

Объект исследования – Краевое ГАПОУ «Красноярский колледж олимпийского резерва» (далее – Колледж)

Предмет исследования – кадровая политика Колледжа.

Методы исследования – сравнение, анкетирование, наблюдение, прогнозирование, факторный анализ, изучение документов.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

1. В данной выпускной квалификационной работе предложены такие мероприятия, которые влекут за собой положительный социальный эффект и увеличение качества оказываемых услуг в исследуемой организации.

2. Реализация проекта по совершенствованию кадровой политики, который включает в себя проведение мероприятий по аттестации сотрудников, их обучению и мотивации, даст возможность заранее определять соответствие работника занимаемой должности, определить его достоинства и выявить недостатки.

3. Описанные мероприятия в выпускной квалификационной работе дадут возможность повысить профессионализм коллектива и эффективность деятельности организации в целом, принесет экономический эффект, имиджевый эффект и социальный эффект.

Практическая значимость заключается в том, что проведенные анализ и

расчеты в разделах 2.2, 2.3, 3.1 специалисты исследуемого учреждения могут использовать в дальнейшем в своей работе.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. Список литературы включает в себя 27 источников, также в работе представлено 3 приложения. Общий объем работы 64 страниц, без приложений. В работе также представлено 12 таблиц и 13 рисунков.

Содержание

Введение	5
1 Теоретические и правовые основы государственной кадровой политики	8
1.1 Сущность и направления государственной кадровой политики	8
1.2 Законодательная база реализации государственной кадровой политики	20
2 Анализ кадровой политики Краевого ГАПОУ «Красноярский колледж олимпийского резерва»	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности учреждения	25
2.2 Оценка кадрового состава организации.....	30
2.3 Анализ действующей кадровой политики в учреждении.....	34
3 Пути совершенствования кадровой политики в Краевом ГАПОУ «Красноярский колледж олимпийского резерва»	47
3.1. Программный подход к совершенствованию кадровой политики	47
3.2. Экономическое обоснование эффективности предложенного подхода	55
Заключение	60
Список используемой литературы	63
Приложения	65

Введение

Актуальность избранной темы заключается в том, что осуществление кадровой политики тесно связано с муниципальным и государственным управлением. В системе государственной службы кадровая политика является важным элементом работы с кадрами органов власти и управленческих органов, под которым подразумевается совокупность правил, норм, принципов, которыми руководствуются, государственные органы при подборе персонала, подготовке и переподготовке, расстановке на должностях, и перемещении кадров. Кадровая политика осуществляется в целях повышения профессиональных качеств кадров исполнительных органов власти, открытости, институциональных способностей службы, увеличения ее авторитетности, привлечения в кадровый состав работоспособного трудового потенциала, содействия результативности и прозрачности работы исполнительных органов власти, укомплектования органов исполнительной власти сотрудниками-специалистами высшего класса.

Ключевые моменты политики кадров, эффективного государственного управленческого менеджмента в том или ином объеме отображены в научных изысканиях, а именно:

- в научно-изыскательных трудах (Т.Ю. Базарова, Г.М. Шамаровой и др.), в которых описывается профессиональная деятельность работников государственного аппарата, ее состав и суть;
- в работах по исследованиям относительно содержания кадровой политики в системе органов государственного управления (В.В. Аскарлова, В.М. Анисимов, О.М. Рой, В.В. Черепанов и др.);
- в исследованиях, в которых изучается развитие и осуществление кадровой политики, а также реализации работы по развитию государственного управления (Ф.М. Бородкин, В.В. Пылин, А.В. Турчинов и др.).

Целью исследования является улучшение кадровой политики на примере Краевого ГАПОУ «Красноярский колледж олимпийского резерва».

Задачи исследования:

- охарактеризовать суть государственной политики кадров и ее направления;
- очертить нормотворческую базу осуществления государственной политики кадров;
- дать описание организационно-экономической характеристике работы учреждения;
- провести оценку кадрового состава учреждения;
- подвергнуть анализу существующую в учреждении кадровую политику;
- внести предложение по программному подходу к усовершенствованию кадровой политики и провести обоснование его экономического эффекта.

Объектом исследования является конкретное государственное учреждение – Краевое ГАПОУ «Красноярский колледж олимпийского резерва» (Колледж).

Предметом исследования является кадровая политика Колледжа.

Теоретической и методологической основой исследований являются законодательство Российской Федерации, нормативно-правовые документы Правительства РФ, Президента РФ, а также научные труды российских ученых, иные материалы, публикации в средствах массовой информации.

Методы исследования: сравнение, анкетирование, наблюдение, прогнозирование, факторный анализ, изучение документов.

Практическая значимость заключается в том, что проведенные анализ и расчеты в разделах 2.2, 2.3, 3.1 специалисты исследуемого учреждения могут использовать в дальнейшем в своей работе. То есть значимостью являются разработанные и обоснованные автором подходы по усовершенствованию политики кадров в Краевом ГАПОУ «Красноярский колледж олимпийского

резерва».

Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. Список литературы включает в себя 27 источников, также в работе представлено 3 приложения. Общий объем работы 64 страницы, без приложений. В работе также представлено 12 таблиц и 13 рисунков.

В введении обозначены актуальность выбранной темы, цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первой главе описаны сущность и направления государственной кадровой политики, а также законодательная база реализации государственной кадровой политики.

Во второй главе рассмотрена организационно-экономическая характеристика деятельности учреждения, дана оценка кадрового состава организации, проведен анализ действующей кадровой политики в учреждении.

В третьей главе предложен программный подход к совершенствованию кадровой политики и дано экономическое обоснование эффективности предложенного подхода.

В заключении сделаны краткие выводы по исследуемой теме в выпускной квалификационной работе.

1 Теоретические и правовые основы государственной кадровой политики

1.1 Сущность и направления государственной кадровой политики

В настоящее время существует масса толкований кадровой политики. При изучении терминов «кадровая политика», «государственная кадровая политика» и «кадровая политика в государственном управлении» необходимо определить самые значимые для дальнейшего исследования.

Определение «кадровая политика» можно охарактеризовать как в кратком, так и в раскрытом смыслах. В раскрытом – это порядок определенных правил и норм, используемые трудовым ресурсом в деятельности организации. Таким образом, она включает в себя обучение, оценку, отбор персонала и т.д. Кадровая политика реализуется и планируется согласно задачам и целям учреждения. В кратком толковании «Кадровая политика» подразумевает определенные ограничения и правила между учреждением и работниками [8].

Автор В. В. Аскарлова так трактует определение «кадровая политика» - это система теоретических идей, требований, принципов, взглядов и целей, а также способов и показателей работы со всеми категориями персонала, вытекающих из них. [10].

Автор В. В. Черепанов определяет кадровую политику как совокупность теоретических взглядов, установок, знаний государственных органов, негосударственных организаций, должностных лиц, которая направлена на установление принципов, приоритетов и стратегии данной политики, на определение результативных методов кадровой деятельности [25]. Данное определение более объемно раскрывает суть кадровой политики.

Кадровая политика может классифицироваться по двум видам [19]:

- по уровню активности ее осуществления;

– по степени открытости.

По уровню активности выделяется четыре типа кадровой политики по автору Т. Ю. Базарову [11]:

1. В случае пассивного типа мы обнаруживаем отсутствие прогноза в управлении кадрами и преимущественно ручном устранении выявляемых в процессе работы негативных воздействий.

2. Если кадровая политика осуществляется в рамках реактивного типа, то осуществляется диагностика кадровой ситуации, но даже в среднесрочной перспективе прогнозирование последствий управленческих воздействий не осуществляется.

3. Более эффективным является превентивный тип кадровой политики, при котором становится возможным формулирование кадровых задач в среднесрочной перспективе.

4. Наибольший эффект достигается при использовании активного типа, который включает не только целевую кадровую программу, но и контроль получаемых результатов в режиме мониторинга.

Еще один принцип классифицирования кадровой политики предполагает выделение открытого и закрытого типов [22]. Отличия между ними заключаются в том, что в случае открытой кадровой политики кандидат на должность имеет возможности быть принятым на государственную службу в любой из иерархических уровней. Кроме того, открытая кадровая политика предполагает гораздо более интенсивную и прозрачную работу социальных лифтов.

Анализ феномена кадровой политики необходимо осуществлять с учетом ее сложности и структуры, представленной несколькими уровнями. Своеобразной основой является общенациональный уровень кадровой политики – он является, по сути, государственным и включает уровни федеральный и региональный. Далее идет муниципальный уровень кадровой политики, который во многом совпадает по принципам, формам и методам с региональным, но на нем уже появляются и отличия, наиболее ярко

проявляющиеся на локальном уровне отдельных учреждений и организаций (его можно назвать корпоративным).

Отличия указанных видов кадровой политики заключаются в характере субъект-объектных отношений и факторов, под воздействие которых она формируется и реализуется. Но в целом, кадровую политику в государственной сфере отличает ориентация, главным образом, на социальные цели и использование соответствующих механизмов. Приоритет экономических показателей может стать причиной негативных эффектов в масштабе всего государства.

Конкретизация изучаемой области предполагает, что первоочередным объектом исследования будет государственная кадровая политика (ГКП), который затем должен быть расширен до кадровой политики в государственном управлении. Итак, понятия кадровой политики, государственной кадровой политики и кадровой политики в государственном управлении сходны по значению, сути, механизмам и формам, но отличаются с точки зрения уровня реализации.

Рассмотрим точку зрения на государственную кадровую политику, которая предложена В. М. Анисимовым. По мнению данного автора, в разработке и осуществлении государственной кадровой политики –должна быть задействована функциональная организация системы профильных научных знаний, идей, взглядов, принципов, приоритетов, установок, государственно-служебных отношений. Все указанное должно быть направлено на разработку теоретико-методологического компонента (цели, задачи, характер политики), государственно-правового компонента, организационно-практического компонента. На их основе разрабатываются мероприятия, регулирующие механизмы, формы, методы, функции, технологии управления кадрами, устанавливаются профессиональные критерии, квалификационные требования к должностям, обеспечивается комплексный характер кадровой политики и эффективность ее профессиональной реализации в конкретных условиях исторической эпохи и

национальных особенностей страны в целом и отдельных регионов (при условии, что государство имеет федеративное устройство [9]). Мнение ученого представляется нам наиболее точным, информативным и исчерпывающим, поэтому, в дальнейшем, именно такой взгляд на изучаемую проблему будет лежать в основе проводимого нами исследования.

Современная государственная кадровая политика в части основополагающих принципов, сформулирована Президентом России через принципы демократизма, системности, кадровой мобильности, мотивации служащих на получение эффективных результатов. На их основе создан Указ Президента РФ № 261 «О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009-2013 годы)» от 10 марта 2009 года. Более подробно содержание нормативных актов, определяющих суть ГКП и регулирующих ее, будет раскрыто ниже.

Черепанов В. В., руководствуясь положениями статьи 37 Конституции РФ, определил как главные цели, которые должны быть достигнуты благодаря государственной кадровой политике Российской Федерации, следующее [25]:

- Определение роли и места государства в процессе создания условий, которые обеспечат гражданам России возможность распоряжаться своими способностями;
- Определение государством рамочных правил отношения к труду и кадрам;
- Формирование кадровой доктрины, предполагающей установление партнерских отношений между государством, демократически организованным обществом и отдельным человеком;
- Определение, развитие и создание условий для реализации кадрового потенциала государственных служащих.

Приоритетными направлениями ГКП является обеспечение подготовленными в профессиональном плане, эффективными служащими:

- в секторе бюджетных организаций и учреждений;

- в секторе рыночной экономики;
- в силовых структурах и на предприятиях военно-промышленного комплекса.

Данная модель ГКП может быть определена как государство-центристская модель. Ее использование предполагает охват всех сфер жизни общества. По нашему мнению, это слишком широкий подход: государственная кадровая политика должна регулировать, главным образом, сектор государственного управления.

Кадровая политика, реализуемая в процессе государственного и муниципального управления, рассматривается специалистами [14, 20] в качестве последовательной деятельности государства, представленной, главным образом, как составление регламента и функций должности государственных и муниципальных служащих, процедур их подбора, подготовки и регламентов использования их профессионального потенциала.

Сущность кадровой политики в государственном управлении заключается в следующем:

- 1) в структуры государственной и муниципальной службы привлекаются высококвалифицированные специалисты;
- 2) создаются условия для их дальнейшего закрепления и рационального использования при успешном исполнении служебных обязанностей.

Выполнение этих принципов обеспечивает качественное функционирование органов государственного и муниципального управления [17].

Анализ исторической практики государственного управления в Российской Федерации позволил выявить существование двух основных концепций кадровой политики в государственном управлении [18]:

1. Высокоцентрализованной, которая предполагает, что кадры назначаются на должности руководителей. Процедуры демократического отбора (например, конкурс) или не используются, или декларируются, но проводятся формально и только маскируют авторитарный подход;

2. Демократической, которая предполагает формирование кадрового состава на основе единой концепции, стратегии и кадровой политики – то есть, преобладает институциональный, а не ситуативный и не волюнтаристский подход.

Проведенный анализ теоретических исследований темы нашего исследования позволяет сделать следующий промежуточный вывод: с точки зрения научной теории, кадровая политика в государственном управлении – это частный случай государственной кадровой политики, которая включена в глобальную сферу кадровой политики. Данный вывод представлен в виде схемы на рисунке 1 [12, 22].

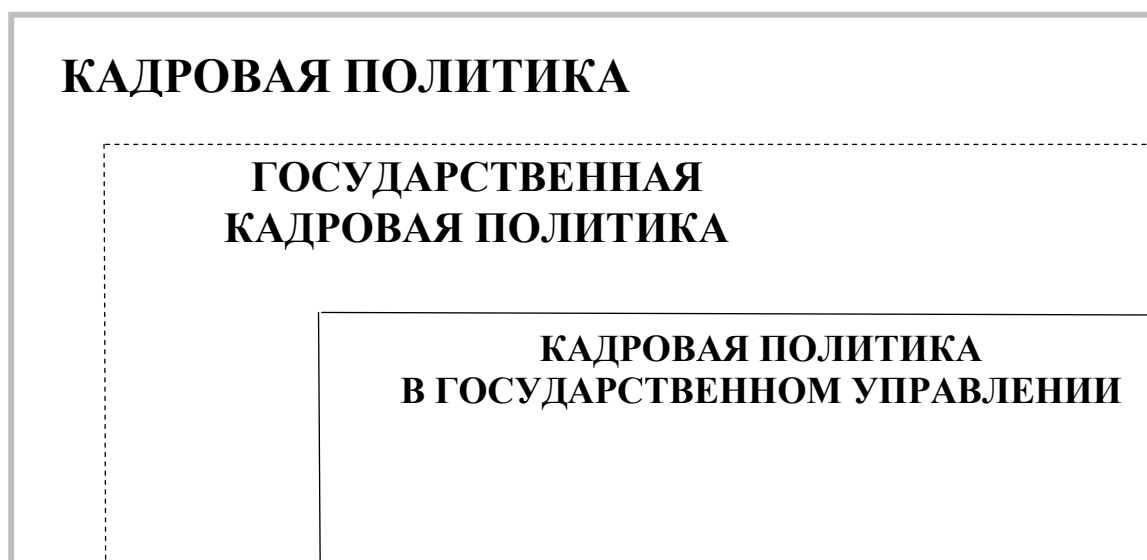


Рисунок 1 – Элементы структуры кадровой политики

Реализацию государственной кадровой политики необходимо осуществлять, основываясь на положениях кадровой доктрины, стратегии или концепции, влияющих как на проявления кадровой политики в государственном управлении, так и на достигаемые результаты.

Учитывая вышеизложенное, считаем необходимым коротко охарактеризовать понятия кадровой стратегии и кадровой доктрины – как векторов, которые определяют направления реализации кадровой политики в государственном управлении.

Специфика современной российской кадровой доктрины определяет концептуальную идею, на основе которой выстраивается кадровая политика в сфере государственной службы. Ее суть можно изложить в трех пунктах:

1. Закон является исключительным источником регламентации процедур подбора, расстановки и продвижения кадров. Такой подход направлен на ликвидацию возможного произвола и субъективизма руководителя в работе с кадрами;

2. Государство и личность взаимодействуют как партнеры в процессе осуществления трудовой и служебной деятельности и выстраивания социально-трудовых отношений.

3. В качестве фундаментальных принципов работы с кадрами государство использует демократизм, гуманизм и социальную справедливость.

В рамках доктрины формируется кадровая стратегия – приоритетное направление управления кадрами, определяемое руководством организации с учетом стоящих перед конкретной организацией (или государством в целом) стратегических задач, находящихся в ее распоряжении ресурсных и организационных возможностей, необходимых для того, чтобы были достигнуты долгосрочные цели формирования высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива [23].

Целью кадровых стратегий являются изменения в области:

- возрастного состава государственных служащих;
- экономически обоснованных издержек на их содержание;
- развития кадров и управления его компетенциями;
- создания, с обеспечения преемственности, действенного управленческого резерва;
- методов, методик и процедур объективной оценки персонала;
- повышения ответственности линейных руководителей за грамотное управление служащими, находящимися в их подчинении;

- создания результативных рабочих команд, работающих на принципах взаимозаменяемости.

Основываясь на трактовке понятия кадровой политики в государственном управлении, определим ее основные функции (Рисунок 2) [13].

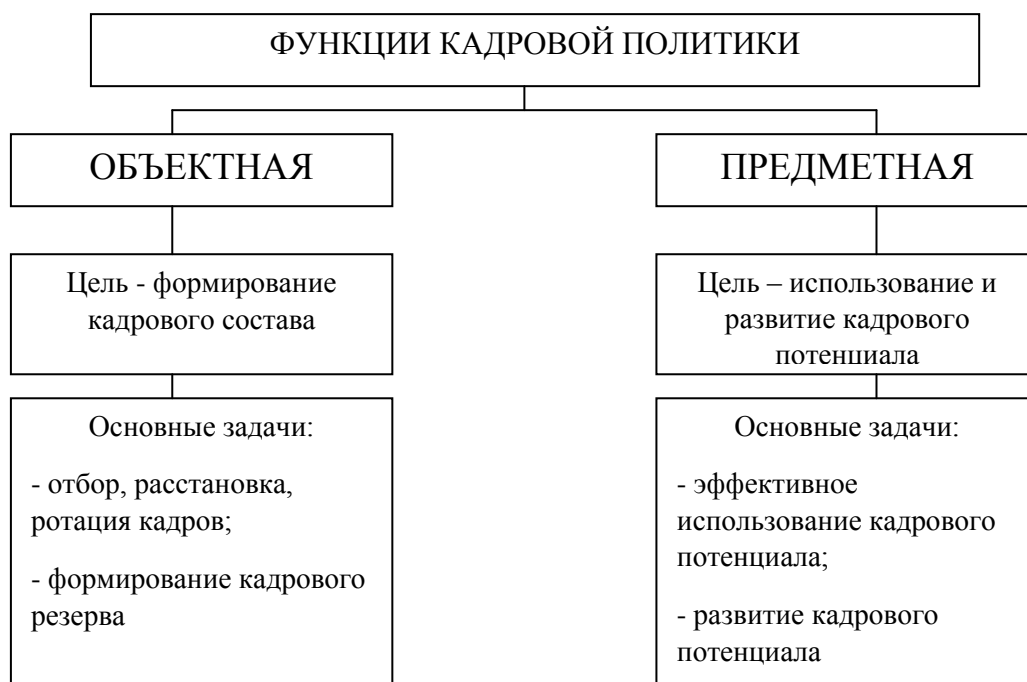


Рисунок 2 – Функции кадровой политики в системе государственного управления

Анализ современных публикаций [15, 16, 21, 24, 26], отражающих проводимые исследования в области кадровой политики в государственном управлении, позволил выделить следующий расширенный перечень условий, которые выполняются при реализации указанных функций:

- основными критериями отбора кадров в систему государственного управления являются профессиональные, деловые, духовно-нравственные качества будущего государственного служащего;
- одним из ключевых принципов приема служащих в органы государственного управления является принцип социального равенства;

– деятельность кадров, работающих в системе государственного управления, организуется и оценивается, исходя из принципов законности, демократизма, гуманизма, гласности;

– при организации государственного управления стремятся к рациональному сочетанию в кадровом составе начинающих сотрудников и тех, кто уже обладает опытом работы – это позволяет обеспечить, одновременно, его обновляемость и преемственность;

– процесс реализации различных сторон государственного управления, и кадровая политика не является в этом плане исключением, должен включать как проверенные формы, методы и инструменты работы, которые олицетворяют собой стабильность, так и постоянно обогащаться за счет внедряемых инноваций;

– обязательным условием кадровой политики в государственном управлении является работа по осуществлению контроля за всеми сторонами работы кадров и их подотчетность вышестоящим структурам в пределах служебной иерархии.

Отметим тесную взаимную связь представленных на Рисунке 2 задач кадровой политики. Это приводит к тому, что на практике каждая из них реализуются с помощью механизма, в котором, в рамках процессного подхода, можно выделить четыре этапа:

1. Этап, во время которого специалист привлекается в организацию;
2. Этап, во время которого специалист готовится для выполнения работы;
3. Этап, во время которого организация решает проблему удержания специалиста;
4. Этап, суть которого заключается в развитии каждого специалиста.

«Привлечение» включает комплекс мероприятий, каждое из которых направленно на то, чтобы выявить у потенциальных государственных служащих интерес к будущей работе, организовать возможность устроиться

в учреждение, осуществляющее государственное управление, реализовать полноценный отбор, предполагающий трудоустройство кандидата, который выгодно отличается от других степенью компетентности.

«Подготовка» – это, в первую очередь, процесс и условия адаптации.

Под «удержанием» понимают предоставление возможностей и мотивирование сотрудника к тому, чтобы он остался на рабочем месте.

Под развитием специалистов подразумевают, прежде всего, следующее: обеспечивается непрерывный процесс, в результате которого формируется и повышается уровень развития у специалистов компетенций и компетентности. При этом у него накапливаются знания, умения и навыки.

В условиях глобализации возникает проблема профессиональной и нормативно-правовой совместимости кадровой сферы России и других стран, особенно, лидеров мировой экономики. Конечно, каждое государство имеет уникальные особенности кадровой политики, но анализ зарубежного опыта дает возможность выделить общие положения, отражающие общемировые тенденции кадровой политики в сфере государственного управления.

Ведущие государства мира уделяют серьезное внимание кадровым вопросам управления государством. Анализируя их опыт, можно выделить универсальные проблемы совершенствования кадровой политики.

Первая проблема касается модернизации контроля и оценки деятельности государственных служащих. Общей тенденцией является внедрение системы оценки, в которой критериями являются не затраченные работником усилия, а достигнутые им результаты. Еще одна особенность – это внедрение новых технологий учета результатов и методов оценки их эффективности, используемых в частном секторе.

Вторая проблема включает изменения в области управления персоналом государственного сектора. Тенденции: статусные положения и нормы трудового права начинают применяться более гибко; оплата труда становится дифференцированной; работники мотивируются на результативность деятельности путем расширения полномочий и зоны

персональной ответственности; внедряются новые, обеспечивающие высокий уровень эффективности, методы кадровой работы.

Третья проблема касается необходимости упрощения и модернизации административных структур. Тенденция решения данной проблемы заключается в том, что в практику госуправления начинают привлекаться специальные агентства, которые действуют и управляются как частные предприятия; широко используются механизмы контрактного управления, внутреннего и внешнего аудита; ставка делается на удовлетворение потребностей граждан в государственных услугах в сочетании с упрощением административных процедур, развитием электронных информационно-коммуникационных технологий и средств.

Благодаря проведению кадровой политики, построенной в соответствии с изложенными выше рекомендациями, становится возможным обеспечить важнейшую и неотъемлемую функцию государства, которая заключается в том, что регулируется воспроизводство и реализация потенциала кадрового состава общества в соответствии с современными условиями.

Кадровая политика в зарубежных государствах предполагает, что формируется кадровый резерв [12]. Наиболее ценным в этом плане оказывается опыт США, который успешно внедряют Япония, Франция, Германия. Основой кадрового резерва этих государств является подбор кадровыми службами будущего персонала еще во время обучения в высших учебных заведениях. Прием на государственную службу осуществляется с учетом результатов письменных экзаменов и собеседований. К каждому молодому сотруднику прикрепляется персональный наставник, который сопровождает его не только в период адаптации, но и на начальном этапе построения карьеры.

Особенно поощряется стремление государственного служащего делать не только «вертикальную», но и «горизонтальную» карьеру [14]. Кадровая мобильность сопровождается созданием работнику условий повышения

квалификации через обучение или изучение передового опыта, в том числе, зарубежного; предоставление возможности развить дополнительные компетенции путем стажировки на различных должностях. Наиболее ценным становится работник, который работал на разных должностях, потому что в этом случае человек может сравнивать ситуации, учиться быстро адаптироваться к новым условиям работы. Сотрудники, в течение многих лет работающие на одном месте, имеют профессиональный кругозор только в пределах соответствующей области, обратной стороной практического опыта становится отказ от освоения новых методов и форм работы, которая строится по наиболее успешному в определенных условиях, но неизбежно устаревающему шаблону.

Распространена практика привлечения в систему государственной службы специалистов, обладающих ученой степенью доктора наук или магистра. В США в последние годы предпочтение при приеме на руководящие должности отдается специалисту по управлению персоналом. Важными в США, Великобритании и Франции является активное внедрение и обнародования в пределах учреждения система оценки деятельности работника, которая может быть в виде зачетных баллов, выставляемых специальной комиссией, или дневника оценки, который ведется непосредственным куратором [26]. По результатам оценки формируется резерв.

Таким образом, рассмотрев различные определения понятия «кадровая политика», изучив теоретические принципы ее организации, и проанализировав практику их воплощения в России и в зарубежных странах, отметим в качестве основных тенденций кадровой политики государственного управления следующие: подбор персонала из сформированного кадрового резерва, с учетом уровня образования и готовности к осуществлению должностных обязанностей; создание условий для профессионального роста и мобильности, построения государственными

служащими успешной карьеры; изменение системы оценки результатов труда.

Кадровая политика государства закрепляется в соответствующих нормативных и программных документах, анализу которых будет посвящен следующий параграф.

1.2 Законодательная база реализации государственной кадровой политики

В Российской Федерации одним из центральных курсов реформирования государственной службы в современных условиях жизни является усовершенствование нормативной и правовой базы государственной службы.

В данное время нормативные и правовые исходные положения государственной службы отражены:

- в отдельных статьях и положениях Конституции России [1];
- в Федеральном законе № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27.05.2003года [4];
- в Федеральном законе № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 г. [5];
- в постановлениях, принятых Правительством РФ и указах, изданных Президентом РФ в целях урегулирования вопросов, составляющих как основу для государственной гражданской службы, так и освещающих ее аспекты и направления;
- в различных законах, принятых законодательными органами, органами исполнительной власти в субъектах Федерации для регламентации государственной гражданской службы с учетом региональных и национальных особенностей.

Регулирование кадровой политики осуществляется путем создания нормативной базы, которая включает федеральные законы, указы главы

государства, постановления правительства и профильных министерств, а также аналогичные документы, разработанные и принятые на уровне субъектов федерации. В муниципальных образованиях и в отдельных государственных учреждениях разрабатываются локальные нормативные акты, базирующиеся на документах федерального уровня [27].

Речь идет о, прежде всего, Федеральном законе №58 «О системе государственной службы Российской Федерации», принятом в 2003 году и Федеральном законе №79 «О государственной гражданской службе Российской Федерации» принятом в 2004 году.

Перечислим, что именно предлагается текстом документа 58-ФЗ в качестве мероприятий, направленных на развитие кадровой политики:

- Развивать профессиональные качества специалистов;
- Оценивать результаты работы, основываясь на результатах, полученных в процедуре аттестации;
- Создавать возможности для того, чтобы служащие продвигались по служебной лестнице;
- Использовать современные кадровые технологии.

А в 79-ФЗ законодателем была выделена значительная часть документа – в виде отдельной главы, текст которой раскрывает принципиальные подходы и первоочередные направления на пути формирования состава кадровых государственных служащих. Но правовое оформление данного вопроса нельзя считать совершенным и полностью завершенным из-за относительной поверхностности изложения. Следует также указать значительную частоту совпадений пунктов двух законов: 79-ФЗ и 58-ФЗ.

Вопросы кадровой политики в органах муниципального управления регулируются нормами, которые содержатся в ФЗ-25 «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007. Но существенных новаций относительно работы с кадрами в данный правовой документ законодатель не включил.

Рассмотренные законы стали основой разработанной и принятой в 2008 году Федеральной программы «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009-2013 годы)». Это программный документ, содержащий как цели и ориентиры кадровой политики в области государственной службы, так и детально разработанные мероприятия, направленные на их достижение. В контексте нашей исследовательской работы наиболее значимыми представляются следующие пункты:

- внедрить эффективные технологии и современные методы работы с кадрами, которые способствуют повышению уровня развития профессионально значимых компетенций; формированию у государственного служащего системы мотиваций, способствующей росту ответственности и стремлению быть сопричастным конечному результату; обеспечению условий, в которых достижимы требуемые результаты служебной деятельности;
- сократить излишнюю численность работников государственных структур; привлечь к государственной службе тех людей, которые обладают высоким уровнем квалификации; создать адекватные материальные стимулы, применяемые дифференцированно – в соответствии с объемом и результатами служебных достижений;
- сформировать и реализовать программы, предполагающие подготовку кадрового состава органов государственной службы и государственных предприятий – как первичную, так и направленную на развитие уже действующих специалистов;
- внедрить современные механизмы, стимулирующие работников, которые состоят на государственной службе.

Внедрение в жизнь и повседневную деятельность государственными структурами программных мероприятий способствовало не только достижению поставленных целей, но стимулировало разработку и применение инновационных методов, механизмов, усовершенствование

управленческого инструментария. Позитивный эффект распространился на всю сферу государственной гражданской службы. В государственном секторе комплексы мер по привлечению, подготовке, удержанию и развитию кадров гораздо шире стали использовать как отражение принципиального подхода к решению проблем кадровой политики.

Параллельно с тем, как начала приводиться в исполнение рассмотренная Программа, был создан нормативный акт, который мы не можем не упомянуть, - Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [7]. В связи с этим появились новые аспекты в развитии политики кадров, а именно:

- Развитие института наставничества
- Формирование кадрового резерва путем подбора и подготовки кадров;
- Расширение применения испытательного срока;
- Формирование перечня квалификационных требований;
- Впервые была озвучена формулировка: «новые принципы кадровой политики»;

Наиболее актуальны для данной выпускной квалификационной работы в части наставничества и подбора и подготовке кадрового резерва.

В Указе Президента РФ «О федеральной программе «Развитие государственной службы Российской Федерации (2016 - 2018 годы)» в полной мере отражены перспективы развития государственной гражданской службы [6].

Подведем итоги анализа нормативно-правовых основ кадровой политики.

Правовое обеспечение госслужащих представлено трудовым законодательством со спецификой, предусмотренной в Федеральном Законе «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27 мая 2003 № 58-ФЗ.

Законодательной базой государственной службы в РФ являются Конституция РФ, а также вышеупомянутый Федеральный Закон и прочее федеральное законодательство, другие нормативно-правовые акты РФ, законы, уставы, и прочие нормативно-правовые документы субъектов РФ (далее по тексту - законодательство о государственной службе), внутренние распоряжения и положения госучреждений, решения, принимаемые на сходах населения, и иные правовые документы.

Обобщающей целью проведения государственной кадровой политики является выработка такого трудового потенциала и состава кадров, который бы смог удовлетворить потребности граждан и в деловом, профессиональном и нравственном отношениях обеспечить динамичное и стабильное развитие нашей страны в политической, социальной и экономической сферах.

2. Анализ кадровой политики Краевого ГАПОУ «Красноярский колледж олимпийского резерва»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности учреждения

Краевое ГАПОУ «Красноярский колледж олимпийского резерва» (далее по тексту - Колледж) это государственная некоммерческая организация, созданная Красноярским краем, для оказания услуг с целью осуществления компетенций Министерства спорта по Красноярскому краю в области образования, физкультуры и спорта. Оно основано законодательными актами Российской Федерации Ф полномочий в образовательной сфере, а так же сферах физической культуры и спорта. Оно создано на основании:

- Гражданского кодекса Российской Федерации;
- Федерального закона от 03.11.2006 №174-ФЗ «Об автономных учреждениях»;
- Распоряжения Правительства Красноярского края от 30.12.2010 №1163-р.

Колледж является некоммерческой организацией, поэтому основное направление деятельности учреждения – это не извлечение прибыли из оказанных услуг, а реализация программ Министерства спорта края в области образования, физкультуры и спорта.

Цель учреждения состоит в подготовке профессионалов в области физкультуры и спорта.

Главные назначения деятельности Колледжа рассмотрим на рисунке 3.



Рисунок 3 – Основные направления деятельности Колледжа

Основными видами деятельности учреждения зарегистрированы такие ОКВЭД: 80.22.21 - оказание услуг в сфере среднего профессионального образования, 80.21.2- оказание услуг в сфере среднего (полного) общего образования, 92.62 - прочая деятельность в области спорта.

Кроме реализации государственных заданий организация имеет право предоставлять платные услуги в соответствии с основной деятельностью.

Бюджетные средства и средства, полученные от предпринимательской деятельности, отслеживаются на двух разных бухгалтерских балансах.

Учредитель Колледжа – Министерство спорта Красноярского края, имущество организации находится в собственности Агентства по управлению государственным имуществом Красноярского края.

Директор Колледжа полностью ответственен за свою работу. Он может быть привлечен к материальной, дисциплинарной, административной и уголовной ответственности в случаях, предусмотренных действующим законодательством.

В учреждении создан трудовой коллектив, который включает в себя весь работающий персонал. Для решения необходимых вопросов в учреждении проходит Общее собрание членов трудового коллектива. На собрании могут быть организованы следующие мероприятия:

1. Принятие и обсуждение Правил внутреннего трудового распорядка;

2. Внесение предложений по изменению и дополнению локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права в части организации труда и отдыха, прав и обязанностей работников, охраны труда, соблюдения правил противопожарной безопасности, санитарно-гигиенических норм и правил, взаимоотношений администрации и работников и другие вопросы организации деятельности учреждения;

3. Выдвижение коллективных требований работников учреждения и избрание полномочных представителей для участия в разрешении трудовых споров.

Общее собрание трудового коллектива учреждения организовывается не менее 1 раза в год. Необходимые решения могут быть приняты на собрании с согласия более 75% присутствующих работников.

Педагогический совет является высшим педагогическим коллегиальным органом управления Колледжа.

В целях учета мнения обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников по вопросам управления учреждением и при принятии учреждением локальных нормативных актов, затрагивающих их права и законные интересы, по инициативе обучающихся, родителей (законных

представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников в учреждении:

1) создаются студенческие советы, советы родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся или иные органы;

2) действуют профессиональные союзы обучающихся.

В таблице 2.1. представлены главные экономические показатели функционирования краевого государственного автономного профессионального образовательного учреждения «Красноярский колледж олимпийского резерва».

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности Колледжа в 2015-2017 годах

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение (+/-)		Темп роста (%)	
				2016-2015	2017-2016	(2016/2015)*100	(2017/2016)*100
Бюджетное финансирование, тыс. руб.	88 620,4	96 700,5	102 294,7	8 080,1	5 594,2	109,1	105,8
Поступления от предпринимательской деятельности, тыс. руб.	21 005,9	23 107,9	20 987,5	2 102,0	-2 120,4	110,0	90,8
Расходы за счет бюджетного финансирования, тыс. руб.	88 620,4	96 700,5	102 294,7	8 080,1	5 594,2	109,1	105,8
Расходы за счет средств от предпринимательской деятельности, тыс. руб.	21 005,9	23 107,9	20 987,5	2 102,0	-2 120,4	110,0	90,8
Среднесписочная численность работников, чел.	183	198	213	15	15	108,2	107,6
Размер фонда заработной платы, тыс. руб.	77 456,5	88 697,7	99 844,4	11 241,2	11 146,7	114,5	112,6
в том числе отчисления во внебюджетные фонды, тыс. руб.	18 897,3	20 850,0	21 925,0	1 952,7	1 075,0	110,3	105,2
Среднемесячная заработная плата 1 сотрудника, тыс. руб.	26,7	28,6	30,5	1,9	1,9	107,1	106,8

Согласно данным таблицы, объемы субсидий, которые выделены Красноярским краевым бюджетом колледжу на реализацию государственного задания, возросли в 2016 году относительно 2015 года на 8 080,1 тыс. руб. или на 9,1%, а в 2017 году этот показатель относительно 2016 года возрос в сумме 5 594,2 тыс. руб. или на 5,8%. Это произошло в связи с ростом тарифов по коммунальным платежам.

Доходная часть, полученная организацией за счет предпринимательской деятельности, возросла в 2016 г. относительно 2015 года на 10,0% или на 2102,0 тыс. руб. Это возрастание возникло благодаря платному обучению, поскольку повысилась численность учащихся заочного отделения, кроме того, в связи с покупкой грузового автомобиля и, как следствие, повышением спроса на услуги по вывозу снега, мусора, уборке территорий. В 2017 году отмечено уменьшение доходов относительно 2016 года, на 9,2%. Причинами этому послужили снижение количества живущих в гостинице, а также снижения спроса на использование секторов большого спортивного стадиона и аренду беговых легкоатлетических дорожек.

Фонд заработной платы также имел тенденцию роста в 2016 году на 14,5%, а в 2017 году – на 12,6%. Также происходил и рост среднемесячной заработной платы на одного сотрудника организации. В 2017 году относительно 2016 года также наблюдалось увеличение на 6,8 %, не смотря на увеличение среднесписочного количества персонала на 15 сотрудников. Повышение фонда заработной платы и среднемесячного размера заработной платы осуществилось за счет повышения размера субсидий, поступивших из бюджета края по этой статье расходов.

Затраты организации одинаковы с поступлениями. Так как остаточные средства от неиспользованных субсидий по итогам года поступают в доход бюджета, то организация старается в полной мере освоить выделяемые средства по государственным заданиям. А остатки доходов, полученные от доходной деятельности, по итогам года распределяются на премирование сотрудников колледжа.

Итак, объектом деятельности ККОР является претворение в жизнь программ по спортивной подготовке, основных общеобразовательных программ по среднему общему образованию, основных профессиональных образовательных программ по среднему профессиональному образованию, а также программ по подготовке специалистов среднего уровня в сфере образования, спорта и физической культуры.

Далее проведем оценку кадрового состава Колледжа.

2.2 Оценка кадрового состава организации

В состав Колледжа входят 22 структурные единицы. По данным отчета организации про среднесписочное количество работающих на 1 января 2018 года в колледже работало 213 сотрудников. Организационная структура представлена в приложении А.

Для расчета уровня обеспеченности предприятиями персоналом применяется сопоставление числа работников за действующий и предшествующие периоды. В таблице 2.2 показаны данные анализа.

Таблица 2.2 – Состав среднесписочной численности работников Колледжа

Показатель	2015 год, чел.	Удельный вес, %	2016 год, чел.	Удельный вес, %	2017 год, чел.	Удельный вес, %	Абсолютное отклонение 2017 к 2015, чел.	Изменение в составе 2017 к 2015, %
Среднесписочная численность работников, чел.	183	100	198	100	213	100	+30	-
В том числе:								
- административный персонал	30	16,4	32	16,2	38	17,8	+8	+1,4
- вспомогательный персонал	23	12,6	23	11,6	26	12,2	+3	-0,4
- педагогические работники	130	71,0	143	72,2	149	70,0	+19	-1,1

Таким образом, данные таблицы свидетельствуют о том, что среднесписочное количество сотрудников Колледжа в 2017 году

относительно 2016 года возросло на 30 человек. В разрезе структуры кадров это возрастание произошло за счет: 3 человек обслуживающего персонала, 8 человек руководящий состав и специалисты, 19 человек – педагоги.

В анализируемом периоде значительные изменения в структуре кадров не происходили. Наибольшую долю занимает преподавательский состав, его удельный вес в 2017 году составил 70,0%, второй по величине удельный вес в структуре кадров, также как и в 2016 году занимает руководящий состав и специалисты (17,8%), на третьем месте находится обслуживающий персонал (так же и как в 2016 году) удельный вес в 2017 году составил 12,2%.

В таблице 2.3 представлены сведения о персонале Колледжа по уровню образования.

Таблица 2.3 – Данные об образованности работников Колледжа

Показатель	Численность на 31.12.2017	Из них					
		имеют образование				обучаются	
		высшее	в т.ч. по профилю работы	среднее профессиональное	в т.ч. по профилю работы	в ВУЗах	в средних профессиональных учебных заведениях
Всего, в том числе	213	162	145	45	27	6	1
- административный персонал	38	38	33	0	0	3	0
- вспомогательный персонал	26	2	0	18	11	1	1
- педагогические работники	149	120	112	24	16	6	0

Проведя анализ таблицы, можем сделать выводы о том, что значительное количество персонала обладают высшим образованием, а именно 162 сотрудника. Сюда входят все специалисты и управленческие сотрудники, 120 педагогов и 2 работника из обслуживающего персонала.

Необходимо отметить, что большинстве случаев работники имеют профильное высшее образование.

Получение второго высшего образования (профильного) осуществляется 4 сотрудниками, дипломы планируется получить в 2019-2021 годах.

Среднее профессиональное образование имеется у практически всего обслуживающего персонала, - 18 человек, кроме того у 2 сотрудников высшее образование, а еще 2 сотрудника оканчивают учебные заведения.

Результаты анализа свидетельствуют о достаточно высоком уровне образования персонала Колледжа.

Далее проведем исследование возрастной структуры персонала (таблица 2.4). В этом месте необходимо отметить, что неуравновешенность в данной структуре может нарушить психосоциологический баланс внутри предприятия и образовать барьеры в коммуникациях. В связи с этим, проведение анализа возрастной структуры кадров исполняет важную роль.

Таблица 2.4 – Данные о возрасте работников Колледжа

Показатель	Численность на 31.12.2017	Из них			
		До 30 лет	30-50 лет	50 -60 лет	Старше 60 лет
Всего, в том числе	213	40	130	33	10
- административный персонал	38	5	28	5	0
- вспомогательный персонал	26	5	6	9	8
- педагогические работники	149	30	96	19	2

В таблице представлена возрастная структура организации, можно подметить, что в конце 2017 года в Колледже числится кадровый состав, представленный в основном людьми в наиболее работоспособном возрасте – до 50 лет, 170 сотрудников, в том числе из них 40 человек в возрасте до 30 лет (главным образом педагоги). Вместе с тем в организации работает 10 сотрудников в пенсионном возрасте.

В таблице 2.5 представлены данные о стаже работников Колледжа.

Таблица 2.5 – Данные о стаже работников по данным на 01.01.2018 год

Стаж работы	Количество, чел.	Удельный вес, %
Всего, в том числе	213	100,0
Меньше 1 года	15	7,1
1-3 лет	75	35,2
3-5 лет	61	28,6
5-10 лет	37	17,4
Больше 10 лет	25	11,7

Анализ структуры персонала показывает, что наибольшая численность приходится на сотрудников, имеющих стаж 1-3 года и 3-5 лет, это составляет около 60% персонала, что может свидетельствовать о некой текучести кадров. Только лишь 11,7% персонала имеют стаж на данной работе больше 10 лет, это преимущественно, руководящий состав.

Подытожим, что анализ свидетельствует о том, что Колледж имеет положительную тенденцию в обеспечении персоналом. Учреждение располагает довольно хорошим кадровым потенциалом, его организационная структура составлена согласно специфики работы и отвечает заявленным требованиям. Профессиональный и должностной состав персонала установлен в соответствии с нужными потребностями организации.

Проведенный анализ состава персонала свидетельствует о том, что с учащимися работает высококвалифицированный коллектив педагогов. Более того, среди профессионально важных личностных качеств преподавателей Колледжа, можно отметить нацеленность на творчество, профессиональное самосовершенствование и повышение образовательного уровня.

Несомненно, осуществление эффективного планирования кадров компании позитивно влияет на итоги деятельности учреждения за счет оптимизации применения кадров. Поэтому далее стоит провести анализ кадровой политики в учреждении.

2.3 Анализ действующей кадровой политики в учреждении

Планирование дает возможность обнаружить и плодотворно использовать потенциал работников через расширение должностных функций, ротации персонала на другие рабочие места, усовершенствование процесса набора на работу.

Планирование выступает в роли источника информации о потребностях учреждения в кадрах. Это дает возможность обеспечить планомерную работу по поиску и отбору соискателей, понизить расходы и уберечься от кризисных появлений, которые связаны с нехваткой рабочей силы организации. План по кадрам – это база для планирования и осуществления профессионального обучения в организации. Произведенная разработка этого плана дает возможность обеспечить требуемую квалификацию работников, что содействует повышению трудовой производительности и, соответственно, и объемам реализованных услуг, понижению общих издержек на кадры за счет последовательной умеренной и энергичной политики в сфере труда.

Информирование о личных потребностях в сотрудниках в долгосрочной перспективе способствует организации в эффективном противостоянии своим конкурентам и взаимодействию с контрагентами на рынке рабочей силы и получении выгоды от перемены ситуации.

На данное время руководителями ККОР прикладываются усилия по обеспечению необходимого и непрерывного процесса обучения работников. В ККОР слажено действует система по внутреннему обучению, потому что в ней трудятся высококлассные специалисты, у которых можно многое перенять. Это, главным образом, благодаря тому, что персонал имеет многолетний опыт в данной сфере.

Инструктажи проводятся в Колледже в соответствии с положениями, регулирующими деятельность учреждения. Положение о кадровой политике в ККОР не оформлено документально.

Значительное внимание уделено важному направлению работы с персоналом – повышению квалификационного уровня. На протяжении 2017 года повышение квалификации прошли 24 сотрудника, количество выше, чем в 2016 году. Поскольку обстановка в коллективе организации дружелюбная, то в нем существует практика по обучению на местах.

Методики обучения, используемые на рабочих местах в ККОР, характеризуются непосредственным взаимодействием с обычными рабочими ситуациями и привычной работой. Сотрудники с большим опытом работы и давно работающие в организации по предписанию руководства, а так же и по личному желанию предоставляют помощь новым сотрудникам, не имеющим достаточного опыта и навыков работы. Для этого руководителями ККОР организованы консультационные перерывы, в течении которых сотрудники, имеющие вопросы по работе, могут обратиться к ним за советом.

В системе установления результативности профессионального обучения кадров Колледжа необходимо постоянно уделять внимание определению сути обучающих программ, методов и форм обучения. Учитывая проведенный анализ, именно недостаток четко обозначенного содержания программ по развитию и обучению кадров является недочетом в организации управления кадрами учреждения.

Мероприятия по повышению квалификации сотрудников осуществляются с целью поддержания багажа знаний на соответствующем уровне, частота проведения не менее одного раза в три года.

Динамика числа педагогов, прошедших разнообразные курсы по повышению квалификации представлена на рисунке 4.

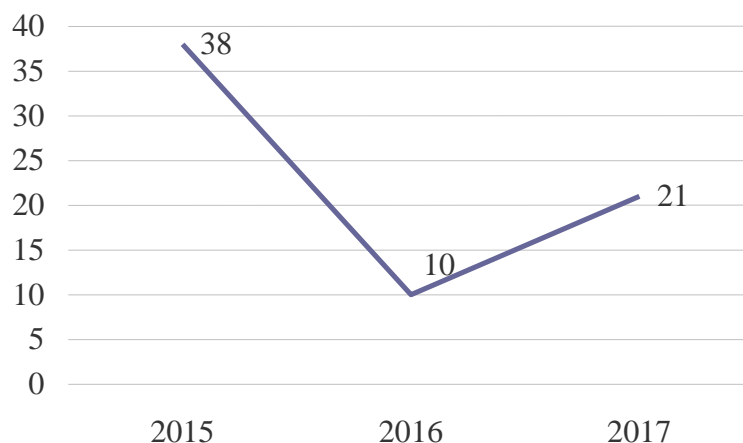


Рисунок 4 – Изменение числа сотрудников, которые прошли внешнее обучение в 2015-2017гг., чел.

Необходимо отметить существенное уменьшение числа обучаемых, это связано с экономией финансов. В 2017 году уровень повышения квалификации составляет около 10% от количества сотрудников. Этот сравнительно небольшой уровень, поскольку, чтобы провести обучение по повышению квалификации всех преподавателей, при таких темпах доведется затратить много лет.

На сегодняшний день чаще применяется внутреннее обучение усилиями собственных кадров. Главными курсами обучения можно обозначить: наставничество, обмен опытом, семинары, ротация персонала, проведение общих собраний, а так же планерок.

Размеры оплаты труда сотрудников организации, которых привлекают к обучению кадров, обуславливаются в приказах руководства и может меняться с изменением окладов и тарифных ставок.

Выплаты работникам учреждения, которых привлекают к обучению сотрудников, осуществляются за:

1. Плата за повышение квалификации и подготовку сотрудников предприятия:

- целевые курсы: для рабочих, служащих и специалистов, исчисляя за один учебный час;

– обучение новых работников, обучение смежным специальностям, переподготовка при одномоментном обучении: одного сотрудника, двух, трех и более – исчисляя за каждого обучаемого за учебный день.

Для проведения выплат за обучения ведется учетный журнал теоретических занятий и оформляется приказ об обучении.

2. Плата за деятельность в составе квалификационных комиссий, за участие в проведении экзаменов для руководящего состава, специалистов и преподавателей.

Основанием для проведения оплат всем категориям сотрудников по всем видам обучения являются в полной мере оформленные документы о проведенном обучении, своевременно предоставленные сотруднику кадрового отдела.

Обучение финансируется из бюджета ККОР. Бюджет формируется на бюджетный период – календарный год.

В организации не составляются индивидуальные планы развития по каждому работнику, отсутствуют также карьерограммы.

Частым явлением в организации являются моменты, когда у руководства отсутствует полноценная замена на время отпусков, большой загрузки или болезней. Это является неэффективным как для компании, поскольку без одного сотрудника стопорятся сразу ряд действий, также и непосредственно для руководителя, не успевающего справляться с множеством задач, работающего в авральном режиме, и подвергающего себя дополнительным стрессовым ситуациям. Часто бывают и обратные ситуации, когда у босса имеется помощник, подлинная роль которого сходу малозаметна. Но фактически он является правой рукой руководителя и ценным ресурсом, который необходимо обязательно сберечь в организации. В данном случае основание формализованного резерва персонала – запасных членов – дает возможность организации уменьшить ряд рисков, которые связаны с утратой начальнического состава и ценных работников, и с провисанием основных функций.

Курсы развития работников, которых зачислили в условные команды «ресурс» и «дублеры», разнятся. Как видно, знания, постигаемые дублерами, являются более специализированными и детализированными (рисунок 5).



Рисунок 5 – Направления развития кадрового резерва Колледжа

Кадры, отнесенные к группе «ресурс», по мере личного развития профессионализма должны периодически аттестоваться. Результаты аттестации позволяют оценить, в какой степени эти работники отвечают требованиям для подсоединения их в группу дублеров.

По результатам проведенного анализа автором были выявлены отдельные ошибки при формировании кадрового резерва:

1. Формальный подход. Специалист кадровой службы при формировании кадрового резерва довольствуется единственно лишь рекомендациями руководителя и формальной оценкой запаса знаний.

2. Отсутствие обратной связи. Работник в случае не включения в кадровый резерв по разным причинам по итогам оценки, не получает информацию о тех недостатках, которые необходимо проработать, в чем состоит его сфера развития и по каким факторам его кто-то опередил. Это является значительным дестимулирующим фактором: работник достаточно высоко оценивает свой труд, тем не менее, неуспешно проходит этот этап оценки, следственно, возникают укоры и упреки к предвзятости данной процедуры и к ее итогам. Как результат, у работника возникает отрицательное отношение к своему наемнику и к организации в целом, а также понижается лояльность.

3. Отсутствует план действий. Этот кадровый резерв не является статичной структурой, для недопущения ситуации, когда сотрудники, попавшие в резерв, ожидали бы продвижения годами. Дабы потенциальные работники желали очутиться в кадровом резерве, то им нужно наблюдать, что реально эта процедура продвижения действует. Когда работника включают в кадровый резерв, это обозначает, что он какими-то своими заслугами заработал, чтобы организация вкладывала в него свои силы, время и ресурсы. Исключительно, через так называемое «выращивание» собственных специалистов-профессионалов, возникает возможность исключить риски появления разных «не закрываемых» вакансий в организации.

Для увеличения эффективности резерва в организации ежегодно осуществляется корректировка кадровой службой списков состоящих в кадровом резерве сотрудников. Учитывается мнение руководства, оцениваются итоги годовой подготовки, формируются заключения о

вероятности выдвижения кандидатов на руководящие должности, рациональности исключения сотрудника из кадрового резерва или продолжения его подготовки. Обучение резервистов происходит в различных формах:

1. Внутреннее обучение (проводимое на территории организации):
 - семинары и лекции для руководящего состава;
 - групповое обучение для работников структурных подразделений;
 - проведение адаптационного обучения для новых сотрудников;
 - интерактивное обучение через Интернет;
 - самообучение кадров.
2. Внешнее обучение:
 - долгосрочные программы обучения в учебных заведениях (МВА, магистратура);
 - специализированные курсы повышения квалификации.

На современном этапе, в Колледже рекомендуется формировать систему внутреннего обучения персонала, акцентироваться на переподготовке сотрудников, самообучении и саморазвитии.

Важную роль играет контроль деятельности работников. Хотя и метод фотографии рабочего дня известен еще с советских времен, современная практика мало применяет данный метод оценки работы кадров, а он является значительным стимулятором повышения производительности труда так как:

- сокращается время нерегламентированных пауз в работе;
- работники в большинстве случаев самостоятельно нагружает себя работой;
- возрастает качество выполненной работы;
- облегчается контроль итогов работы сотрудников руководящего звена.

Базовая форма фотографии рабочего времени представлена в приложении Б.

В целях увеличения качества принятия решений начальниками и их реализации применяются такие методические рекомендации и внутренние инструкции, как:

- Свод правил трудового распорядка;
- Программа обучения;
- Методические рекомендации по документообороту, работе со специализированными информационно-компьютерными программами и прочее.

Увеличение эффективности применения персонала невыполнимо без его желания, вследствие этого в кадровой работе употребляются мотивационные элементы и элементы, повышающие стимулирование эффективности работы (рисунок 6).

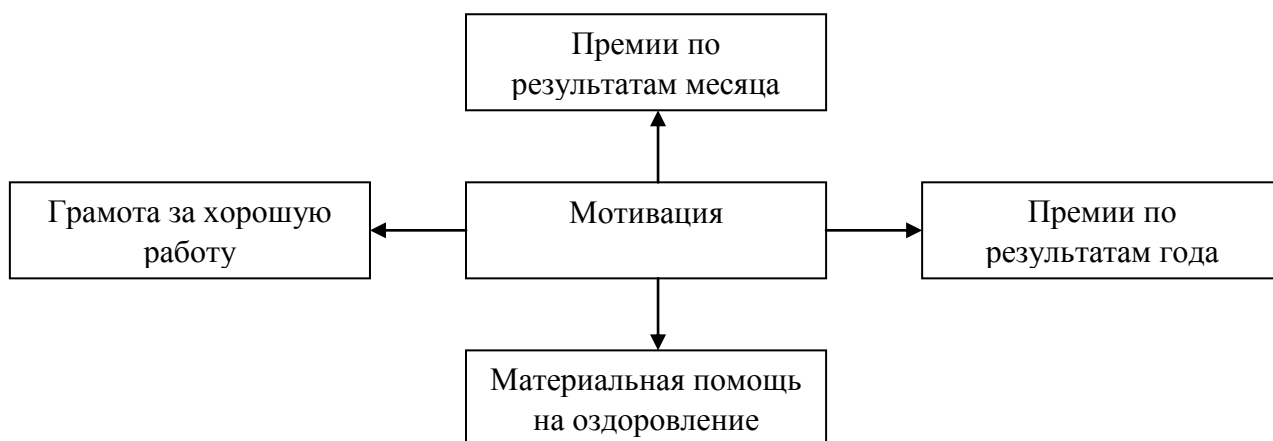


Рисунок 6 – Фактические элементы системы мотивации персонала в Колледже

При этом по результатам интервьюирования и анкетирования преподавательского состава Колледжа (Приложение В), были определены их текущие мотивационные пожелания (рисунок 7). Опрос проводился среди 149 сотрудников Колледжа, то есть весь преподавательский состав.

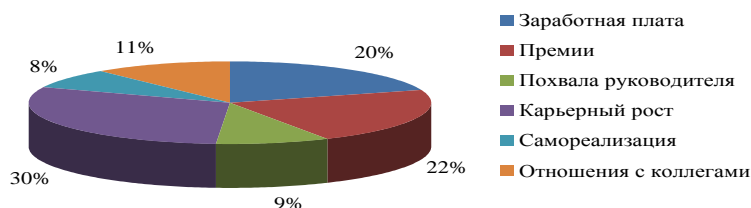


Рисунок 7 – Показатели факторов мотивации к работе среди работников педагогического состава

Результаты анкетирования и исследования функционирующей мотивационной системы говорят о частичности учета факторов мотивации, которые побуждают к работе педагогов Колледжа. Такие факторы, как заработная плата, премирование, похвала от руководства, применяются, а вот карьерный рост, возможность самореализация и взаимоотношения с коллегами учтены недостаточно. В соответствии с проведенным в марте 2018 года исследованием и опросом персонала, с выборкой 149 работников, они так обозначили свою степень подготовки (рисунок 8).

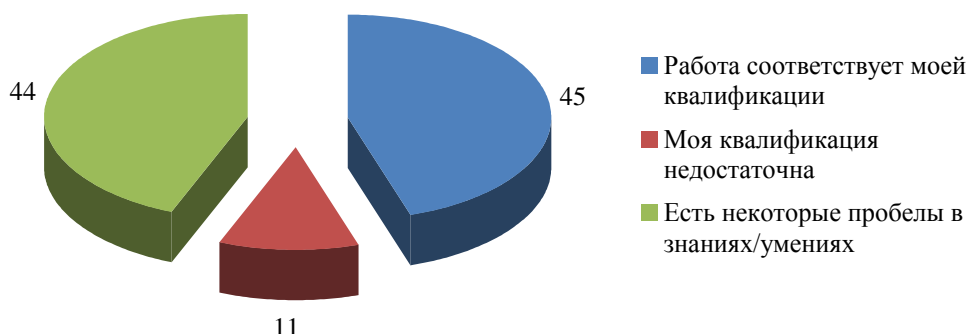


Рисунок 8 – Показатели соответствия квалификации выполняемым обязанностям, по мнению педагогических работников, %

Как видно, только 45% сотрудников полагают, что их квалификация целиком отвечает функциям, то есть занимаемому посту. Кроме того, базовыми факторами отсутствия или недостаточности требуемых навыков и знаний были названы такие причины (рисунок 9).

Как видно – главными факторами были озвучены нерегулярный характер обучения и факторы мотивации.

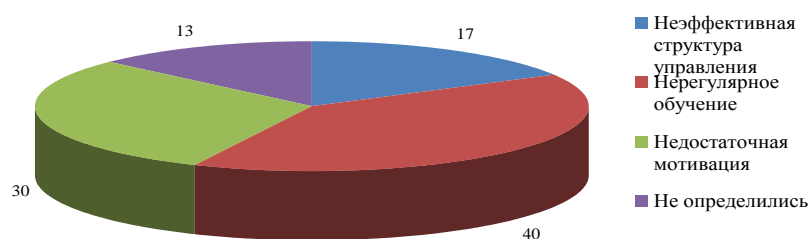


Рисунок 9 – Причины неполного соответствия квалификации, %

Экономическое развитие, современные изменения в системе управления и технологиях определили настроенность сотрудников к более частому повышению квалификации, чем установленный 1 раз за 3 года (рисунок 10).

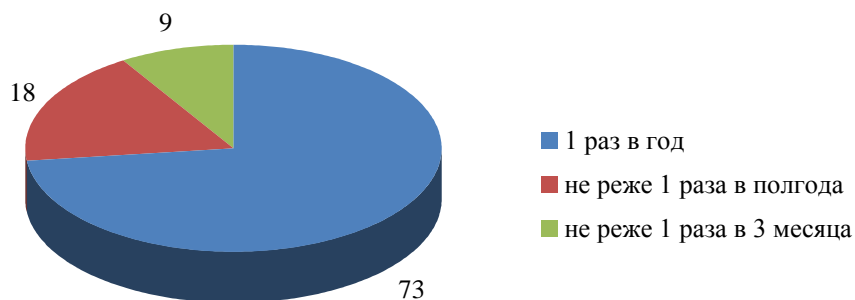


Рисунок 10 – Оптимальная частота обучения, %

Как видно из диаграммы, оптимальная частота обучения для работников – 1 раз в год.

Необходимо отметить, что Колледжу крайне важно уделять мотивации труда и стимулированию повышенное внимание. В виду того, что размер заработной платы у персонала в большинстве вариантов не очень высокий, то соответственно, повышается значимость в удовлетворении социальных потребностей сотрудника: возможность творческого развития сотрудников, квалификационный рост, возможности карьерного продвижения по службе.

Обеспечения социальных и индивидуальных потребностей персонала можно осуществить через проведение тренингов, которые дадут возможность сотрудникам Колледжа получить навыки координирования рабочего времени, управления процессами и людьми, упрочнить межличностные взаимоотношения, оказывать услуги по воспитанию детей на высшем уровне. Более того, с целью привлечь и сохранить способный и желающий трудиться в Колледже персонал, руководителям нужно давать возможность кадрам планомерно продвигаться по службе в горизонтальном и вертикальном направлениях, ликвидировать «служебные тупики», не дающие возможностей для профессионального роста и развития сотрудников.

Проведем анализ динамики движения кадров Колледжа, сведения отразим в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ движения работников Колледжа

Показатель	2015г., чел	2016г., чел.	2017г., чел.	Абсолютное отклонение, (+,-)		Относительное отклонение, %	
				2017-2016	2017-2015	2017/2016	2017/2015
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	183	198	213	15	30	7,58	16,39
2. Количество принятых сотрудников, чел.	8	7	6	-1	-2	-14,29	-25,00
3. Количество уволенных сотрудников, чел., в том числе	5	3	3	0	-2	0,00	-40,00

Продолжение таблицы 2.6

3.1 по собственному желанию	5	2	2	0	-3	0,00	-60,00
3.2 за нарушение трудовой дисциплины	0	1	1	0	1	0,00	
4.Общее число принятых и уволенных сотрудников	13	10	9	-1	-4	-10,00	-30,77
5.Коэффициент по приему (стр. 2/стр. 1)	0,044	0,035	0,028	-0,007	-0,016	-	-
6.Коэффициент по увольнению, (стр3/стр.1)	0,027	0,015	0,0141	-0,011	-0,013	-	-
7.Коэффициент текучести кадров (стр. 3.1+3.2/стр. 1)	0,027	0,015	0,0141	-0,011	-0,013	-	-
8.Коэффициент общего оборота рабочей силы (стр. 4/стр.1)	0,071	0,051	0,042	-0,008	-0,029	-	-

Из таблицы видно, что в организации отмечается слабое движение кадров. Прослеживается понижение коэффициента по найму и общего оборота кадров. Понижение данных коэффициентов свидетельствует о политике Колледжа по повышению численности сотрудников и их обновления в возрастной структуре.

В настоящее время в организации отмечен достаточно низкий уровень текучести персонала. Факторы, вызвавшие увольнения различны, одним из них является отсутствие способности к грамотной координации своего рабочего процесса и работы сотрудников, находящихся в подчинении. Данные причины текучести кадров были установлены по результатам переговоров с руководителями Колледжа. Нечасто увольнению работников послужили личные инициативы, но большую долю в причинах увольнения сотрудников занимает несоответствие осуществляемой деятельности указанной должности.

Управление кадрами на данный момент находится в стадии завершения усовершенствования и введения современных методик по управлению кадрами. Тем не менее, необходимость развивать систему управления кадрами в дальнейшем остается, поскольку организация должна постоянно улучшать свои обучающие технологии, и соответственно, поднимать уровень

профессиональных знаний своих сотрудников или осуществлять привлечение новых квалифицированных кадров.

Подводя итог, стоит отметить, что у Колледжа присутствует довольно хороший кадровый ресурс, организационная структура соответствует характеру работы организации заявленным требованиям. Профессиональный и должностной состав персонала отвечает необходимым запросам Колледжа. Организация обладает положительными сдвигами в обеспечении персоналом. Тем не менее, требуется особо обратить внимание на дальнейшую реализацию профессионального обучения сотрудников, их мотивацию к работе и лояльность к организации.

Также, основываясь на проведенный анализ, можно сделать выводы о том, что имеющиеся в Колледже технологии управления кадрами имеют такие последствия и тенденции:

- понижение производительности труда, проявляемое в понижении квалификации работников;
- уменьшение количества часов отработки, даже не включая время простоя не по вине персонала;
- уменьшение лояльности персонала и уровня его корпоративной культуры, что наиболее проявляется в снимании ответственности в решении проблем относительно воспитательного процесса обучающихся и перекладывания его на руководство.

Кадровый состав Колледжа можно охарактеризовать как пассивный. Сотрудники рассчитывают на высокооплачиваемый труд, но не желают иметь излишнюю ответственность и обязательства. Обнаруживается невысокая важность решенных мотивов работы, ее полезности. Сравнительно маленькое количество работников Колледжа выказывают склонность к проявлению себя, проявлению инициативности, а также применению творческого подхода к своему труду. Существенными проблемами являются проблемы обучения, мотивационные, а также проблемы проверки уровня квалификации кадров, то есть его аттестации.

3. Пути совершенствования кадровой политики в Краевом ГАПОУ «Красноярский колледж олимпийского резерва»

3.1. Программный подход к совершенствованию кадровой политики

Результаты проведенного анализа показывают, что при постоянной и перспективной деятельности Колледжа в коллективе имеются некоторые проблемы политики кадров, которые требуют решения.

По мнению автора, проект по совершенствованию кадровой политики должен содержать 3 главных направления-этапа:

- проведение регулярной внутренней аттестации кадров;
- обучение сотрудников;
- стимулирование мотивации к саморазвитию сотрудников.

По первому этапу с целью увеличения качества услуг и повышения профессионализма сотрудников предлагается также ввести механизм внутренней аттестации кадров на регулярной основе. На рисунке 11 показан проект по проведению аттестации кадров.

Главной задачей аттестации является определение потенциальных возможностей сотрудников, принятие решений по кадровым вопросам, дальнейшее обучение кадров, их мотивация и поощрение.

Аттестация является правовой базой для продвижения работников по системе должностей, морального и материального стимулирования, перевода на другой сектор работы, пересмотра размеров оплаты труда, увольнения или понижения в должности. Аттестация сотрудников в компании нацелена на увеличение его качественного уровня, выявление степени загрузки и точности применения, совершенствования методов и стиля управления. Чтобы проанализировать эффективность проекта нужно подсчитать его себестоимость и возможный доход от его воплощения.

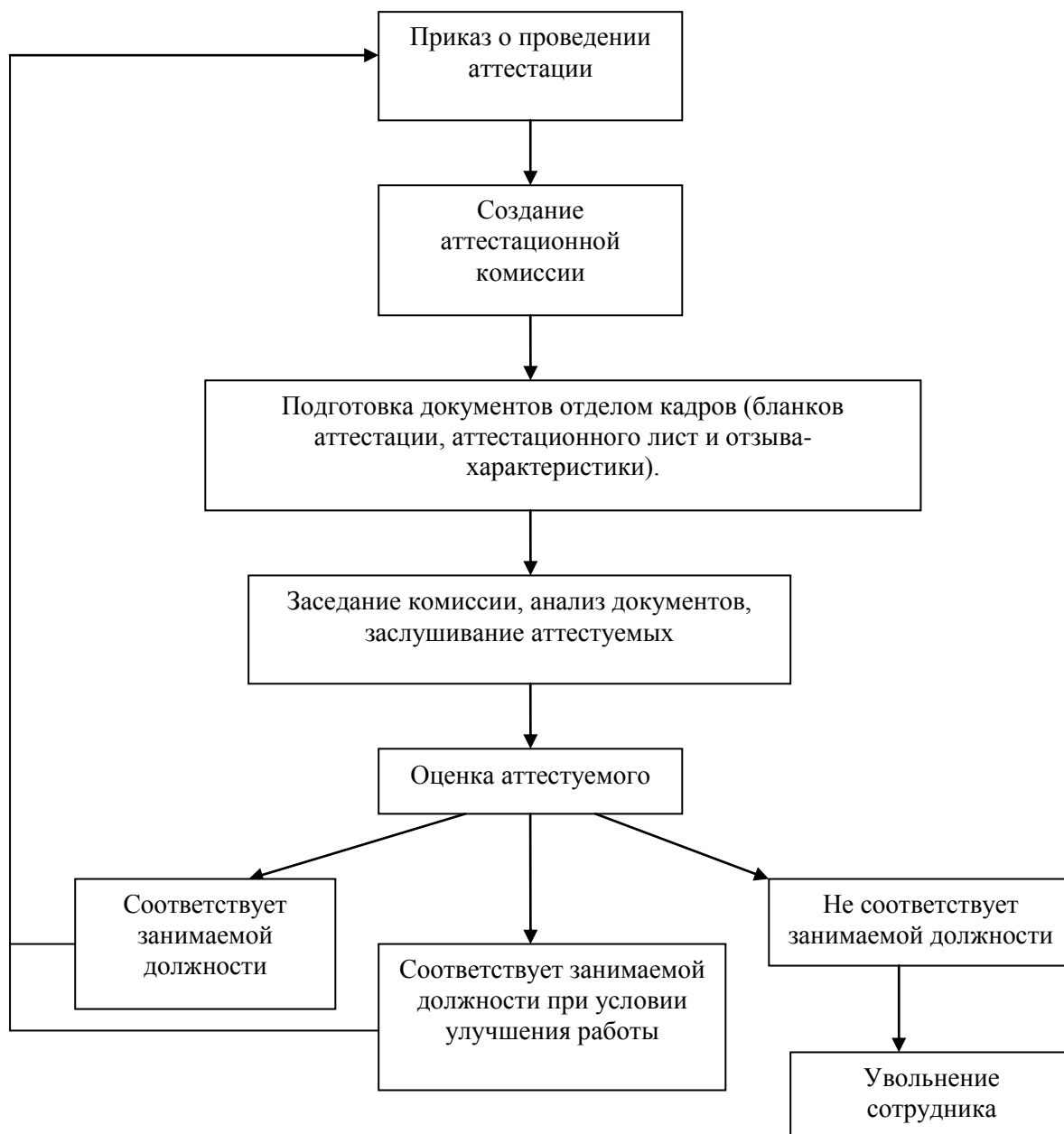


Рисунок 11 – Проект внедрения внутренней аттестации в Колледже

Целью всякого нововведения является усовершенствование существующей системы и преобразование ее таким способом, чтобы организация успешно процветала. Для реализации проекта требуется разработка четкого плана действий в соответствие с поставленными проектом целями. На рисунке 12 представлено разработанное дерево целей проекта.

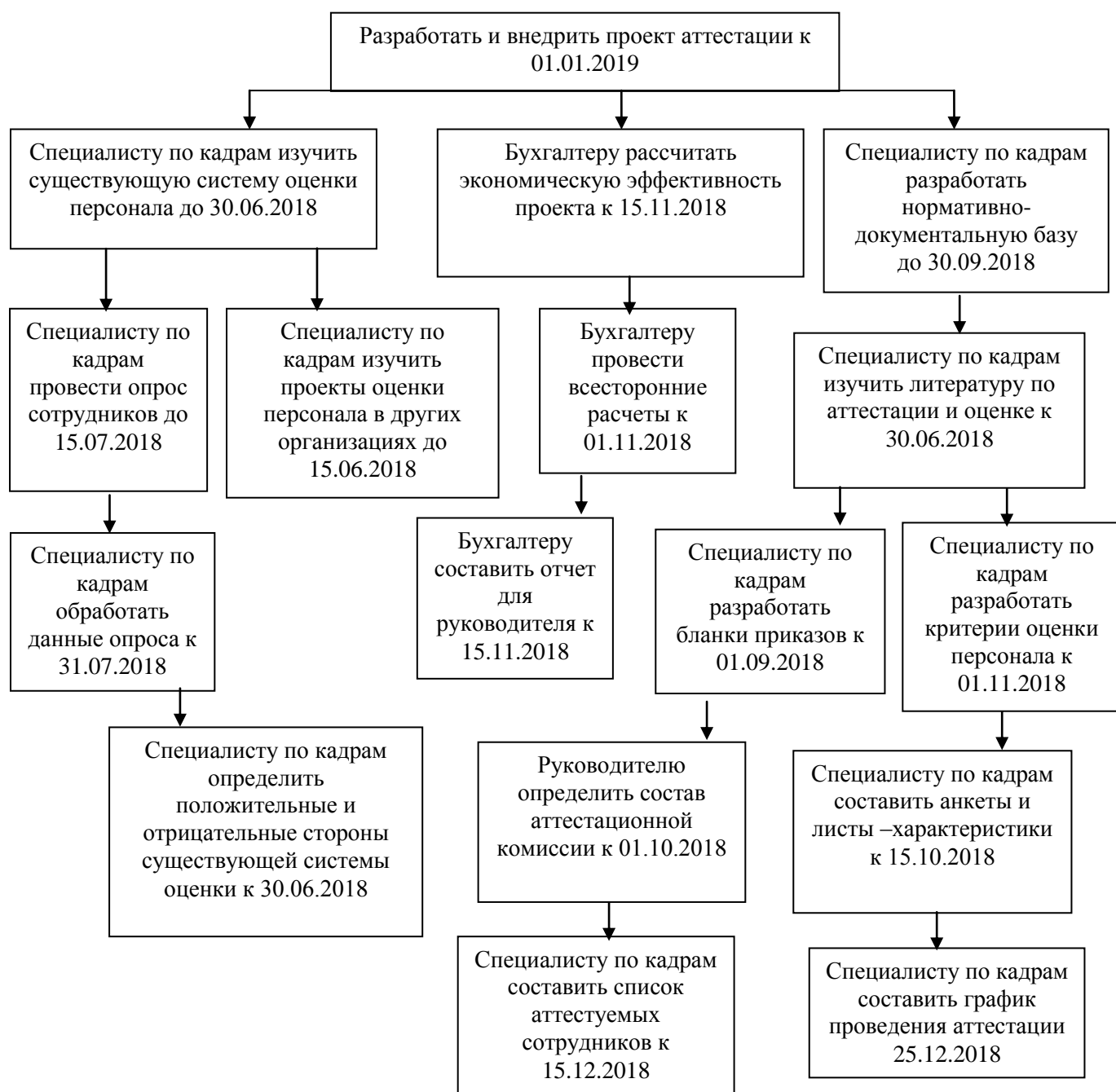


Рисунок 12 – Дерево целей проекта процесса внутренней аттестации

По второму этапу с целью повышения квалификации персонала предлагается введение внутреннего обучения на регулярной основе. Это даст возможность с одной стороны, развиваться сотрудникам, а с другой –

затраты на проведение внутреннего обучения, понесенные бюджетом учреждения не менее чем в два раза ниже чем внешнее обучение.

Как основной вид повышения квалификации персонала в ККОР установим проведение корпоративного обучения. Оно осуществляется путем организации тренингов, консультаций, семинаров. При помощи корпоративного обучения сотрудники могут ознакомиться с самыми эффективными практическими инструкциями и методиками. Тренинги дают возможность отработать и закрепить навыки и умения, которые позволяют на максимальном уровне организовать деятельность, построить систему, которая безотлагательно реагирует на различные изменения факторов внутренней и внешней среды. Целью корпоративного обучения в Колледже является мотивация обучаемых работников на применение приобретённых знаний в своих каждодневных трудовых занятиях.

Предлагается применять тренинг профессиональных навыков Колледжа для:

- исправления изъянов в выполнении сотрудником должностных обязанностей;
- восполнение пробелов в знаниях;
- формирование автоматических навыков работы в критических ситуациях;
- закрепить навыки работы при осуществлении особо важных функций для учреждения.

До внедрения программы обучения руководителям Колледжа нужно оценить свои потребности в развитии и обучении кадров (это выявляется, в частности, по результатам аттестации персонала). Потом, базируясь на полученной информации, учитывая специфику деятельности, согласовываются программы развития и обучения сотрудников, в полной мере адаптированные под задачи и нужды организации.

Согласно с проектом разработка и реализация корпоративного обучения персонала в Колледже состоит из несколько этапов:

1 Этап. Выявление потребности организации. Он включает в себя:

- формирование осмысления имеющейся ситуации;
- прояснение задач и целей обучения, ожидаемых итогов обучения;
- установление количества, категорий сотрудников;
- установление формата проведения обучения;
- выбор и оценка программ развития и обучения;
- установление сроков обучения.

Диагностика субъектов, принимающих участие в обучении, проводится следующими способами:

- проведение интервью с преподавательским составом: выявление проблемных вопросов по кадровому развитию; установление и формирование готовности к проведению обучения;
- при необходимости проведение анкетирования на выявление уровня знаний по технике безопасности и технологиям работ.

2 Этап. Утверждение обучаемой программы, подготовка и адаптация обучаемых материалов.

В программе по обучению применяются тренировочные модели и образцы конкретных рабочих ситуаций с определенным оборудованием.

3 Этап. Реализация программы обучения.

Обучение проводится в формате тренинга. Тренинги проводятся в режиме интерактива.

Используемые методы:

- выполнение и разбор устных и письменных заданий;
- ролевые примеры, упражнения и игры;
- отработка на практике навыков в виде смоделированных рабочих ситуаций, решение заданий происходит через совместный поиск решений всеми членами рабочей группы.

4 Этап. Подведение итогов (посттренинг).

Целью этого этапа является проведение анализа и нахождение ответов на сложные рабочие ситуации, фиксирование выработанных навыков. Кроме того, на этом этапе осуществляются такие мероприятия, как:

- проведение среди участников тестов на предмет изучения полученной информации;
- по итогам основного тренинга, через три недели осуществляется проведение консультационной сессии, длительностью 2-4 часа для всех его участников;
- на протяжении года через интерактивные системы связи (телефон, интернет) осуществляется общение со специалистами, проводящими обучение.
- проведение выборочного или постоянного мониторинга работы кадров.

Руководством Колледжа кроме использования корпоративных тренингов, также может применяться аудио- и видеотренинги. Такие подвиды тренинга можно использовать без отрыва от рабочего процесса. По сравнению с корпоративными тренингами, которые проводятся, как правило, внешними специалистами, проведение видео- и аудиотренингов является менее затратным методом. На рисунке 13 изображен план обучения на II полугодие 2019 года.

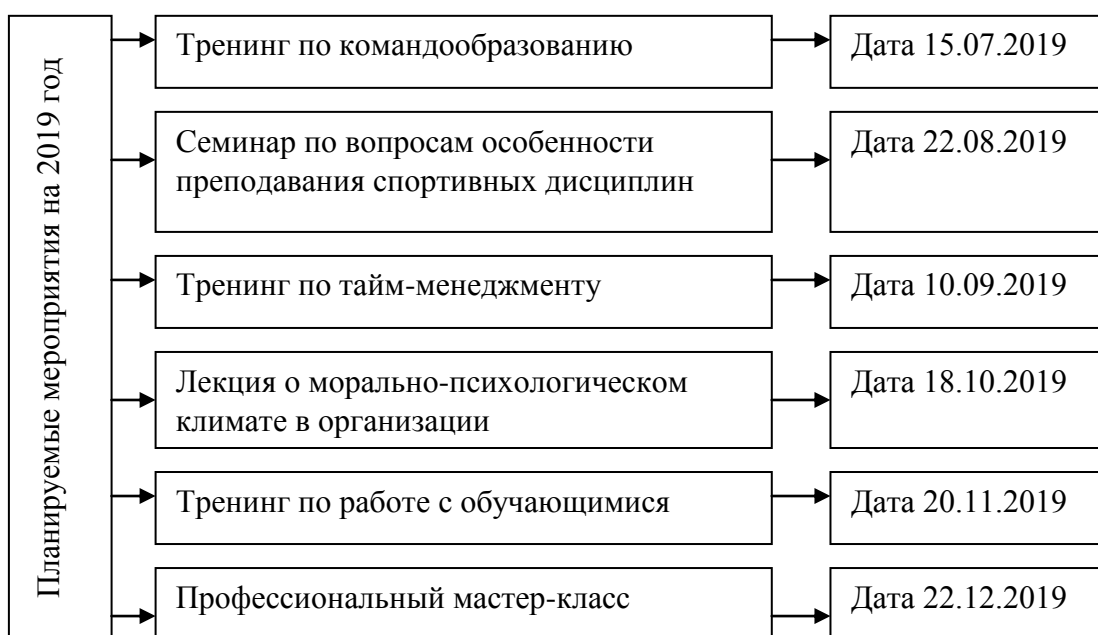


Рисунок 13 – График планируемых мероприятий по корпоративному обучению в Колледже на 2019 год

Для третьего этапа-направления предлагается применение комплексного подхода для мотивации кадров к саморазвитию. Он состоит из общего управления лояльностью персонала и организации подвоза части сотрудников на работу.

Общеизвестно, что развитие сотрудников для увеличения эффективности их труда является одной из главных задач руководства. При этом нужно воспитать лояльного работника, чтобы вложенные в него финансы, не привели к увольнению опытного сотрудника.

Лояльность в рамках кадрового развития нужна для:

- увеличения результативности управленческой работы руководителей и облегчения системы процесса трудового стимулирования;
- достижения назначенных целей организации путем повышения численности лояльных сотрудников;
- увеличения самостоятельной мотивации кадров к развитию внутри организации.

Основные применяемые при этом инструменты представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Инструменты для развития сотрудников Колледжа на основе создания лояльности

Инструмент	Описание инструмента
Предоставление информации и вовлечение	Необходимо приступить с проведения опроса среди персонала о вероятных направлениях улучшения качества предоставляемых услуг, распределения объемов нагрузки. При помощи советов опытных специалистов, руководитель имеет возможность рассмотреть множество наилучших вариантов и решить проблему с учетом взглядов непосредственных участников процесса. Во многих случаях, значительная их часть принимается при формировании обучающих стандартов. Как результат, введение новых стандартов осуществляется быстро, успешно и легко
Мероприятия по командообразованию	Создание информационных пространств, с помощью которых производится регулярное оповещение всех о положительных результатах работы того или иного члена коллектива. В то же время в пакет социального обеспечения персонала могут быть включены такие элементы как: проведение корпоративных пикников, оплата спортзалов или секций. В результате мы имеем информирование сотрудников о величине вклада остальных коллег для получения общего результата и формирование коллектива, в котором наблюдается уважительное отношение друг к другу как единомышленнику
Разработка системы стимулирования в материальном и нематериальном виде, ее прозрачность и объективность	Организация прозрачной и объективной системы оплаты труда для повышения лояльности сотрудников. Этому содействует устранение сплетен, что является одним из самых трудных видов деятельности по работе с выработыванием лояльности
Регулярный контроль и наблюдение за уровнем трудовой удовлетворенности	Результативным способом ее увеличения есть пояснение персоналу их нового общественного статуса, который был заслужен путем изучения новых навыков работы и донесение приобретаемых при этом позитивных преимуществ. Кроме этого, можно продемонстрировать документальное видео об опыте работы в иных странах, с целью информирования работников о возможностях творческого подхода, который способствует улучшения условий труда и приближения к европейскому уровню
Создание благоприятных условий работы	Обновление рабочей мебели для сотрудников, обустройство рабочего места в светлых тонах, обеспечение проезда, рационального режима питания – все это оказывает влияние на общий психологический настрой персонала, и следствие, на его желание трудиться
Учет допустимой нелояльности при подборе кадров	Рекомендуется применение ряда некоторых методик, направленных на обнаружение уровня индивидуального контроля и конструктивизма в мотивации персонала, что позволяет учреждению создать команду работников, склонных к лояльности

Есть предложение по организованной доставке сотрудников Колледжа. Эта услуга дает ряд преимуществ. Например, сотрудникам нет необходимости ожидать транспорт в плохую погоду на улице и рисковать

простудиться. Также это дает уверенность, что все сотрудники вовремя попадут на свои рабочие места.

Такие услуги по доставке персонала к месту работы имеют растущий спрос. Каждый руководитель получает только преимущества от данной услуги. Добравшись на работу на служебном транспорте, сотрудники готовы к активной деятельности и работают в полную силу.

По результатам анализа информации о местах проживания персонала, для Колледжа будет достаточно использование двух 18-ти местных микроавтобусов, данные автотранспортные средства имеются в распоряжении учреждения.

Далее рассчитаем эффективность предложенных мероприятий.

3.2. Экономическое обоснование эффективности предложенного подхода

По первому направлению для исчисления себестоимости проекта по аттестации необходимо выделить, какие расходы понесет Колледж. Затраты можно подразделить на инвестиционные (единовременные капиталовложения) и текущие (расходы, которые несет компания на протяжении всего проекта). Все затраты представлены в таблице 3.2

Таблица 3.2 – Проект инвестиционных расходов в 2019 году

Наименование	Сумма, руб.
Расходы на обучение работников кадрового отдела	30 000
Расходы на закупку дополнительных справочных материалов	5000
Расходы на оплачиваемую юридическую консультацию относительно разработки нового проекта аттестации	10000
Итого	45000

Поскольку специалисты Колледжа не имеют достаточного опыта в формировании и разработке таких видов проектов, возникает необходимость

обучения специалистов. Такие затраты (на обучение) являются единовременными и их можно отнести к инвестиционным. Через определенный промежуток времени специалистов можно будет командировать на курсы повышения квалификации.

Кроме затрат инвестиционных имеются затраты текущие, то есть те расходы, которые компания будет нести каждый год при проведении аттестации персонала (таблица 3.3). Аттестация проводится заместителем руководителя и начальником кадрового отдела. За период организации и проведения аттестации им начисляются премиальные выплаты (заместителю руководителя в размере 10000 рублей и начальнику кадрового отдела 8000 рублей), включая начисления и взносы. Исходя из этого, расходы на оплаты труда увеличиваются на 18 тысяч рублей в год, при условии проведения плановой аттестации персонала один раз за год.

Таблица 3.3 – Проект текущих затрат в 2019 году

Наименование	Сумма, руб.
Доплата к заработной плате для сотрудников, проводящих аттестацию	18000
Расходы на программное обеспечение	10000
Расходы на изготовление печатной продукции (бланки приказов, анкеты и др.)	5000
Административные расходы	7000
Расходы на премирование персонала по итогам аттестации	20000
Расходы на услуги эксперта, приглашенного для аттестации	10000
Итого	70000

В соответствии с данными двух таблиц можно сказать, что расчетная себестоимость проекта по разработке и внедрению аттестации равна 115 000 рублей. Текущие расходы будут возникать каждый раз при аттестации. Их сумма может изменяться в зависимости от числа аттестуемых работников. Для расчета взяты средние показатели для проведения аттестации 10 сотрудников.

Аттестация не имеет прямого экономического результата, тем не менее, её проведение даст возможность:

- поднять квалификацию работников;
- осуществлять эффективный процесс предоставления услуг;
- стимулировать сотрудников;
- улучшить имидж Колледжа и повысить качество образования.

Вышеперечисленные эффекты от введения аттестации, в свою очередь дают возможность привлечь население в рамках оказания платных услуг. В таблице 3.4 представлен эффект от улучшения качества предоставляемых услуг по обучению и профессионализма преподавателей.

Таблица 3.4 – Прогнозный расчет эффекта от улучшения качества предоставляемых услуг по обучению и профессионализма преподавателей в результате внутренней аттестации в 2019 году

Показатель	Величина, тыс. руб.
1. Доход от оказания платных услуг до мероприятия (по плану организации)	21 335,7
2. Доход от оказания платных услуг после мероприятия при прогнозируемом росте в 5% (стр.1+5%)	22 402,5
3. Разница в полученных доходах (стр.2-стр.1)	1 066,8
4. Расходы на проведение аттестации (данные таблиц 3.3 и 3.4)	115,0
5. Откорректированный доход (стр. 3- стр. 4)	951,8

Итак, как можно увидеть из приведенных выше расчетов, прогнозируемая эффективность от первого направления-этапа составляет 951,8 тыс. руб.

По второму направлению эффективность от проведения внутрикорпоративного обучения сотрудников исчисляется как разница между стоимостным показателем внешнего обучения и аналогичным показателем внутреннего обучения. Расчет эффекта представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Прогнозный расчет эффекта от частичного замещения внешнего обучения на внутрикорпоративное в 2019 году

Мероприятие	Статьи расходов	Стоимость 1-го мероприятия	Количество мероприятий в 2019 году	Стоимость программы
1. Внешний тренинг для сотрудников (группа в составе 10 человек)	Заработная плата коуча; Раздаточные материалы; Оплата проживания в гостинице	7 000 руб.	6 тренингов для трех групп	$7\,000 * 6 * 3 = 126\,000$ руб.
2. Внутренний тренинг для сотрудников (группа в составе 10 человек)	Раздаточные материалы; Организационные расходы; Премирование специалиста	4 500 руб.	6 тренингов для трех групп	$4\,500 * 6 * 3 = 81\,000$ руб.
Величина предполагаемого экономического эффекта				45 000 руб.

Экономическое обоснование эффективности второго направления-этапа заключается в экономии расходов организации на проведение обучения сотрудников в размере 45 000 рублей.

По третьему направлению в таблице 3.6 показана результативность по организации доставки персонала на работу.

Таблица 3.6 – Прогнозный расчет эффективности внедрения доставки персонала на работу

№ п/п	Показатель	Величина
1	Количество работников, желающие воспользоваться служебным транспортом, чел.	34
2	Количество автобусов, необходимых для перевозки работников, шт.	2
3	Количество рабочих дней по производственному календарю в 2019 году, дней	247
4	Затраты на бензин на 1 автобус в день по расчетам транспортного отдела, руб.	300
5	Затраты на перевозку работников в год, руб.	$300 \text{ руб} * 2 \text{ автобуса} * 247 \text{ дней} = 148\,200$
6	Среднемесячная заработная плата работников, желающих воспользоваться служебным транспортом, руб.	25 000

Продолжение таблицы 3.6

7	Прогнозируемый показатель экономии на больничных листах от фонда оплаты труда при внедрении мероприятия в год, %	2
8	Сумма экономии на больничных листах от фонда оплаты труда при внедрении мероприятия в год, руб.	34 чел.*25 000 руб * 12 мес. *0,02 = 204 000
9	Сумма эффекта от запланированного мероприятия, руб.	204 000 – 148 200 = 55 800

Расчетный эффект от данного мероприятия составляет 55 800 рублей.

Общая сумма эффекта от внедрения запланированных мероприятий составит 951,8+45+55,8 тыс. руб., то есть 1 052,6 тыс. руб. в 2019 году.

Также данные мероприятия влекут за собой положительный социальный эффект, и увеличение качества оказываемых услуг. Социальный эффект, мотивационный и эффект от повышения уровня результативности кадровой деятельности и развития персонала проблематично рассчитать сразу, поскольку он имеет более перспективный характер.

Таким образом, по мнению автора, мероприятия по увеличению эффективности использования кадровой составляющей, должны включать в себя три основных направления-этапа:

- проведение внутренней аттестации сотрудников на регулярной основе;
- обучение работников;
- совершенствование мотивационных процессов, стремления персонала к саморазвитию.

Реализация проекта по совершенствованию кадровой политики, который включает в себя проведение мероприятий по аттестации сотрудников, их обучению и мотивации даст возможность заранее определять соответствие работника занимаемой должности, определить его достоинства и выявить недостатки. Это даст возможность повысить профессионализм коллектива и эффективность ККОР в целом, поскольку принесет экономический, имиджевый и социальный эффект.

Заключение

На основе проведенного исследования сформулируем следующие выводы:

1. Кадровая политика государственного (муниципального) управления направлена на:

- создание благоприятных и равных правовых гарантий и социальных условий для проявления каждым работником собственных навыков, знаний, способностей и талантов;
- оптимизацию использования существующих кадровых ресурсов, повышение компетентности и профессионализма работников объектов как государственных, так и негосударственных форм собственности, в частности в системе государственного управления;
- укомплектование всех сфер хозяйственной деятельности и управления страны, а именно государственного сектора, работоспособными, квалифицированными, добросовестными, инициативными сотрудниками;
- устранение негативных тенденций и явлений в кадровой работе и кадровой политике, в частности коррупции, протекционизма, субъективизма, «кумовства», продажи должностей, непрозрачности, закрытости кадровых процедур и т.п.

Формирование системы функциональных компетенций и кадровой политики сферы государственного (муниципального) управления является сложным аналитическим процессом. Таким образом, общая цель кадровой политики органов государственного управления заключается в формировании такого кадрового состава и кадрового потенциала, который мог бы обеспечить стабильное развитие органов власти в профессиональном, нравственном и деловом отношениях.

2. Объектом исследования стало Краевое ГАПОУ «Красноярский колледж олимпийского резерва». Учреждение состоит из 22 структурных

подразделений. Согласно отчету учреждения о среднесписочной численности по состоянию на 01.01.2018 в учреждении работало 213 человек.

В Колледже присутствует довольно хороший кадровый ресурс, организационная структура соответствует характеру работы организации заявленным требованиям. Профессиональный и должностной состав персонала отвечает необходимым запросам Колледжа. Организация обладает положительными сдвигами в обеспечении персоналом. Тем не менее, требуется особо обратить внимание на дальнейшую реализацию профессионального обучения сотрудников, их мотивацию к работе и лояльность к организации.

Также, основываясь на проведенный анализ можно сделать выводы о том, что имеющиеся в Колледже технологии управления кадрами имеют такие последствия и тенденции:

- понижение производительности труда, проявляемое в понижении квалификации работников;
- уменьшение количества часов отработки, даже не включая время простоя не по вине персонала;
- уменьшение лояльности персонала и уровня его корпоративной культуры, что наиболее проявляется в снимании ответственности в решении проблем относительно воспитательного процесса детей и перекладывания его на руководство.

Кадровый состав Колледжа можно охарактеризовать как пассивный. Сотрудники рассчитывают на высокооплачиваемый труд, но не желают иметь излишнюю ответственность и обязательства. Обнаруживается невысокая важность решенных мотивов работы, ее полезности. Сравнительно маленькое количество работников Колледжа выказывают склонность к проявлению себя, проявлению инициативности, а также применению творческого подхода к своему труду.

Существенными проблемами являются проблемы обучения, мотивационные, а также проблемы проверки уровня квалификации кадров, то есть его аттестации.

3. По мнению автора, проект по совершенствованию кадровой политики должен содержать 3 главных направления-этапа:

- проведение регулярной внутренней аттестации кадров;
- обучение сотрудников;
- стимулирование мотивации к саморазвитию сотрудников.

Общая сумма эффекта от внедрения запланированных мероприятий составит 1 052,6 тыс. руб. в 2019 году.

Также данные мероприятия влекут за собой положительный социальный эффект и увеличение качества оказываемых услуг. Социальный эффект, мотивационный и эффект от повышения уровня результативности кадровой деятельности и развития персонала проблематично рассчитать сразу, поскольку он имеет более перспективный характер.

Реализация проекта по совершенствованию кадровой политики, который включает в себя проведение мероприятий по аттестации сотрудников, их обучению и мотивации, даст возможность заранее определять соответствие работника занимаемой должности, определить его достоинства и выявить недостатки. Это даст возможность повысить профессионализм коллектива и эффективность Колледжа в целом, поскольку принесет экономический, имиджевый и социальный эффекты.

Тем самым считаем цель исследования достигнутой.

Список используемой литературы

1. Анисимов В.М. Государственная кадровая политика: некоторые проблемы научно-теоретического анализа // Вестник Академии права и управления. 2012. № 18. С. 42-65.
2. АскарOVA В.В. Кадровая политика: содержание, формы, принципы // Отдел кадров коммерческой организации. – 2015. № 4. С. 4–7.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М. : Академия, 2014. 224 с.
4. Бородкин Ф.М. Государственное управление в условиях реформы / Ф.М. Бородкин. – М. : СКВ, 2013. 275 с.
5. Грязнова А.Г. Трудовые ресурсы государственных органов власти / А.Г. Грязнова. – М. : Финансы и статистика, 2012. 496 с.
6. Жуков Д.М. Управление кадровой политикой государства / Д.М. Жуков. – М. : ВЛАДОС-ПРЕСС, 2013. 96 с.
7. Захарченко В.В. Кадровая политика России в государственных органах управления // Корреспондент. – 2016. № 4. С. 22-25.
8. Кашковар Е.М. Государственное управление и кадры // Социальный журнал. – 2015. № 8. С. 15-20.
9. Конституция (Основной закон) Российской Федерации : офиц. текст. – М. : Эксмо, 2009. – 64 с.
10. Материалы сайта Колледжа олимпийского резерва [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kkor24.ru>
11. Неретин А.С. Как правильно управлять кадрами в государственном учреждении? // Обозрение. – 2016. № 6. С. 12-18.
12. Пылин В.В. Некоторые аспекты реформирования государственной службы // Государственная власть и местное самоуправление. - 2015. № 7. С. 32-38.
13. Рой О. М. Исследования государственной кадровой политики в условиях административной реформы / О.М. Рой. - СПб.: Питер, 2014. 405 с.

14. Санжиев Д. Проблемы государственной кадровой политики // Экономика и жизнь. – 2015. № 24. С. 10-14.
15. Саруханов М.И. Перспективы управления кадрами в России в органах власти // Экономика. – 2015. № 11. С. 10-13.
16. Смешацкий И.И. Социум и государственная кадровая политика / И.И. Смешацкий. – М. : Веста-М, 2013. 412 с.
17. Трудовой Кодекс РФ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru>
18. Турчинов А.В. Стратегия государственной кадровой политики // Кадры и заработная плата. – 2016. №11. С. 18-26.
19. Указ Президента РФ «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы» от 11.08.2016 № 403
20. Указ Президента Российской Федерации «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления Российской Федерации» от 07.05.2012 № 601
21. Федеральный закон «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 № 36-ФЗ
22. Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27.05.2003 № 58-ФЗ
23. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ
24. Федоров М.М. Государственная кадровая политика и ее перспективы // Социологические исследования. – 2015. №11. С. 14-19.
25. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики / В.В. Черепанов. – М. : Юнити-Дана, 2012. 679 с.
26. Шамарова Г.М. Ответственность государственного служащего: проблемы правового регулирования // Трудовое право. – 2016. № 2. С. 35-44.
27. Яковлев А.А. Правовое регулирование государственной кадровой политики / А.А. Яковлев. – М. : Знание, 2014. 357с.

Организационная структура ККОР



Карта фотографии рабочего дня

«__» _____ 20__ г.

Подразделение _____

Должность _____

Время начала рабочего дня _____ Время окончания рабочего дня _____

№ п/п	Наименование проделанной работы	Продолжительность, мин.	Итог работы
1			
2			
3			

ИТОГО: _____ мин.

1. Время основной работы _____ мин.

2. Время на перерыв _____ мин.

Исполнитель _____
(подпись, фамилия, инициалы)

