

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

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
(муниципального) управления на примере УФСИН России по Псковской
области

Студент

А.С. Байков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

О.В. Толмачева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

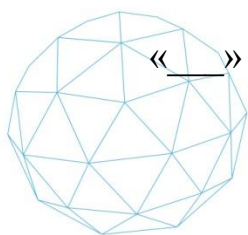
Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« » _____ 20__ г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Байков Андрей Сергеевич

Тема работы: «Совершенствование кадровой политики государственного (муниципального) управления на примере УФСИН России по Псковской области»

Научный руководитель: О.В. Толмачева

Цель исследования - совершенствование кадровой политики Управления Федеральной службы исполнения наказаний России по Псковской области на примере ФКУ Исправительная колония №4 УФСИН России по Псковской области.

Объект исследования – Исправительная колония №4 Управления Федеральной службы исполнения наказаний России по Псковской области.

Предмет исследования – кадровая политика Исправительной колонии №4 Управления Федеральной службы исполнения наказаний России по Псковской области.

Методы исследования – анализ и синтез, индукция и дедукция, системный анализ, анализ документов, наблюдение, опрос, статистический метод, графический, табличный.

Краткие выводы по бакалаврской работе: предложены направления совершенствования кадровой политики УФСИН России по Псковской области.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.3, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 28 источников и 2-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 56 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 12, рисунков – 20.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты кадровой политики государственного (муниципального) управления.....	8
1.1 Кадровая политика государственного (муниципального) управления: понятие, содержание, сущность, задачи, принципы	8
1.2 Направления кадровой политики государственного (муниципального) управления.....	13
1.3 Методология оценки эффективности кадровой политики государственного (муниципального) управления.....	17
2 Анализ хозяйственной деятельности и кадровой политики ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области.....	21
2.2 Оценка кадрового состава УФСИН России по Псковской области (на примере ФКУ ИК-4)	29
2.3 Анализ кадровой политики ФКУ ИК-4УФСИН России по Псковской области	34
3 Направления совершенствования кадровой политики ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области.....	41
3.1 Пути совершенствования кадровой политики ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области	41
3.2 Экономическое обоснование эффективности предложенных мероприятий	49
Заключение	54
Список используемых источников.....	57

Введение

Актуальность исследования. Кадровая политика тесно взаимосвязана, как с государственным, так и муниципальным управлением. Это говорит о том, что формирование плана, подбор, распределение и расстановка, анализ, оценка и перераспределение, подготовка и постоянное и непрерывное обучение кадров должны быть направлены на рациональное их использование, рост эффективности государственной службы.

При этом следует отметить, что кадровая политика в общей системе государственной службы, является значимым элементом работы с персоналом органов власти и менеджмента, под которым подразумевается совокупность принципов, норм, правил, лежащих в основе принятия решений государственным органом при подборе, отборе и распределении на должностях, подготовке, переподготовке и перемещении служащих.

Ключевыми факторами успешной кадровой политики государственного (муниципального) управления являются преемственность, повышение уровня квалификации служащих. Кадровая политика проводится с целью повышения профессионализма служащих исполнительной власти, открытости, институциональной возможности службы, роста ее авторитета, вовлечения в кадровый резерв дееспособного кадрового потенциала, содействия прозрачности и эффективности деятельности органов исполнительной власти, комплектования органов исполнительной власти высококвалифицированными кадрами.

Кадровая политика в современном учреждении является определяющим и решающим фактором в успешности организации. Тот факт, что кадровая политика при правильном использовании не только может эффективно контролировать ситуацию на сегодняшний день, но и моделировать ее развитие на среднесрочные и долгосрочные периоды, принимая при этом соответствующие меры повышает актуальность темы нашего исследования.

Цель исследования – совершенствование кадровой политики Управления Федеральной службы исполнения наказаний России по Псковской области на примере ФКУ Исправительная колония №4 УФСИН России по Псковской области.

В соответствии с целью в работе решались следующие задачи:

- охарактеризовать теоретические аспекты кадровой политики государственного (муниципального) управления;
- дать организационно-экономическую характеристику деятельности УФСИН России по Псковской области;
- оценить кадровый состав УФСИН России по Псковской области;
- проанализировать действующую кадровую политику УФСИН России по Псковской области;
- предложить направления совершенствования кадровой политики УФСИН России по Псковской области.

Объект исследования – Исправительная колония №4 Управления Федеральной службы исполнения наказаний России по Псковской области.

Предмет исследования – кадровая политика Исправительной колонии №4 Управления Федеральной службы исполнения наказаний России по Псковской области.

Методы исследования: анализ и синтез, индукция и дедукция, системный анализ, анализ документов, наблюдение, опрос, статистический метод, графический, табличный.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили законодательство России, нормативно-правовые акты Президента РФ, Правительства РФ, а также труды отечественных ученых (Эмерсон Г., Егоршин А.П., Андреев И.В., Кошелев С.В., Спивак В.А., др.) материалы, опубликованные в периодической печати.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.3, 3.1, 3.2 и приложения могут

быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура ВКР: введение, 3 главы, заключение, список использованных источников.

Во введении отображены актуальность исследования, цель, задачи, предмет, объект, а также, методы и практическая значимость работы.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты кадровой политики государственного (муниципального) управления, в том числе понятие, содержание, сущность, задачи, принципы кадровой политики; направления кадровой политики; методология оценки эффективности кадровой политики государственного (муниципального) управления.

В второй главе рассмотрена организационно-экономическая характеристика деятельности ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области; проведена оценка кадрового состава УФСИН России по Псковской области (на примере ФКУ ИК-4); осуществлен анализ кадровой политики ФКУ ИК-4УФСИН России по Псковской области.

В третьей главе предложены направления совершенствования кадровой политики ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области, в том числе, рассмотрены пути совершенствования кадровой политики ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области и дано экономическое обоснование их эффективности предложенных.

В заключении обобщены результаты ВКР.

1 Теоретические аспекты кадровой политики государственного (муниципального) управления

1.1 Кадровая политика государственного (муниципального) управления: понятие, содержание, сущность, задачи, принципы

По назначению, содержанию, роли кадровая политика в системе управления государством выступает в качестве важнейшего социально-экономического явления в жизнедеятельности государства и общества.

В области государственного управления кадровая политика отображает государственную стратегию по разработке, профессиональному усовершенствованию и обеспечению востребованности кадрового потенциала в системе административной власти.

Сущность кадровой политики в системе государственных органов власти с точки зрения Е.Ю. Ивановой заключается в привлечении, утверждении и адекватном применении в государственном управлении специалистов достаточно высокой квалификации, в формировании условий для выполнения ими своих профессиональных возможностей для успешного применения должностных обязанностей и обеспечения эффективного функционирования органов государственных органов власти и местного самоуправления [13]. Данное понимание сущности кадровой политики отражает деятельностный аспект, процесс осуществления кадровой работы.

С точки зрения Т.В. Халиловой, понятие государственной кадровой политики в области государственного управления заключается в проявлении стратегии государства в сфере формирования, квалификационного развития и обеспечения желаемого кадрового потенциала в сфере административной власти [22].

Таким образом, значение кадровой политики – это проявление государственной стратегии в вопросах, планирования, формирования и

совершенствования кадрового потенциала служащих для достижения эффективной деятельности органов государственного управления в целом.

Задачи, основные принципы и приоритетные направления кадровой политики в системе государственной службы в некоторой мере зафиксированы нормативно.

В частности, это касается формирования кадрового состава, положения о котором содержатся в законах:

- в Федеральном законе «О системе государственной службы Российской Федерации»;
- в Федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;
- в Федеральном законе «О муниципальной службе в Российской Федерации».

Кадровая политика в государственном и муниципальном управлении выполняет ряд функций, отраженных на рисунке 1.

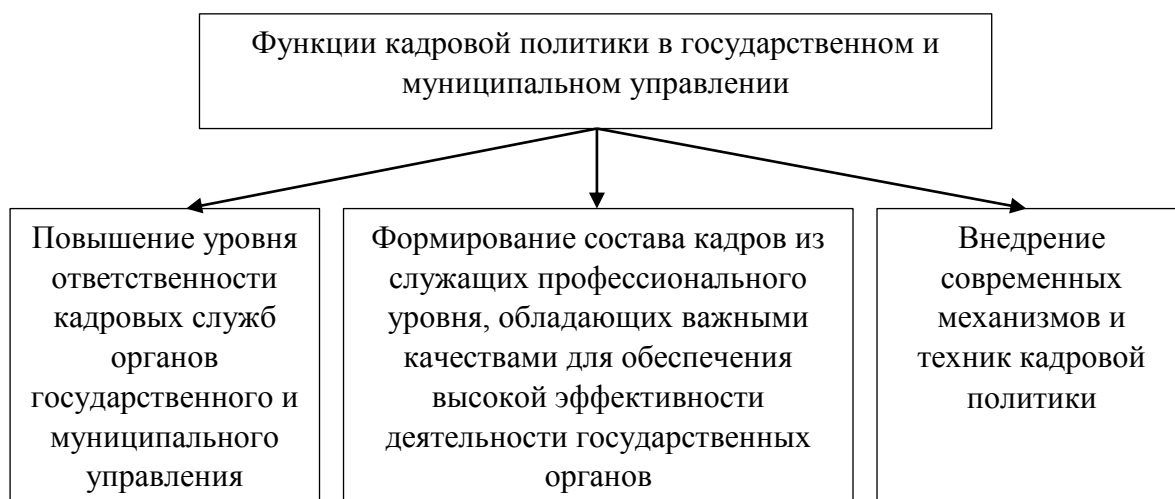


Рисунок 1 – Функции кадровой политики в государственном и муниципальном управлении

Кроме того, приоритеты, задачи и принципы государственной кадровой политики в сфере государственного управления обозначаются в ежегодных

нормативных актах, как Президента РФ, так и Председателя Правительства РФ.

Реализация кадровой политики в сфере государственной и муниципальной службы Российской Федерации включает решение спектра задач, приведенных на рисунке 2.



Рисунок 2 – Задачи кадровой политики в сфере государственной и муниципальной службы

Кадровая политика государства строится с учетом принципов. Принципами кадровой политики в области государственной службы являются основные регулирующие положения, отображающие закономерности и направления изменения кадровых взаимоотношений и кадровых мероприятий в сфере государственного управления, руководящие нормы, являющиеся основой реализации деятельности субъектов государственной кадровой политики по формированию и внедрению её в жизнь.

Шаги легитимации основных принципов кадровой политики впервые были предприняты нормами Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ (ст. 60. п. 1). Данным законом определены принципы формирования кадрового состава гражданской службы, представленные на рисунке 3.

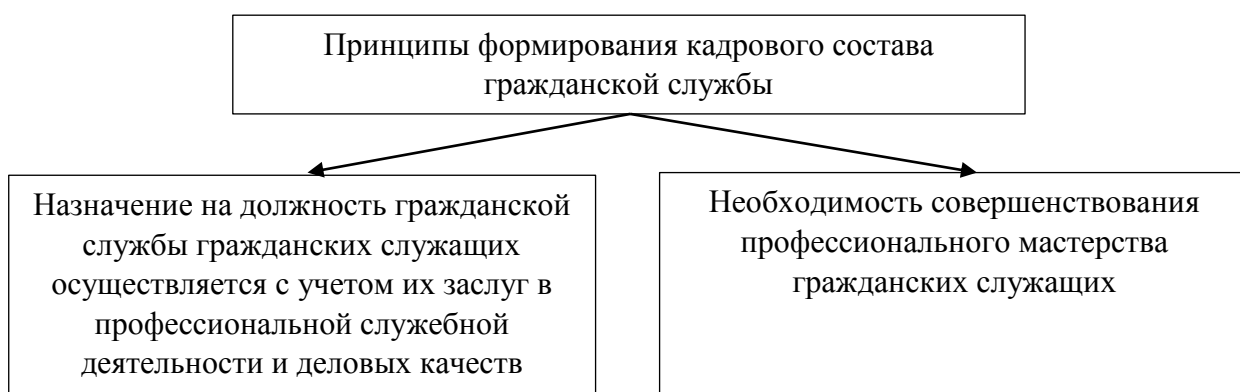


Рисунок 3 – Принципы формирования кадрового состава гражданской службы

Принцип «Назначения» требует от кадровой службы и от руководства внимательного и справедливого учета всех заслуг каждого служащего. Принцип также подразумевает использование совершенной и объективной системы оценок служебной деятельности и поведения служащих. В целях персонификации служебных заслуг необходимо использовать современные процедуры оценки заслуг каждого служащего вышестоящими руководителями, сотрудниками и подчиненными.

Необходимость совершенствования профессионального мастерства гражданских служащих подразумевает развитие служащими собственных профессиональных знаний, умений и навыков. Принцип «профессионального мастерства» дополняет основополагающий принцип гражданской службы – профессионализма и компетентности гражданских служащих [11].

Общая модель кадровой политики организации приведена на рис. 4.

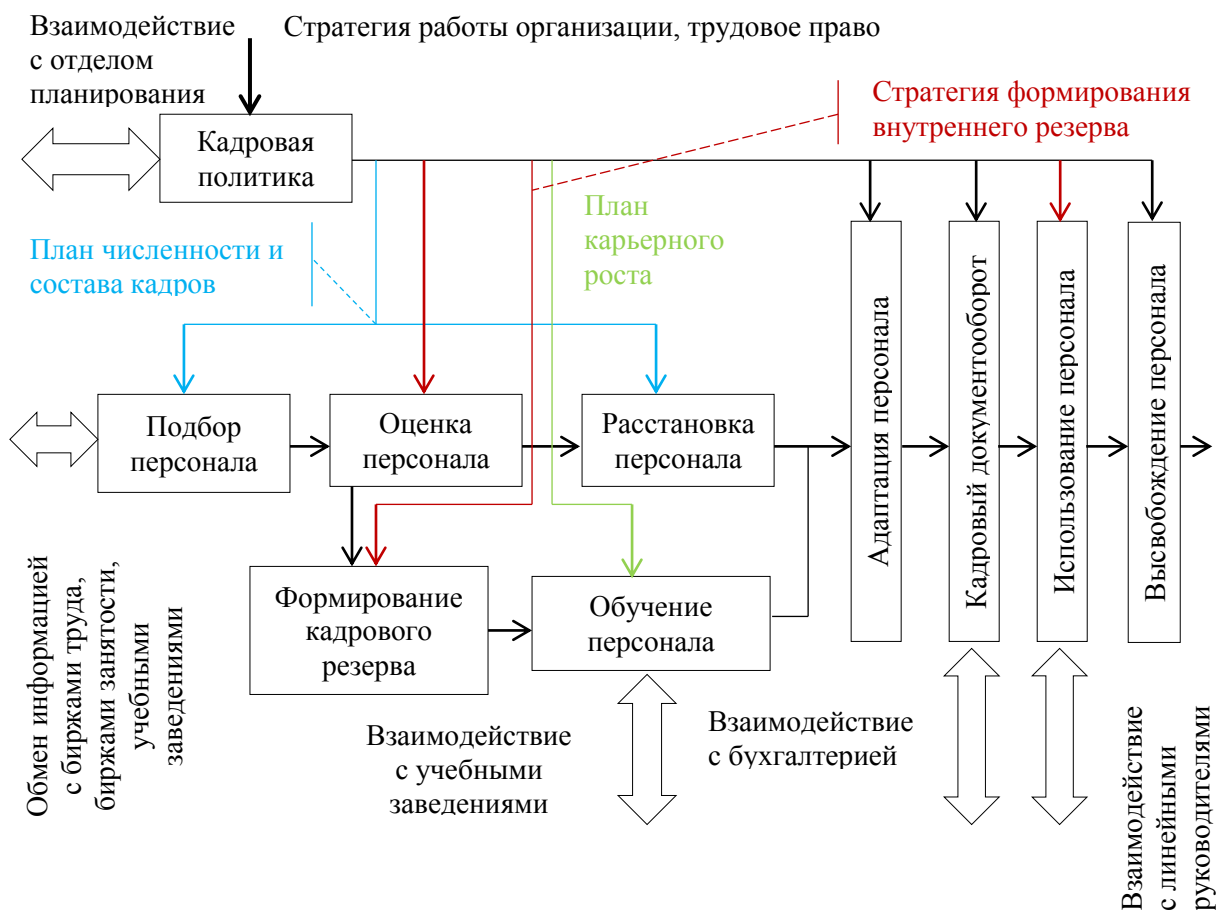


Рисунок 4 - Модель кадровой политики организации

Таким образом, кадровая политика в общей системе государственного и муниципального менеджмента осуществляется в соответствии с конкретными приоритетными направлениями и принципами.

Далее рассмотрим направления формирования кадровой политике в муниципальных органах власти, а также специфику кадровой политики в государственных и муниципальных органах.

1.2 Направления кадровой политики государственного (муниципального) управления

В системе муниципального управления кадровая политика является совокупностью мер по формированию процесса воспроизводства кадрового потенциала в соответствии с целями, задачами и интересами муниципального образования.

В органах местного самоуправления кадровая политика неразрывно связана с государственной кадровой политикой, целью которой является определение и реализация стратегических подходов работы с кадрами на общегосударственном уровне, формирование, развитие и рациональное использование трудовых ресурсов.

Приоритетные направления кадровой политики, обобщены на рисунке 5 [17].



Рисунок 5 – Приоритетные направления кадровой политики

На основании содержания кадровой работы на муниципальной службе, обозначенного Федеральным законом «О муниципальной службе» укрупненными направлениями кадровой работы на муниципальной службе можно выделить следующие:

- формирование кадрового состава (поиск, подбор, конкурсный отбор, формирование кадрового резерва);
- обучение и оценка служащих (повышение квалификации, переподготовка, организация проведения аттестации и др.);
- организация проверки достоверности персональных сведений и сведений о доходах;
- обеспечение кадрового документооборота (ведение личных дел, трудовых книжек, выдача удостоверений, подготовка проектов нормативных актов и др.).

Блоки, на которые можно разбить процесс обеспечения кадровой политики в органах местного самоуправления отражены на рис. 6.



Рисунок 7 – Блоки процесса обеспечения кадровой политики

Рассматривая кадровую политику в органах местного самоуправления как систему, можно заметить, что её элементы аналогичны элементам кадровой политики государственной службы. В частности, схожими являются нормативно-правовое обеспечение, субъекты кадровой политики; направления кадровой работы; технологии; формы стимулирования, применяемые в системе трудовой мотивации муниципальных служащих, с целью достижения целей и задач; программы развития муниципальной службы [25].

Субъектами кадровой политики на муниципальной службе являются руководители органа местного самоуправления и подразделения кадровых служб, которые обеспечивают осуществление кадровой работы.

Кадровые технологии, или кадровые процедуры являются элементами кадровой политики на муниципальной службе. Структура кадровых технологий состоит из этапов, процедур как взаимосвязанных мероприятий, методов, показателей и критериев оценки. Для муниципальной службы характерно применение следующих кадровых технологий:

- конкурсный отбор на должности муниципальной службы;
- проведение испытаний при приеме на муниципальную службу;
- формирование кадрового резерва;
- аттестация муниципальных служащих;
- присвоение классов чинov служащим;
- отстранение служащих от исполнения служебных обязанностей;
- перевод муниципального служащего;
- организация предотвращения и урегулирования конфликта интересов;
- проведение проверки достоверности и полноты сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера;
- профессиональное развитие муниципальных служащих.

Таким образом, реализация кадровой политики на муниципальной службе осуществляется посредством применения широкого спектра кадровых технологий, охватывающих все этапы кадровой работы.

Основные условия обеспечения эффективности кадровой политики в органах местного самоуправления приведены на рисунке 7.

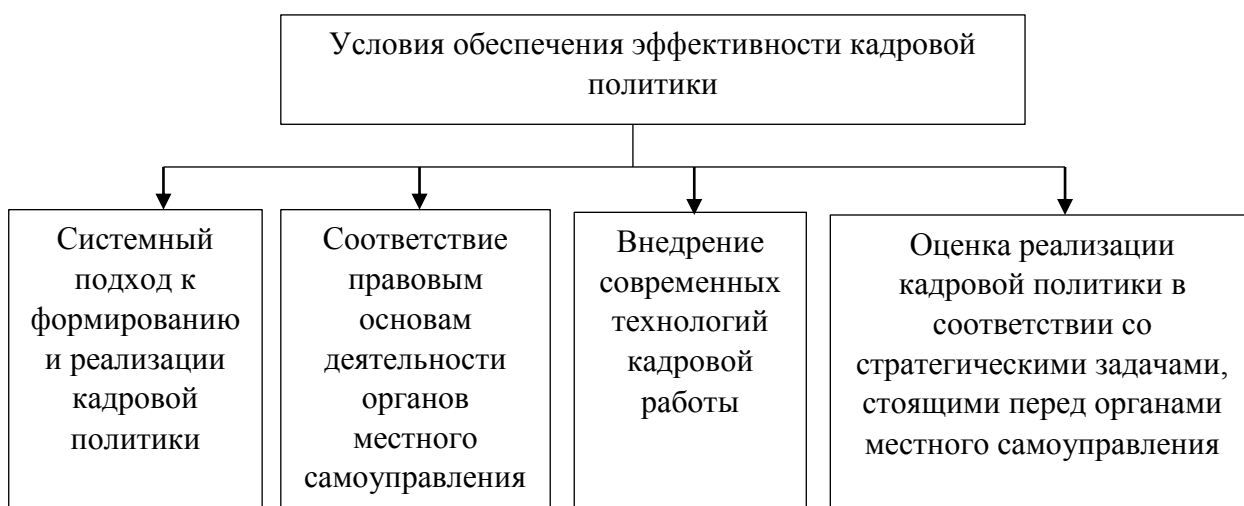


Рисунок 7 – Условия обеспечения эффективности кадровой политики

Таким образом, в результате анализа тематической литературы и нормативно-правовых актов выяснили, что кадровая политика муниципальной службы определяется государственной кадровой политикой, в соответствии с которой современная кадровая политика муниципальной службы должна быть направлена на повышение профессионализма муниципальных служащих для обеспечения высокоэффективной работы органов местного самоуправления.

В настоящее время политика государства направлена именно на повышение профессионализма государственных и муниципальных служащих, обеспечение высокого уровня кадровой работы в сфере государственного и муниципального управления. При этом практика показывает, что муниципальная служба не может отвечать требованиям данной политики ввиду недостатка профессиональных кадров, нехватки ресурсов на повышение профессионализма служащих.

1.3 Методология оценки эффективности кадровой политики государственного (муниципального) управления

Эффективность кадровой политики организации оценивается с точки зрения анализа достижения ею поставленных целей. В целях оценки эффективности деятельности по управлению персоналом применяют различные методы и приемы. Результаты оценки выступают индикатором, отражающим наличие главных проблем работы с персоналом: текучесть персонала, качество выполнения работы, степень удовлетворенности работников, исполнительская дисциплина и т. д. [18].

Критериями оценки эффективности кадровой политики служит система трудовых показателей предприятия.

Состав критериев оценки эффективности кадровой политики различные авторы представляют по-разному, рассмотрим некоторые из представленных в тематической литературе системы трудовых показателей.

Оценку эффективности кадровой политики можно осуществлять посредством применения вертикального и горизонтального, а также факторного анализа данных. Основными показателями оценки кадровой политики он считает:

- доля расходов на обслуживающий персонал в общих расходах компании;
- динамика годового бюджета персонала;
- доля сотрудников кадровых служб в общей численности работников;
- уровень расходов организации на обслуживающий персонал (из расчета на 1 человека);
- скорость заполнения вакансий в организации работника;
- объем общих расходов занятости (общий и на одного работника);
- доля сотрудников в общей численности персонала;

- оценка качества трудовой жизни - опрос работников об удовлетворении их потребностей, их оценки условий труда и т.д.;
- численность уволившихся по собственной инициативе работников;
- эффективность взаимодействия отделов и подразделений организации с точки зрения персонала (выявляется посредством опроса);
- оценка программ образования персонала;
- уровень расходов на программы в области управления персоналом;
- своевременность и полнота решения задач корпоративных программ и планов [18].

Комплексная и полная оценка эффективности кадровой политики складывается из анализа экономической, социальной и организационной эффективности.

При этом экономическая эффективность характеризует достижение целей организации за счет совершенствования использования человеческих ресурсов. Производительность труда персонала, индивидуальный вклад работников отражается именно в экономических критериях оценки эффективности кадровой политики.

Социальная эффективность кадровой политики призвана отразить соотношение ожиданий и реального удовлетворения интересов и потребностей персонала организации, что в значительной степени определяется наличием корпоративной культуры, применяемых форм стимулирования и мотивации, состоянием социально-психологического климата в трудовом коллективе, то есть больше зависит от форм и методов работы с каждым работником.

Организационная эффективность кадровой политики оценивает, насколько целостной и оптимальной является организационная структура предприятия. Данный подход оценки основан на том, что персонал предприятия выступает совокупным общественным субъектом,

непосредственно оказывающим влияние на ход деятельности предприятия, в связи с чем итоговые результаты такой деятельности должны служить критериями оценки организационной эффективности кадровой политики.

Состав показателей, которые всесторонне отражают эффективность кадровой политики, должны выражаться в экономическом, социальном, психологическом, информационном и организационном аспектах.

Применительно к органам государственной и муниципальной службы следует рассматривать показатели по каждому из направлений кадровой работы, поскольку это позволит оценить кадровую политику в полной мере, позволит определить недостатки и предложить направления по их устранению. В качестве основных показателей, характеризующих эффективность кадровой политики в государственных и муниципальных органах, предлагается рассмотреть следующие показатели по основным направлениям кадровой политики:

1) по направлению «формирование кадрового состава» (поиск, подбор, конкурсный отбор, формирование кадрового резерва):

- степень укомплектованности штата государственных и муниципальных служащих, %;

- выявление эффективности использования кадрового резерва посредством установления соотношения принятых на службу из кадрового резерва и принятых на службу по конкурсу на должность, %;

- скорость закрытия вакантных должностей муниципальной службы, дней (в том числе в сравнении с аналогичными показателями других отраслей и государственной службы).

- коэффициент текучести персонала среди новых служащих;

- доля увольнений по инициативе служащих в общей численности выбывших;

- уровень среднемесячной заработной платы.

2) по направлению «обучение и оценка служащих»:

- анализ образовательного состава персонала;

- периодичность проведения аттестации служащих, план/факт;
- анализ плана обучения персонала;
- оценка потребности служащих в повышении квалификации;
- динамика численности служащих, прошедших курсы повышения квалификации.

3) по направлению «организация проверки достоверности персональных сведений и сведений о доходах»:

- длительность проведения проверки персональных данных, дней;
- длительность проведения проверки сведений о доходах, дней.

4) по направлению «обеспечение кадрового документооборота»:

- полнота документооборота;
- своевременность документооборота;
- достоверность документооборота.

Рассмотрев понятие, содержание, сущность, задачи, принципы кадровой политики, а также направления кадровой политики и методологию оценки эффективности кадровой политики государственного (муниципального) управления, перейдем к анализу кадровой политики ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области.

2 Анализ хозяйственной деятельности и кадровой политики ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области

Исправительно-трудовая колония № 4 строгого режима с металлообрабатывающим профилем была создана на базе Середкинской МТС с лимитом наполнения 350 чел. организована в соответствии с решением Исполкома Псковского областного Совета депутатов трудящихся и приказом начальника УВД Псковской области № 07 от 22 января 1959 года [22].

Местонахождение предприятия: Псковская область, Псковский район, п. Середка, ул. Железнодорожная, 7. Общая производственная площадь - 20603,29 кв.м [21].

Реквизиты компании [15]:

ИНН: 6018000299

КПП: 601801001

ОКПО: 49040596

ОГРН: 1026002345423

ОКФС: 12 - Федеральная собственность

ОКОГУ: 1318010 - Федеральная служба исполнения наказаний

ОКОПФ: 75104 - Федеральные государственные казенные учреждения

ОКТМО: 58649456.

Основной (по коду ОКВЭД ред.2): 84.23.4 – Деятельность по управлению и эксплуатации тюрем, исправительных колоний и других мест лишения свободы, а также по оказанию реабилитационной помощи бывшим заключенным.

Профили производства ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области отражены на рисунке 8.

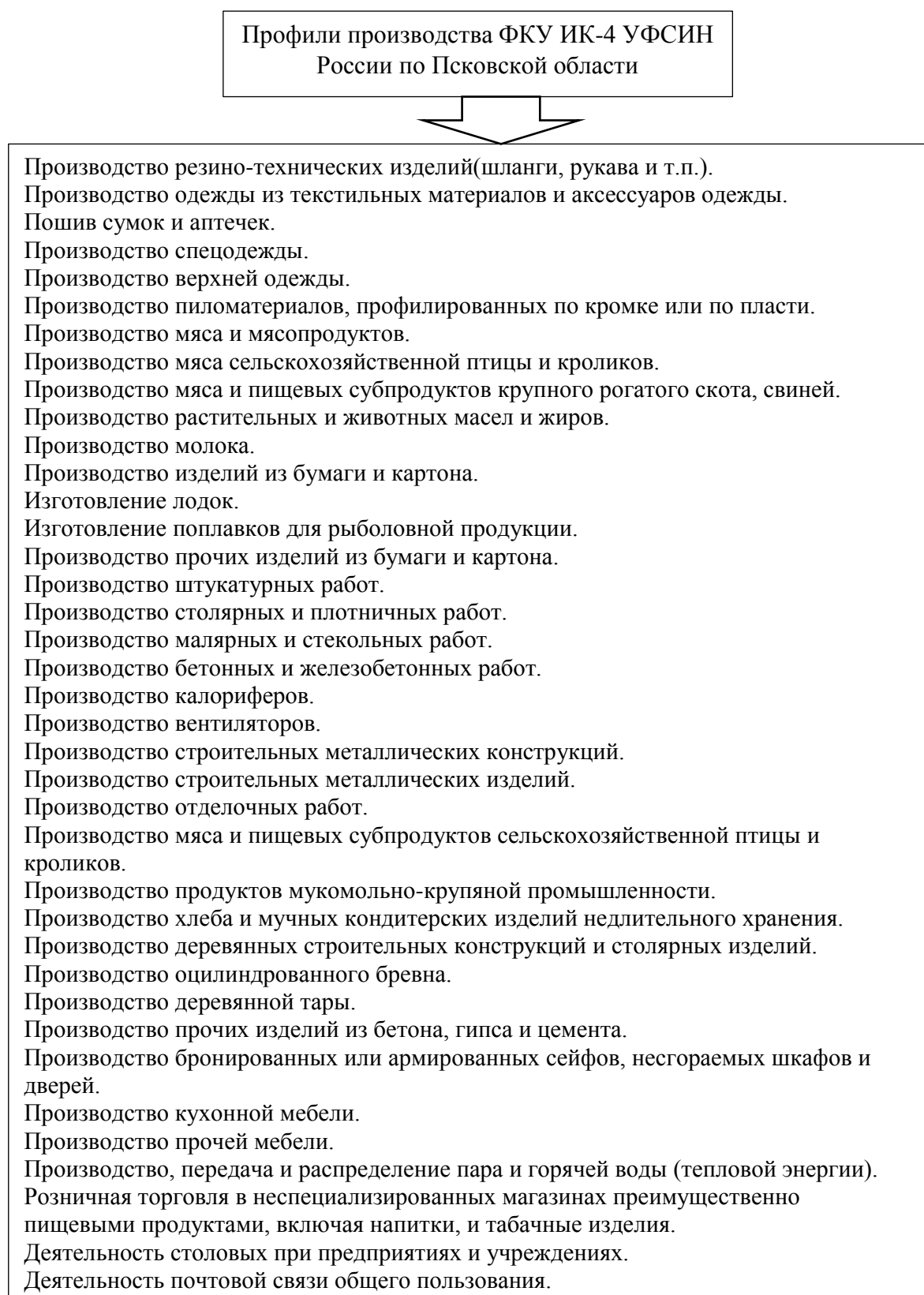


Рисунок 8 – Профили производства ФКУ ИК-4 УФСИН [22]

Организационно-управленческая структура УФСИН по Псковской области отображена

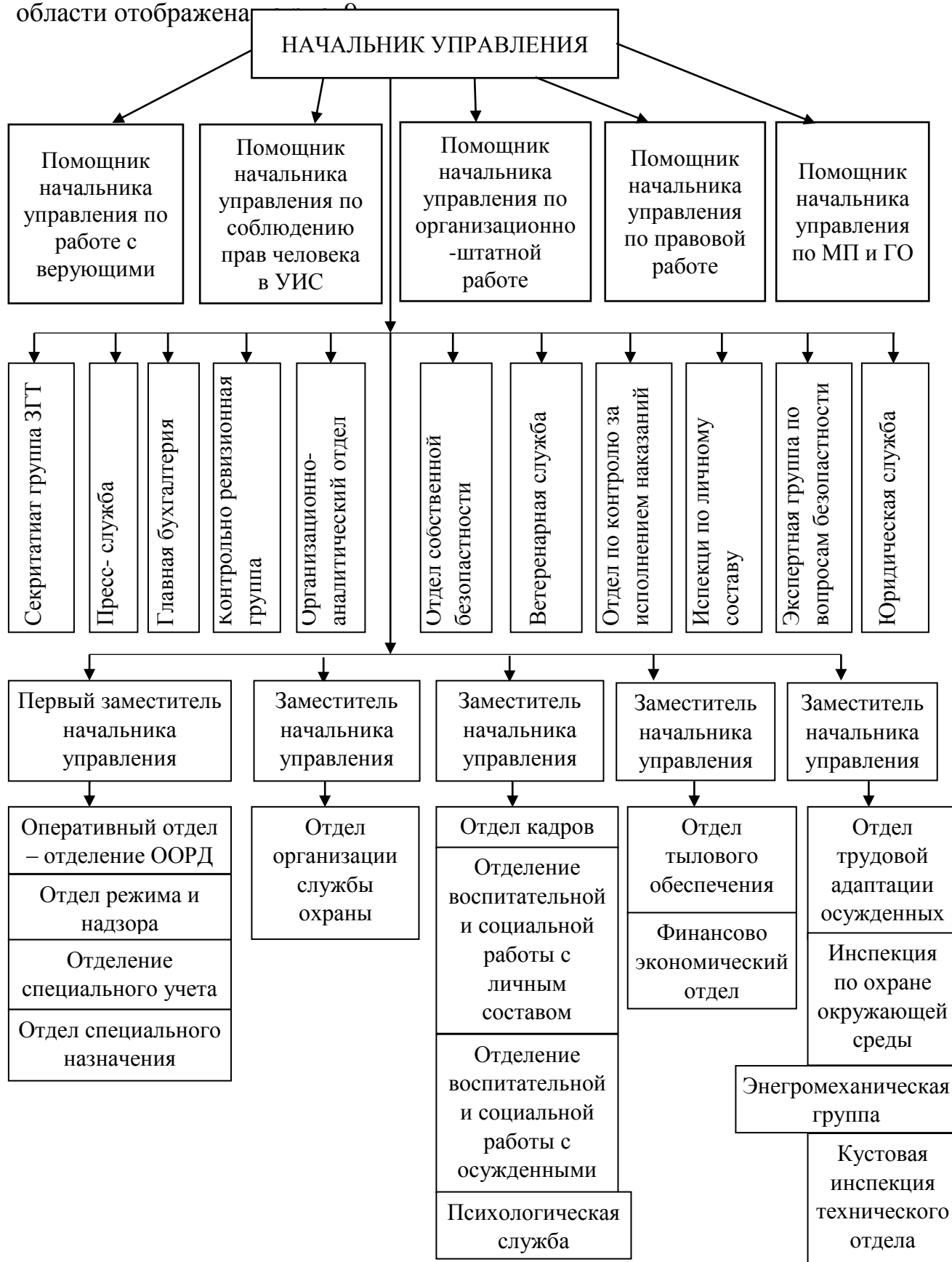


Рисунок 9 – Организационно-управленческая структура УФСИН по
Псковской области

Данная структура является линейно-функциональной.

Начальник ФКУ ИК-4 УФСИН временно исполняющий обязанности начальника Шарин Юрий Александрович, полковник внутренней службы.

Лимит наполнения – 1276 человек, включая туберкулезную больницу на 105 койко-мест.

На конец 2018 г. общее количество персонала составило 282 человека.

Анализ основных экономических показателей деятельности ФКУ ИК-4 УФСИН России проведем на основе данных таблицы 1.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+/-)		Темп роста, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	153213	551746	537512	398533	-14234	260,12	-2,58
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	111498	420072	449647	308574	29575	276,75	7,04
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	41715	131674	87865	89959	-43809	215,65	-33,27
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	31122	47644	45495	16522	-2149	53,09	-4,51
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0		
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	10593	84030	42370	73437	-41660	693,26	-49,58
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	1264	3303	14001	2039	10698	161,31	323,89
8. Стоимость основных средств, тыс. руб.	2048,5	2753	8044,5	704,5	5291,5	34,39	192,21
9. Численность работающих, чел.	282	280	282	-2	2	-0,71	0,71
10. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр. 1 / стр. 9)	543,3	1970,5	1906,1	1427,21	-64,45	262,69	-3,27

11. Рентабельность продаж, % (стр. 6 / стр. 1) x 100 %	6,91	15,23	7,88	8,32	-7,35	120,28	-48,24
12. Чистая рентабельность продаж, % (стр.7/стр.1 x 100 %)	0,82	0,60	2,60	-0,23	2,01	-27,44	335,11

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8
13. Затратоемкость продукции, коп. (стр. 2/ стр.1 x 100)	72,77	76,14	83,65	3,36	7,52	4,62	9,88
14. Фондоотдача основных средств (стр. 1 / стр. 8)	74,79	200,42	66,82	125,62	-133,60	167,96	-66,66

Анализируя данные таблицы 1, можно отметить рост выручки от реализации производимой продукции на 384299 тыс. руб. или в 2,5 раза, в том числе за период 2016-2017 гг. объем выручки возрос на 398533 тыс. руб. или в 2,6 раза, за период 2017-2018 гг. наоборот, наблюдается сокращение на 14234 тыс. руб. или на 2,58%, тенденция 2017-2018 гг. является следствием общей макроэкономической ситуации, продиктованной мировыми санкциями, в тоже время наблюдается рост себестоимости в целом за период 2016-2018 гг. на 338149 тыс. руб. или в 3 раза, в том числе, за период 2016-2017 гг. наблюдается увеличение себестоимости на 308574 тыс. руб. или в 2,77 раз, и за период 2017-2018 гг. возросла на 29575 тыс. руб. или на 7,04%. Такие изменения являются следствием расширением ассортимента продукции и роста цен на ресурсы (рис. 10).



Рисунок 10 – Динамика выручки и себестоимости ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области за 2016-2018 гг.

Изменение выручки и себестоимости повлекло за собой увеличение затратоемкости продукции на 10,88 коп. или 14,95%, что является негативным явлением (рисунок 11).

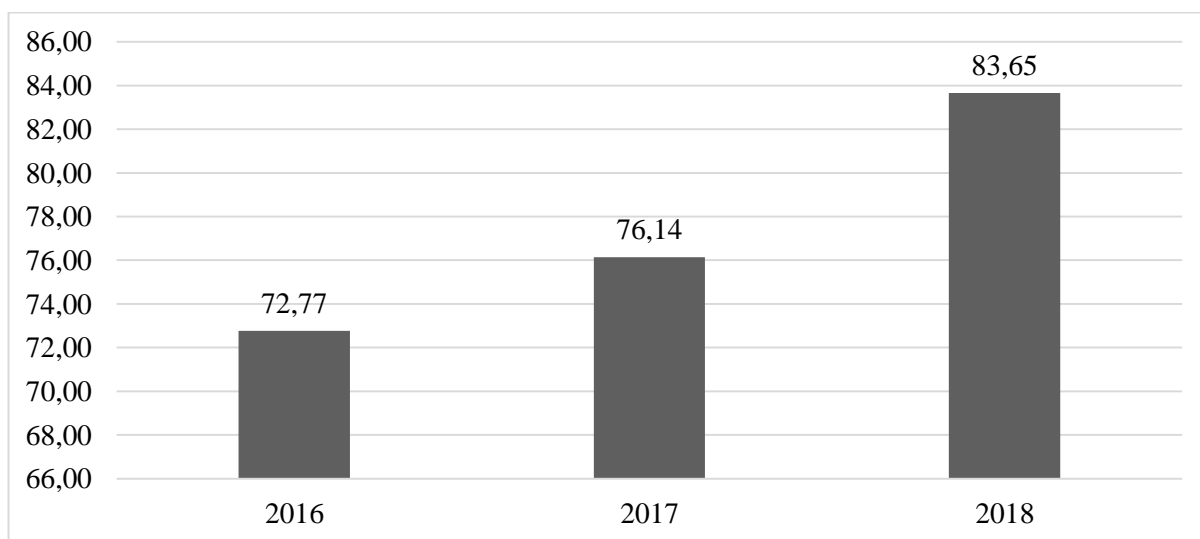


Рисунок 11 – Динамика затратоемкости ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области за 2016-2018 гг., коп.

На основании данных табл. 1 видно, что рост валовой прибыли на 46150 тыс. руб. или 110,63%, в том числе за период 2016-2017 гг. объем

валовой прибыли возрос на 89959 тыс. руб. или в 2,16 раза, за период 2017-2018 гг. наоборот, наблюдается сокращение на 43809 тыс. руб. или на 33,27%, в тоже время наблюдается рост прибыли от продаж в целом за период 2016-2018 гг. на 31777 тыс. руб. или в 3 раза, в том числе, за период 2016-2017 гг. наблюдается увеличение прибыли от продаж на 73437 тыс. руб. или в 6,9 раз, и за период 2017-2018 гг. сократилась на 41660 тыс. руб. или на 49,58%.

Чистая прибыль увеличилась на 12737 тыс. руб. или в 10 раз, в тоже время за период 2016-2017 гг. возросла на 2039 тыс. руб. или на 161,31%, и за период 2017-2018 гг. возросла на 10698 тыс. руб. или в 3,24 раза.

Динамика показателей деятельности представлена на рисунке 12.

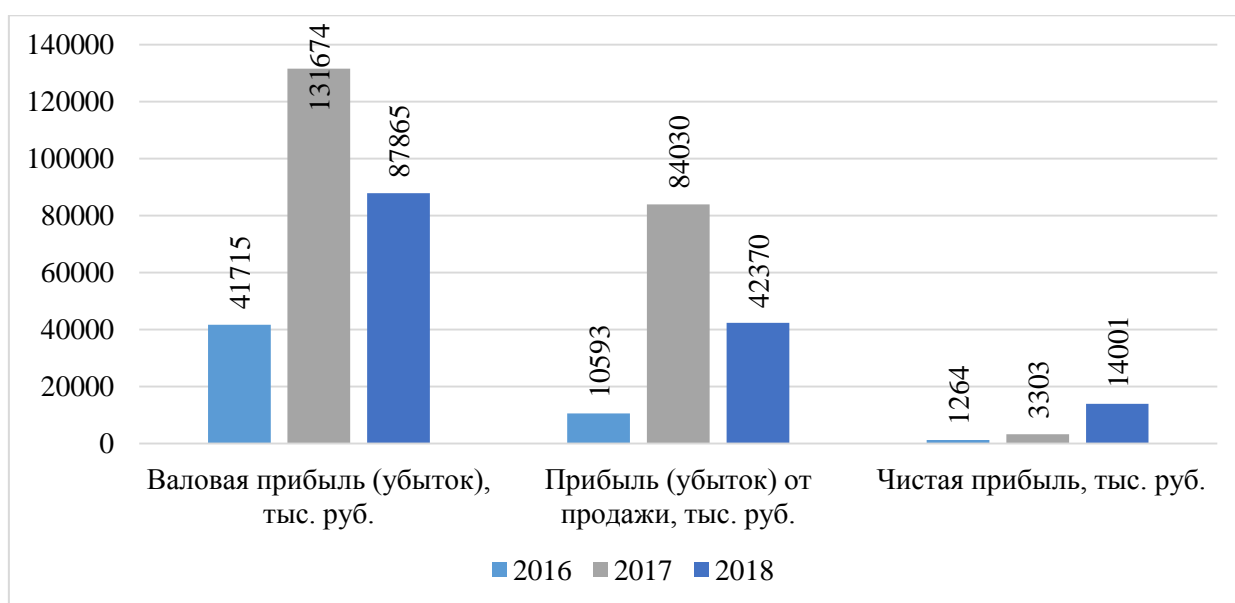


Рисунок 12 – Динамика конечных результатов ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Следствием изменения прибыли является значительный рост показателей рентабельности, а именно, рентабельность продаж возросла с 6,91% в 2016г. до 7,88% в 2018г., т.е. на 0,97%, в том числе, за период 2016-2017 гг. данный показатель увеличился на 8,32% или на 120,28%, а за период 2017-2018 гг. наоборот, сократился на 7,35% или на 48,24%; рентабельность

продаж увеличилась с 0,82% в 2016г. до 2,60% в 2018г., т.е. на 1,78%, в том числе за период 2016-2017 гг. сократилась на 0,23% или на 27,44%, а за период 2017-2018 гг. возросла на 2,01% или в 3,35 раза (рисунок 13).

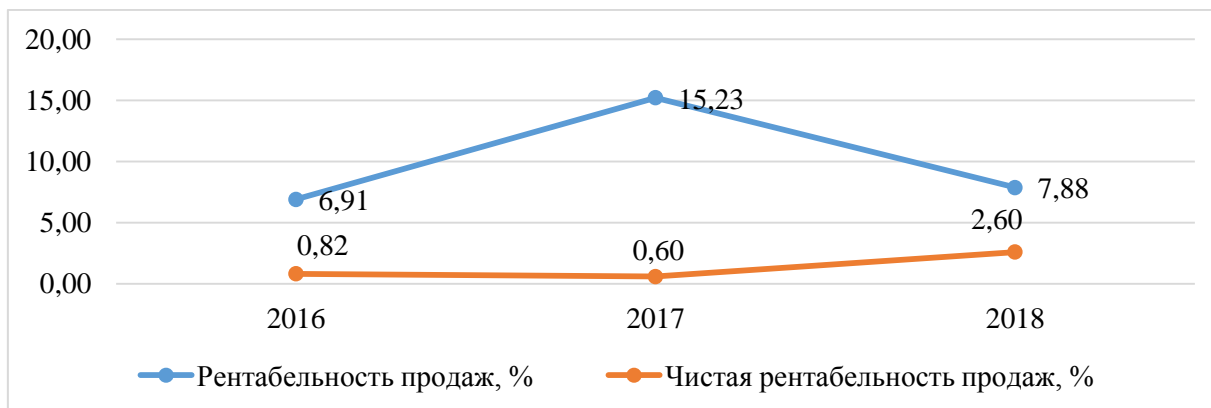


Рисунок 13 – Динамика показателей рентабельности ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Данные таблицы 1 также свидетельствуют о стабильной тенденции количества персонала (282 чел.). Несмотря на такую стабильность, учитывая рост выручки от реализации значительно возросла производительность труда одного сотрудника, а именно с 543,3 тыс. руб. до 1906,1 тыс. руб. за период 2016-2018 гг., в том числе, за период 2016-2017 гг. произошло увеличение на 1427,21 тыс.руб./чел. или в 2,6 раза, а за период 2017-2018 гг. сокращение на 64,45 тыс. руб. /чел. или на 3,27%, как следствие сокращения выручки (рисунок 14).

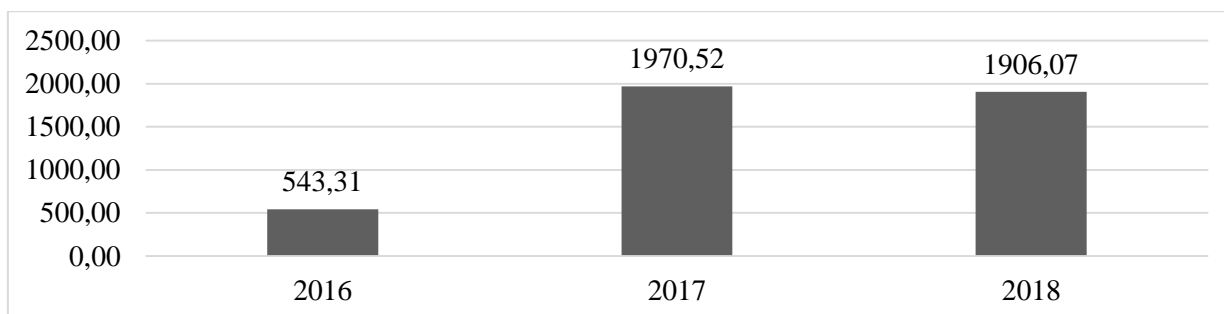


Рисунок 14 – Динамика производительности труда, тыс. руб./чел.

В тоже время наблюдается ухудшение показателя эффективности использования основных средств фондоотдачи, а именно в 2016г. от 1 руб. использованных основных средств было получено 74,79 коп. выручки, что на 7,97 больше, чем в 2018г., то является следствием превышения темпов прироста основных средств по отношению к темпам прироста выручки (рисунок 15).

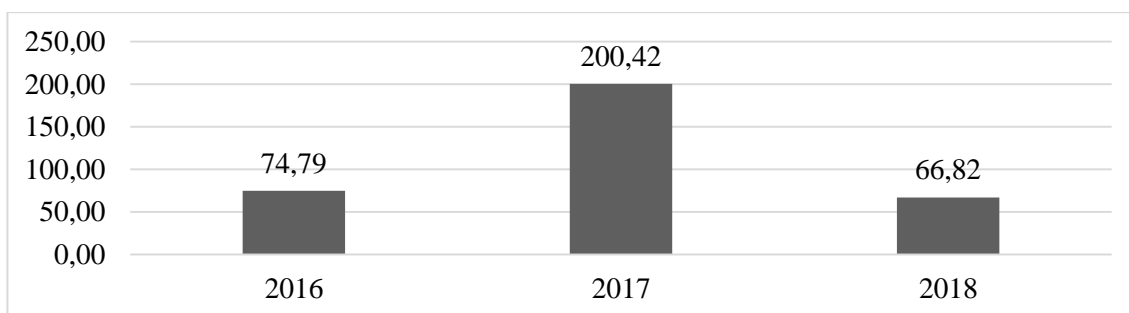


Рисунок 15 – Динамика фондоотдачи ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области за 2016-2018 гг.

Таким образом, экономические показатели деятельности ФКУ ИК-4 УФСИН России за 2016-2018 гг. свидетельствуют об эффективной деятельности с положительной тенденцией.

2.2 Оценка кадрового состава УФСИН России по Псковской области (на примере ФКУ ИК-4)

Оценку кадрового состава ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области начнем с характеристики штатной структуры персонала, приведенный в таблице 2.

Таблица 2 – Штатная структура персонала ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области по профессионально-квалификационным группам

Показатель	2016 г		2017 г		2018 г	
	чел.	в % от общ.числ.	чел.	в % от общ.числ.	чел.	в % от общ.числ.

Общее количество сотрудников	282	100%	280	100%	282	100%
в т.ч. аттестованные сотрудники	227	80,40%	229	81,70%	237	84,21%
временнонаемные сотрудники	55	19,60%	51	18,30%	45	15,79%

Анализируя данные таблицы 2 целесообразно отметить довольно стабильное количество персонала, а именно 282 чел., но при этом, наблюдается незначительные структурные изменения, так увеличился удельный вес аттестованных сотрудников с 80,40% в 2016 г. до 84,21% в 2018 г. (рис. 16).



Рисунок 16 – Структура персонала ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области по профессионально-квалификационным группам

Также, данный рисунок наглядно иллюстрирует преобладание в структуре персонала аттестованных сотрудников, что объясняется особенностями возложенных задач на персонал ФКУ ИК-4.

Далее рассмотрим динамику штатной и фактической численности личного состава ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области (табл. 3).

Таблица 3 – Динамика штатной и фактической численности личного состава персонала ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области

Личный состав	2016г		2017г		2018г	
	по штату	факт	по штату	факт	по штату	факт
Старший начсостав	102	99	100	98	100	99
Младший и рядовой состав	189	183	186	182	185	183
Всего	290	282	286	280	285	282

Данные таблицы 3 свидетельствуют о недоукомплектованности численности личного состава персонала ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области (рис. 17).

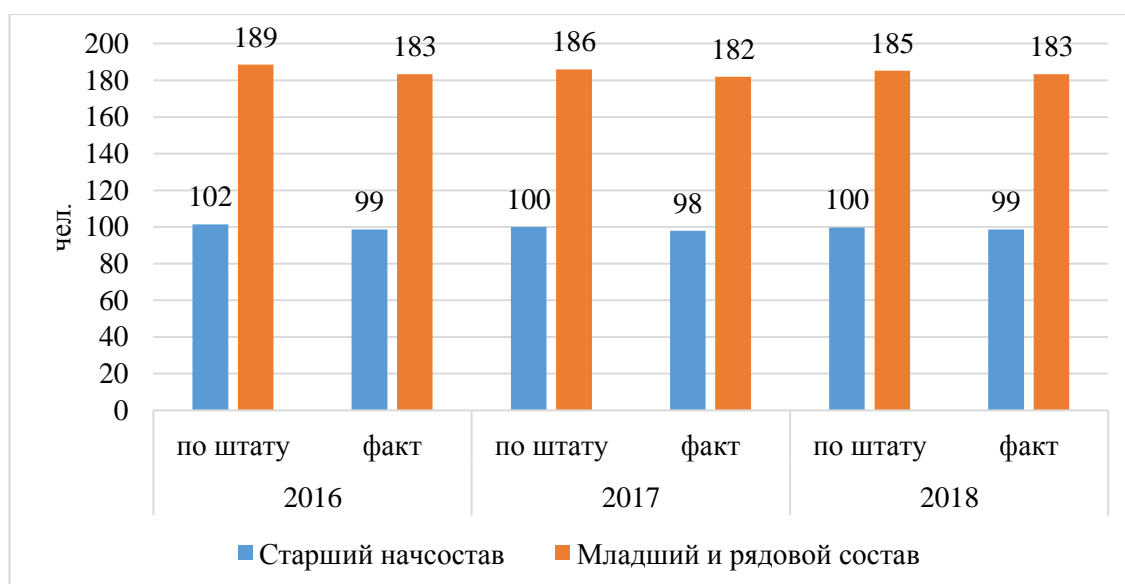


Рисунок 17 – Динамика укомплектованности численности личного состава персонала ФКУ ИК-4 УФСИН России

Анализ персонала ФКУ ИК-4 УФСИН России по возрастному критерию можно провести на основании данных табл. 4.

Таблица 4 – Структура персонала ФКУ ИК-4 УФСИН России по возрастному критерию

Категория персонала	Возраст			
	до 30	от 31 до 40	от 41 до 45	старше 45

	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Старший начсостав	23	25	25	39	34	39	31	34	30	6	5	5
Рядовой, младший начсостав	41	45	42	90	85	93	49	48	45	3	4	3
Всего	64	70	67	129	119	132	80	82	75	9	9	8

Данные таблицы 4 свидетельствуют о преобладании в общей структуре персонала в возрасте от 31 до 40 лет, а именно их удельный вес составляет 45,74% в 2016 г., 42,50% в 2017 г., 46,81% в 2018 г., второе место занимает персонал в возрасте от 41 до 45, удельный вес которых составляет 28,37% в 2016 г., 26,60% в 2018 г., что наглядно отображено на рис. 18.

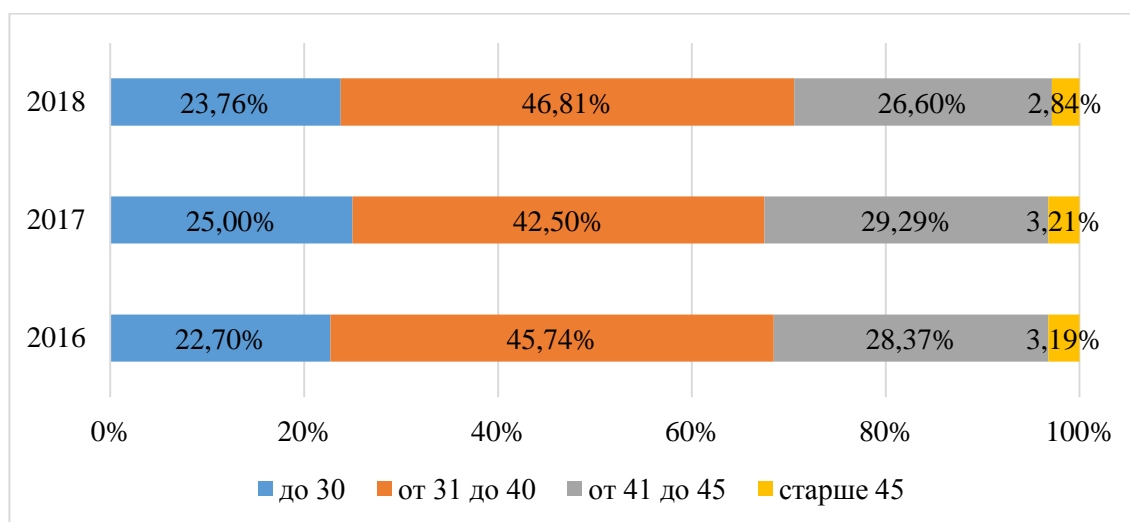


Рисунок 18 – Структура персонала ФКУ ИК-4 УФСИН России по возрастному критерию

Также, значительным, является и удельный вес молодых сотрудников в возрасте до 30 лет, их удельный вес увеличился с 22,70% в 2016 г. до 23,76% в 2018 г.. В целом, благодаря молодому персоналу, возможна оперативность, мобильность и предприимчивость к изменениям, что начимо во время совершенствования работы органов и учреждений ФСИН РФ в целом.

Далее оценим структуру старшего и среднего начсостава ФКУ ИК-4 УФСИН России по уровню образования, приведенную в табл. 5.

Таблица 5 – Структура старшего и среднего начсостава ФКУ ИК-4 УФСИН России по уровню образования

Старший, средний начальствующий состав	2016	2017	2018	Младший, рядовой начальствующий состав	2016	2017	2018
Всего лиц с высшим образованием	158	155	161	Всего лиц с высшим образованием	39	42	45
в т.ч. по профилю	54	50	53	в т.ч. по профилю	-	-	-
Всего лиц со средним специальным образованием	27	21	22	Всего лиц со средним специальным образованием	51	53	49
в т.ч. по профилю	14	13	15	в т.ч. по профилю	-	-	-
Всего лиц со средним общим образованием					7	9	5

Анализируя данные табл. 5 отметим, что в структуре старшего и среднего начсостава ФКУ ИК-4 УФСИН России по уровню образования преобладают лица с высшим образованием, а именно 69,86% в 2016г., 70,36% в 2017г., 73,05% в 2018г. (рис. 19).

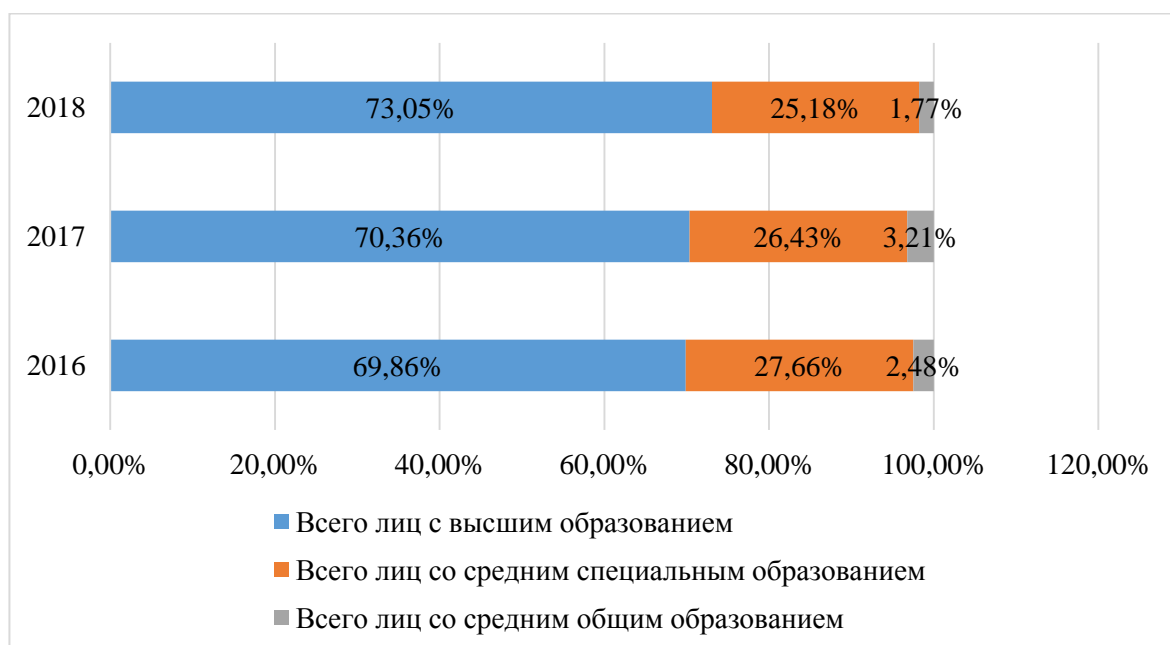


Рисунок 19 – Структура старшего и среднего начсостава ФКУ ИК-4 УФСИН России по уровню образования

Рисунок 19 иллюстрирует высокий квалификационный уровень персонала.

Еще одним, не менее важным направлением структурирования персонала начсостава ФКУ ИК-4 УФСИН России, является структура по стажу службы (табл. 6).

Таблица 6 – Структура персонала ФКУ ИК-4 УФСИН России по стажу службы

Классификация персонала	до 1 года			от 1 г. до 3 л.			от 3 до 10 л.			от 10 до 20 л.			от 20 до 25		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Старший начсостав	6	6	8	13	9	13	35	35	44	56	62	63	0	1	3
Рядовой, младший начсостав	21	0	14	45	22	13	66	72	88	38	72	38	1	0	0

Анализируя данные табл. 6 отметим, что большая часть сотрудников старшего начальствующего состава имеют стаж службы в ФКУ ИК-4 УФСИН России от 10 до 20 лет, рядового и младшего начальствующего состава от 3 до 10 лет. Такую структуру можно считать наиболее оптимальной, так как период адаптации, а также вливания сотрудников в коллектив уже завершён, что способствует более эффективному исполнению должностных обязательств.

Оценив кадровый состав ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области перейдем к анализу кадровой политики.

2.3 Анализ кадровой политики ФКУ ИК-4УФСИН России по Псковской области

Правовую основу службы в уголовно-исполнительной системе составляют Конституция Российской Федерации, законы и иные правовые акты Российской Федерации, нормативные акты Министерства юстиции Российской Федерации, ФСИН России, Положение о службе в органах

внутренних дел Российской Федерации и контракт о службе в уголовно-исполнительной системе.

Условия и порядок прохождения государственной службы в уголовно-исполнительной системе (УИС) существенным образом отличаются от условий службы в иных государственных органах.

Во-первых, УИС – это система государственных органов, которым присущи элементы военизации (специальные звания, форменная одежда, субординация, жесткая дисциплина, специальная, строевая, боевая и физическая подготовка).

Во-вторых, существует определенная специфика организации рабочего времени - в ночное время, выходные и праздничные дни.

В-третьих, несение службы осуществляется в особых условиях, с риском для здоровья и жизни, с применением физической силы, специальных средств и огнестрельного оружия.

Должности рядового и начальствующего состава замещаются в соответствии с действующим законодательством путем заключения индивидуальных контрактов, по конкурсу, а также посредством назначения на должность.

Управление персоналом ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области координирует главный специалист по кадрам.

Деятельность главного специалиста по кадрам осуществляется на основании планов работы, указаний, поручений и распоряжений руководства ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области.

Главный специалист по кадрам в пределах компетенции и в установленном порядке ведет делопроизводство, руководствуясь методическими рекомендациями по кадровому делопроизводству, осуществляет автоматизированный учет персонала.

Ведущей задачей главного специалиста по кадрам является обеспечение эффективной деятельности администрации района, при помощи

организации работы квалифицированными, целеустремленными, ответственными сотрудниками.

При создании и осуществлении кадровой политики ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области реализовываются следующие виды деятельности в сфере отбора персонала, включающие в себя целый комплекс по оценке сотрудников, трудовой адаптации, стимулирования, мотивации, профессионального обучения, аттестации муниципальных служащих, формирования резерва.

Обобщающую оценку кадровой политики ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области можно осуществить посредством анализа движения персонала (табл. 7).

Таблица 7 – Анализ показателей движения персонала ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области

Показатели	Период			Отклонение за 2016-2018 гг.	
	2016	2017	2018	+,-	%
Среднесписочная численность работников, чел	282	280	282	0	0,00
Число принятых работников, чел	12	18	22	10	83,33
Число уволенных работников, чел	14	16	19	5	35,71
из них					
За нарушение условий контракта, как не прошедших испытание	2	1	3	1	50,00
По собственному желанию	8	11	14	6	75,00
По окончании контракта, по достижению предельного возраста пребывания на службе	4	4	2	-2	-50,00
Коэффициент приема кадров	4,26%	6,43%	7,80%	3,55%	83,33
Коэффициент выбытия кадров	4,96%	5,71%	6,74%	1,77%	35,71
Коэффициент текучести кадров	3,55%	4,29%	6,03%	2,48%	70,00

Анализируя данные табл. 7 по ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области, можно судить о постоянном росте показателя текучести кадров, что является отрицательной тенденцией в деятельности организации. Текучесть кадров в 2016 году составляла 3,55% от общей численности персонала, а в 2018 году увеличилась на 2,48%. Такой уровень текучести

является довольно высоким и требует вмешательства со стороны руководства. Коэффициент приема кадров значительно вырос в 2018 году (на 3,55%) по сравнению с 2016 годом в связи с увеличением численности принятых в отчетном периоде.

Для определения текучести кадров проведем экспресс-опрос сотрудников компании. Выбранной методикой стала методика «Интегральная удовлетворенность трудом», разработанная Батаршевым А.В. Опросник, используемый в рамках исследования, представлен в Приложении 1. Количество респондентов, участвующих в исследовании, составило 39 человек. Выбор данной категории связан с тем, что именно в структуре данных сотрудников и наблюдается высокая текучесть. Период исследования составил 10 рабочих дней – 14.04.2019 – 24.04.2019 г. Матрица полученных результатов представлена в Приложении 2. Обобщенные по организации ответы представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Усредненные результаты организации по применению методики «Интегральная удовлетворенность трудом»

Вопрос	Ответ	Количество, %	Балл
1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:	нет	61,54	0
2. За последние годы я добился успехов в своей профессии:	нет	71,79	0
3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:	нет	79,49	0
4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:	да	48,72	2
5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:	нет	64,10	0
6. В работе меня, прежде всего, привлекает возможность узнавать что-то новое:	да	43,59	2
7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:	нет	56,41	0
8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:	что-то среднее	76,92	1
9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на вас работу:	да	53,85	0
10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:	нет	51,28	0

11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:	среднее	48,72	1
12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:	нет	51,28	0
13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:	да	48,72	0
14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:	да	56,41	0
15. Меня редко поощряют за работу:	да	46,15	0
16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:	нет	84,62	0
17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:	да	76,92	0
18. В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:	нет	56,41	0

Проведем полученные результаты организации с ключом к тесту, результаты анализа представлены в таблице 9.

Таблица 9 -Сравнение полученных результатов с ключом к тесту методики «Интегральная удовлетворенность трудом»

Составляющие удовлетворенности трудом	Утверждения	Максимальный балл	Полученный бал	% результата
Интерес к работе	1, 6, 12	6	2	33,33
Удовлетворенность достижениями в работе	2, 7	4	0	0,00
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3, 8, 14	6	1	16,67
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	10, 15, 17	6	0	0,00
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5, 11	4	1	25,00
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4, 16	4	2	50,00
Удовлетворенность условиями труда	13, 18	4	0	0,00
Профессиональная ответственность	9	2	0	0,00
Общая удовлетворенность трудом	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,	28	6	21,43

Таким образом, из проведенного исследования, наблюдаем:

- средний уровень удовлетворенности трудом по следующим категориям: предпочтение выполняемой работы высокому заработку;
- низкий уровень удовлетворенности трудом по следующим категориям: интерес к работе, удовлетворенность достижениями в работе, удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками, удовлетворенность взаимоотношениями с руководством и уровень притязаний в профессиональной деятельности.

В целом, по организации низкий уровень удовлетворенности трудом, исходя из чего, мы видим высокий, имеющий тенденцию к дальнейшему увеличению, уровень текучести кадров.

Следующим этапом исследования стало проведение интервью со специалистом по работе с персоналом. В ходе интервью также были выявлены следующие проблемы:

- использование административных и экономических методов управления персоналом;
- неумение делегировать обязанности руководителей сотрудникам;
- отсутствие доверия руководителей к сотрудникам;
- нежелание сотрудников к улучшению условий своего труда;
- нежелание брать инициативу и дополнительные обязанности на себя у сотрудников.

В то же время, хотелось бы отметить, что в организации имеется программа обучения сотрудников, но инициатива сотрудников участвовать в ней – минимальна.

Обобщая результаты проведенного анализа, можно отметить, что система управления персоналом ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области осуществляется на достаточно высоком уровне, о чем свидетельствует хороший кадровый потенциал.

Должностной и профессиональный состав кадров определен в соответствии с необходимыми потребностями организации.

При этом, наблюдается целый ряд проблем в деятельности по управлению персоналом ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области, основными из которых являются:

- текучесть кадров;
- низкая удовлетворенность трудом у сотрудников;
- неумение делегировать обязанности руководителей сотрудникам;
- нежелание сотрудников к улучшению условий своего труда;
- нежелание брать инициативу и дополнительные обязанности на себя у сотрудников.

3 Направления совершенствования кадровой политики ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области

3.1 Пути совершенствования кадровой политики ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области

Таким образом, в результате исследования, были выявлены следующие проблемы:

- низкая удовлетворенность трудом у сотрудников по следующим категориям показателей: интерес к работе, удовлетворенность достижениями в работе, удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками, удовлетворенность взаимоотношениями с руководством и уровень притязаний в профессиональной деятельности;
- использование административных и экономических методов управления персоналом;
- неумение делегировать обязанности руководителей сотрудникам;
- отсутствие доверия руководителей к сотрудникам;
- нежелание сотрудников к улучшению условий своего труда;
- нежелание брать инициативу и дополнительные обязанности на себя у сотрудников.

Как было отмечено, перечисленные проблемы приводят к росту текучести кадров среди персонала, невозможности их удержать в штате организации.

Согласно нашему мнению, необходимо:

- внедрить в штат ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области дополнительного специалиста по управлению персоналом, основная обязанность которого будет заключаться в формировании благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- внедрение системы нематериальной мотивации персонала;

- внедрение системы «КРІ» в ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области;

- внедрение системы обучения руководящего состава.

Проведем оценку предложенных рекомендаций и их влияния на выявленные проблемы в системе управления персоналом методом экспертного опроса.

К участию в исследовании были привлечены:

- начальник отдела кадров (Эксперт 1 или Э1);

- первый заместитель начальника управления (Эксперт 2 или Э2);

- заместитель начальника управления (Эксперт 3 или Э3).

Респондентам было предложено оценить влияние предложенных рекомендаций на выявленные проблемы, где:

- 5 – рекомендация оказывает значительное влияние на выявленную проблему и полностью устраняет ее;

- 4 – рекомендация оказывает значительное влияние на выявленную проблему;

- 3 – рекомендация оказывает удовлетворительное влияние на выявленную проблему;

- 2 – рекомендация оказывает слабое влияние на выявленную проблему;

- 1 – рекомендация оказывает незначительное влияние на выявленную проблему, не влияет на ее устранение;

- 0 - рекомендация не оказывает влияния на выявленную проблему.

Обобщенные результаты исследования представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Оценка влияния предложенных мероприятий на выявленные проблемы в управлении персоналом ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области

Проблемы в управлении персоналом	Влияние предложенных рекомендаций				Средняя оценка
	Внедрение дополнительного специалиста по управлению персоналом	Внедрение системы нематериальной мотивации персонала	Внедрение системы «КРІ» в организации	Внедрение системы обучения руководящего состава	
Низкая удовлетворенность трудом у сотрудников	4,75	4,75	4,00	4,00	4,38
Использование административных и экономических методов управления персоналом	4,75	4,75	4,75	4,00	4,56
Неумение делегировать обязанности руководителей сотрудникам	4,75	4,75	4,75	5,00	4,81
Отсутствие доверия руководителей к сотрудникам	4,75	4,50	4,75	5,00	4,75
Нежелание сотрудников к улучшению условий своего труда	4,75	4,75	4,75	4,75	4,75
Нежелание брать инициативу и дополнительные обязанности на себя у сотрудников	4,75	4,75	4,75	4,75	4,75
Итого влияние мероприятия	28,5	28,25	27,75	27,5	112

Графически, результаты исследования представлены на рисунке 20.

Из представленного рисунка, очевидно, что предложенные рекомендации полностью достигают решения выявленных проблем в управлении персоналом ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области. Согласно результатам исследования, предложенные рекомендации устраняют выявленные проблемы на 93,33% (или на 112 баллов из 120 возможных).

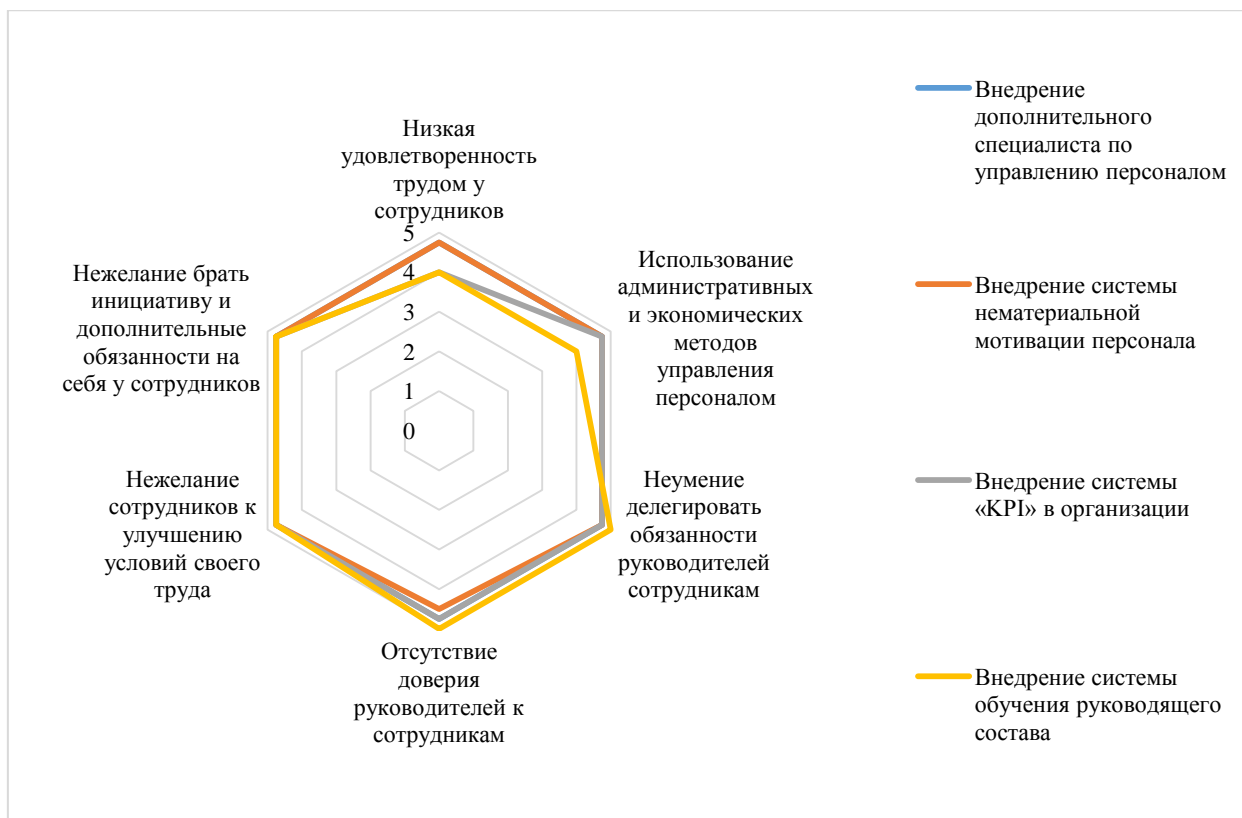


Рисунок 20 – Воздействие предложенных направлений по совершенствованию управления персоналом ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области на выявленные проблемы

Если ранжировать предложенные рекомендации в порядке значимости, то получится следующая структура:

- внедрение дополнительного специалиста по управлению персоналом;
- внедрение системы нематериальной мотивации персонала;
- внедрение системы «KPI» в ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области;
- внедрение системы обучения руководящего состава.

Таким образом, предложенные рекомендации необходимы для внедрения в управление персоналом ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области.

Следует отметить, что система управления персоналом в организации есть, поэтому для внедрения в деятельность компании будет предложено приложение к существующей программе системы управления персоналом.

Прежде всего, следует отметить, что существующие в штате специалисты по управлению персоналом будут также заниматься ведением следующих направлений: разъяснение трудовых задач сотрудникам, разработка планов повышения производительности труда и совершенствования его организации, расчет фонда заработной платы и численности работающих, разработка положений об оплате труда и премировании рабочих и специалистов, условий материального стимулирования, организация процесса подбора, отбора, найма, адаптации и высвобождения персонала, ведение кадрового документооборота. Дополнительно, будет возложена обязанность формирования системы оплаты труда на основе «KPI», выбор показателей эффективности, установления их значения для каждой из должностей персонала.

Принятый дополнительный специалист по управлению персоналом будет вовлечен непосредственно в создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, а именно: он будет проводить опросы, регулировать конфликты, создавать условия взаимовыручки и взаимоподдержки в коллективе, формировать лояльное отношение к руководству ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области. На данного сотрудника также будет возложена обязанность создания системы нематериальной мотивации в коллективе.

В целом, при участии специалистов в компании должна измениться кадровая политика с пассивной на активную кадровую политику. В рамках выбранного направления, дополнительным специалистом по управлению персоналом на основе исследований морально-психологического климата в коллективе будут разрабатываться антикризисные кадровые программы, направленные на стабилизацию климата в коллективе, повышение удовлетворенности труда персонала, удержание персонала в штате компании.

Предложенная нами программа усовершенствованной системы управления персоналом ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области представлена в таблице 11.

Таблица 11 - Программа усовершенствованной системы управления персоналом ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области

№ п/п	Раздел программы	Характеристика
1	Описание исходной ситуации	На настоящий момент в ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области наблюдается высокий уровень текучести кадров среди сотрудников, связанный с неспособностью удержать сотрудников в штате организации.
2	Описание выявленных проблем	<ul style="list-style-type: none"> - низкая удовлетворенность трудом у сотрудников; - использование административных и экономических методов управления персоналом; - неумение делегировать обязанности руководителей сотрудникам; - отсутствие доверия руководителей к сотрудникам; - нежелание сотрудников к улучшению условий своего труда; - нежелание брать инициативу и дополнительные обязанности на себя у сотрудников.
3	Обоснование необходимости программы	Сохранение существующей тенденции приведет к дальнейшему росту текучести кадров
4	Формулирование целей и задач программы	<p>Цель программы: разработка усовершенствованной системы управления персоналом ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области.</p> <p>Задачами программы являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> - внедрение дополнительного специалиста по управлению персоналом; - внедрение системы нематериальной мотивации персонала; - внедрение системы «КРІ» в ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области; - внедрение системы обучения руководящего состава.
5	Укрупненное расписание основных событий	<p>Подготовка и организация программы: 01.07.2019 – 31.12.2019 (6 месяцев).</p> <p>Выполнение программы: 01.01.2020 – 31.12.2024 (5 лет).</p>
6	Распределение основных функций исполнителей	Основными исполнителями проекта станут: специалисты по управлению персоналом.
7	Методы контроля	Опрос сотрудников, методика оценки удовлетворенности, анализ текучести кадров, анализ повышения производительности персонала.

Раскроем некоторые рекомендации предложенной программы.

Как было отмечено, в штат компании буде внедрен специалист по управлению персоналом, основным направлением которого будет создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, а также

ведение программы нематериальной мотивации персонала. Заработная плата данного сотрудника будет соразмерной заработной плате существующего специалиста – 42 600 рублей в месяц.

В рамках нематериальной мотивации будут предусмотрены следующие направления:

- создание корпоративной программы с целью повысить удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками (празднование Дня рождения компании и дней рождений сотрудников, проведение корпоративов, совместный выезд на природу, посещение кинозалов, игра в пейнтболл, катание на коньках, участие в квэстах);

- создание программы поощрения работников (награждение званиями, грамотами и призами) с целью повысить удовлетворенность достижениями в работе;

- внедрение ежемесячных совещаний, в которых будут принимать участие как руководители, так и подчиненные с возможностью задавать вопросы, участвовать в обсуждении стратегических задач;

- создание анонимного «Ящика обратной связи» в каждом из подразделений;

- создание досок информации с целью информирования персонала о делах в ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области, а также для ответов на анонимные вопросы из «Ящика обратной связи».

Систему «KPI» рекомендуется построить на следующих показателях:

- рабочий план;
- выполнение плана по определенным направлениям работы.

При реализации системы «KPI», каждый из сотрудников будет получать заработную плату исходя из достигнутых им результатов.

Последним направлением является внедрение системы обучения руководящего состава. Согласно нашему мнению, основными программами обучения должны стать:

- коммуникативная компетентность руководителя;

- эффективное руководство;
- нематериальная мотивация персонала;
- психологическая поддержка персонала;
- эффективное разрешение конфликтов;
- эффективное делегирование обязанностей;
- повышение доверия сотрудников;
- формирование и управление командой;
- управление по целям и оценка деятельности персонала;
- эффективная мотивация сотрудников к труду.

Комплекс представленных программ предлагается тренинговой компанией «Бизнес Партнер», стоимость одной программы – 1000 рублей. Общая стоимость программ для пяти руководителей – 5000 рублей.

Смета затрат на внедрение предложенной программы усовершенствованной системы управления персоналом ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области представлена в таблице 12.

Таблица 12 - Смета затрат на внедрение предложенной программы усовершенствованной системы управления персоналом ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области в год, руб.

Направление	Затраты, руб.
Внедрение должности специалиста по управлению персоналом	511 200
Бюджет корпоративной программы	50 000
Бюджет программы поощрения работников	10 000
Ежемесячные совещания при участии сотрудников и руководителей	0
Покупка «Ящиков обратной связи», 2 шт.	5 000
Покупка досок информации, 2 шт.	5 000
Внедрение системы «КРІ»	0
Внедрение системы обучения руководящего состава	5 000
Итого	586200

Таким образом, на реализацию программы потребуется бюджет в 586200 рублей, из которых:

- 10 000 рублей - единовременные затраты (покупка «ящиков обратной связи» и досок информации);

- 576 200 рублей – ежегодные затраты.

3.2 Экономическое обоснование эффективности предложенных мероприятий

Оценим социальную и экономическую эффективность предложенной программы по методике оценки снижения текучести кадров при внедрении разработанной программы. Данная методика позволит оценить возможность снижения текучести кадров после внедрения разработанных рекомендаций, а также оценить объем сэкономленных средств от внедрения программы. Актуальность применения данной методики объясняется еще тем, что в ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области наблюдается высокий уровень текучести кадров, и предложенные мероприятия, согласно нашему мнению, будут способны повлиять на нее в сторону снижения и удержания сотрудников в штате организации.

Процедуру набора проводит специалист по управлению персоналом, заработная плата которого равна 42 600 рублей в месяц (или 242 рубля в час). В среднем, на поиск одного сотрудника затрачивается 60 рабочих часов и таким образом, затраты составляют 14 520 рублей. Годовая текучесть кадров в ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области составляла в 2018 году 19 человек.

Следовательно, расходы на восполнение кадров составили:

$$P = 14\,520 * 19 = 275880 \text{ рублей.}$$

Таким образом, ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области за год потеряло 275880 рублей из-за текучести кадров.

Проведем расчет экономического эффекта (\mathcal{E}_T) от предложенных мероприятий по сокращению текучести кадров по формуле (1):

$$\Delta_T = \sum_{i=1}^n P * (1 - \frac{K_2}{K_1}), \text{ где} \quad (1)$$

где, K_1, K_2 – фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %;

P – потери, причиняемые текучестью, за год.

Для определения эффекта сначала рассчитаем потери, вызванные текучестью, которые складываются из нескольких составляющих:

1. Потери, вызванные перерывами в работе (2):

$$P_{\text{пр}} = V_{\text{ср}} * C_{\text{п}} * Ч_{\text{в}}, \text{ где} \quad (2)$$

где, $V_{\text{ср}}$ – среднедневная выработка на одного работника;

$C_{\text{п}}$ – средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

$Ч_{\text{в}}$ – число работников, выбывших вследствие текучести.

Средняя заработная плата сотрудников ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области составляет 47 620 рублей, стоимость одного часа = 47 620 / 22 / 10 (средняя продолжительность рабочего дня) = 216 рублей. При среднедневной выработке на одного работника 2 160 рублей (216 руб. * 10 ч.) для 19 сотрудников и 10 дней перерыва потери составят:

$$P_{\text{пр}} = 2\,160 * 10 * 19 = 410\,400 \text{ рублей.}$$

Расчет потерь, вызванных снижением производительности труда сотрудников перед увольнением, ($P_{\text{у}}$) (3):

$$P_{\text{у}} = V_{\text{ср}} * K_{\text{пт}} * Ч_{\text{у}} * Ч_{\text{в}}, \text{ где} \quad (3)$$

$K_{\text{пт}}$ – коэффициент снижения производительности труда сотрудников перед увольнением;

$Ч_y$ – число дней перед увольнением, когда наблюдается снижение производительности труда.

Рассчитаем потери. Если $K_{пт}$ равен 0,05, $Ч_y = 10$ дней, то:

$$П_y = 2\,160 * 0,05 * 10 * 19 = 20520 \text{ рублей.}$$

Подсчитаем затраты по всем составляющим:

$$\sum_{i=1}^n P = 275880 + 410400 + 20520 = 706800 \text{ рублей.}$$

Коэффициент фактической текучести в ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области составляет 6,03%.

Согласно мнению экспертов, мероприятия способны снизить текучесть кадров до следующих значений:

- улучшение социально-психологического климата в компании – на 40%;
- внедрение системы мотивации – на 20%;
- внедрение системы организации труда и признания достижений (система «КРІ», программа поощрения) – на 15%;
- повышение открытости управления, внедрение обратной связи (ежемесячные совещания, «ящики обратной связи», доски информации) – на 7%;
- повышение эффективности управления с ориентацией на психологический фактор (обучение руководящего состава) – на 10%.

Таким образом, комплекс предложенных программ позволит снизить текучесть кадров на 92% или до уровня 0,48%.

Эффект программы составит $\mathcal{E}_r = 706800 * (1 - 0,48/6,03) = 650537,3$ рублей.

При затратах на предложенную программу в 586200 рублей и ее эффективности в 650537 рублей, очевидный экономический эффект внедрения программы составит 64337 рублей. Таким образом, предложенная нами программа рекомендуется к внедрению.

Финансирование программы будет произведено из личных средств ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области.

Таким образом, на основе выявленных проблем были предложены следующие рекомендации: внедрение в штат компании дополнительного специалиста по управлению персоналом, основная обязанность которого будет заключаться в формировании благоприятного социально-психологического климата в коллективе;

- внедрение системы нематериальной мотивации персонала;
- внедрение системы «КРІ» в ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области;
- внедрение системы обучения руководящего состава.

Предложенные рекомендации, согласно приведенной оценке, устранят выявленные проблемы.

Подготовка и организация предложенной программы, разработанной на основе рекомендаций, составит 6 месяцев (01.07.2019 – 31.12.2019), период выполнения программы - 5 лет (01.01.2020 – 31.12.2024). На реализацию программы потребуется бюджет в 586200 рублей, из которых: 10 000 рублей - единовременные затраты, а 576200 рублей – ежегодные затраты.

При затратах на предложенную программу в 586200 рублей и ее эффективности в 650537 рублей, очевидный экономический эффект внедрения программы составит 64337 рублей. Текучесть кадров будет снижена до показателя до 0,48%. Таким образом, предложенная нами программа рекомендуется к внедрению.

Заключение

Обобщая результаты проведенного исследования отметим, что в области государственного управления кадровая политика отображает государственную стратегию по разработке, профессиональному усовершенствованию и обеспечению востребованности кадрового потенциала в системе административной власти.

Значение кадровой политики - это проявление государственной стратегии, относительно вопросов, планирования, формирования и совершенствования кадрового потенциала служащих для достижения эффективной деятельности органов государственного управления в целом.

Задачи и принципы государственной кадровой политики в сфере государственного управления обозначаются в ежегодных нормативных актах, как Президента РФ, так и Председателя Правительства РФ.

Что касается оценки муниципальных служащих, главной задачей является объективность и комплексность оценивания профессиональных и личностных качеств служащих и претендентов на должности муниципальной службы. Субъектами кадровой политики на муниципальной службе являются руководители органа местного самоуправления и подразделения кадровых служб, которые обеспечивают осуществление кадровой работы.

Состав показателей, которые всесторонне отражают эффективность кадровой политики, должны выражаться в экономическом, социальном, психологическом, информационном и организационном аспектах.

Проведенный во второй главе анализ хозяйственной деятельности и кадровой политики ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области показал, что Исправительно-трудовая колония № 4 строгого режима с металлообрабатывающим профилем была создана на базе Середкинской МТС с лимитом наполнения 350 чел. организована в соответствии с

решением Исполкома Псковского областного Совета депутатов трудящихся и приказом начальника УВД Псковской области № 07 от 22 января 1959 года.

Проведенный анализ структуры персонала ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области показал стабильное количество персонала, а именно 282 чел., но при этом, наблюдается незначительные структурные изменения, так увеличился удельный вес аттестованных сотрудников с 80,40% в 2016 г. до 84,21% в 2018 г.

Также, наблюдается преобладании в общей структуре персонала в возрасте от 31 до 40 лет, а именно их удельный вес составляет 45,74% в 2016 г., 42,50% в 2017 г., 46,81% в 2018 г., второе место занимает персонал в возрасте от 41 до 45, удельный вес которых составляет 28,37% в 2016 г., 26,60% в 2018 г.

Большая часть сотрудников старшего начальствующего состава имеют стаж службы в ФКУ ИК-4 УФСИН России от 10 до 20 лет, рядового и младшего начальствующего состава от 3 до 10 лет. Такую структуру можно считать наиболее оптимальной, так как период адаптации, а также вливания сотрудников в коллектив уже завершен, что способствует более эффективному исполнению должностных обязательств.

Текучесть кадров в 2016 году составляла 3,55% от общей численности персонала, а в 2018 году увеличилась на 2,48%. Т.е. отмечена проблема текучести персонала, а также невозможность организации удержать персонал в штате длительное время, снижение образовательной структуры сотрудников. Также были выявлены и следующие проблемы: низкая удовлетворенность трудом у сотрудников, использование административных и экономических методов управления персоналом, неумение делегировать обязанности руководителей сотрудникам, отсутствие доверия руководителей к сотрудникам, нежелание сотрудников к улучшению условий своего труда, нежелание брать инициативу и дополнительные обязанности на себя у сотрудников.

На основе выявленных проблем были предложены следующие рекомендации: внедрение в штат ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области дополнительного специалиста по управлению персоналом, основная обязанность которого будет заключаться в формировании благоприятного социально-психологического климата в коллективе; внедрение системы нематериальной мотивации персонала; внедрение системы «КРІ» в ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области; внедрение системы обучения руководящего состава.

Предложенные рекомендации, согласно приведенной оценке, устранят выявленные проблемы. При затратах на предложенную программу в 586200 рублей и ее эффективности в 650537 рублей, очевидный экономический эффект внедрения программы составит 64337 рублей. Текучесть кадров будет снижена до показателя до 0,48%.

Список используемых источников

1. Конституция Российской Федерации. - М., 1993 [Электронный ресурс] / http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ [Электронный ресурс] / http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
3. О муниципальной службе Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 02.03.2007 №25-ФЗ [Электронный ресурс] / http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530
4. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 06.10.2003 №131-ФЗ [Электронный ресурс] / http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/
5. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 27.07.2004 №79-ФЗ [Электронный ресурс] / http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/
6. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон от 27.05.2003 №58-ФЗ [Электронный ресурс] / http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/
7. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / А.Д. Шеремет. – 2-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 374 с.
8. Аникеев П.Р. Кадровая политика государства / П.Р. Аникеев // Социология. – 2015. - №7. – С. 21-25
9. Баранов М.А. Управление персоналом на государственном уровне / М.А. Баранов // Социология. – 2016. - №6. – С. 41-52
10. Варич С.О. Как сформировать кадровую политику – С.О. Варич // Социум. – 2015. - №4. – С. 12-14

11. Васильева В. М. Государственная политика и управление: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. М. Васильева, Е. А. Колеснева, И. А. Иншаков. – М : Издательство Юрайт, 2018. – 441 с.
12. Гарнов А.П.. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебник/Гарнов А.П. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 365 с.
13. Захарченко В.В. Кадровая политика России в государственных органах управления / В.В. Захарченко // Корреспондент. – 2016. - №4. – С. 22-25
14. Канке А.А., Кошечая И.П. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / А.А. Канке, И.П. Кошечая. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 288 с.
15. Каталог организаций List-org // <https://www.list-org.com/company/2562416>
16. Кашковар Е.М. Государственное управление и кадры / Е.М. Калашник // Социальный журнал. – 2015. - №8. – С. 15-20
17. Кобелева И. В., Ивашина Н. С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности коммерческих организаций: Учебное пособие/Кобелева И. В., Ивашина Н. С. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 224 с.
18. Корягина И. А. Современные проблемы теории управления: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / И. А. Корягина, М. В. Хачатурян. — М : Издательство Юрайт, 2018. — 188 с
19. Лафетова А.С. / Текучесть кадров на государственной службе/ Журнал студенческий – Новосибирск, Изд-во Ассоциация научных сотрдников «Сибирская академическая книга», 2018. №22-2
20. Мельник М.В., Герасимова Е.Б. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ФОРУМ : ИНФРА-М, 2017. – 208 с.

21. Официальный сайт УФСИН России по Псковской области // <http://www.60.fsin.su/ufsin-rossii-po-pskovskoy-oblasti/management/head.php>
22. Официальный сайт ФКУ ИК-4 УФСИН России по Псковской области // http://fkurf.ru/severo-zapadnyj_fo/pskovskaya_oblast/fku_ik-4.html
23. Охотский Е.В. Теория и механизмы современного государственного управления в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. В. Охотский. — 3-е изд., перераб. и доп. — М : Издательство Юрайт, 2018. — 367 с.
24. Погодина Г.В. Оценка эффективности программы адаптации / Всё для кадровика. Актюн - МЦФЭР, 2015. № 8
25. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. — 6-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 378 с.
26. Санжиев Д. Проблемы государственной кадровой политики // Экономика и жизнь. - 2015. - №24. - С. 10-14
27. Совершенствование кадровой политики // Директор по персоналу. Актюн - МЦФЭР, 2016. № 12
28. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций (анализ деловой активности): учеб. пособие / И.Т. Абдукаримов, М.В. Беспалов. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 320 с.

Приложения

Приложение 1

Методика «Интегральная удовлетворенность трудом» Тестовый материал

1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:
 - да;
 - отчасти;
 - нет.
2. За последние годы я добился успехов в своей профессии:
 - да;
 - отчасти;
 - нет.
3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:
 - да;
 - не со всеми;
 - нет.
4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:
 - да;
 - не всегда;
 - нет.
5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:
 - да;
 - отчасти;
 - нет.
6. В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое:
 - да;
 - время от времени;
 - нет.
7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:
 - да;
 - не уверен;
 - нет.
8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:
 - да;
 - что-то среднее;
 - нет.
9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удастся выполнить всю возложенную на вас работу:
 - да;
 - среднее;

- нет.

10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:

- да;

- редко;

- нет.

11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:

- да;

- среднее;

- нет.

12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:

- да;

- время от времени;

- нет.

13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:

- да;

- не совсем;

- нет.

14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:

- да;

- иногда;

- нет.

15. Меня редко поощряют за работу:

- да;

- иногда;

- нет.

16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:

- да;

- может быть;

- нет.

17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:

- да;

- иногда;

- нет.

18. В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:

- да;

- не совсем;

- нет.

Дешифратор к ключу:

Утверждения	Варианты ответов			Утверждения	Варианты ответов		
	a	b	c		a	b	c
1	2	1	0	10	2	1	0
2	2	1	0	11	2	1	0
3	2	1	0	12	0	1	2
4	2	1	0	13	0	1	2
5	2	1	0	14	0	1	2
6	2	1	0	15	0	1	2
7	2	1	0	16	2	1	0
8	2	1	0	17	0	1	2
9	0	1	2	18	2	1	0

Матрица полученных результатов применения методики оценки
удовлетворенности трудом

Ответы	Количество, чел.	Доля, %
1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:		
да	10	25,64
отчасти	5	12,82
Нет	24	61,54
2. За последние годы я добился успехов в своей профессии:		
да	3	7,69
отчасти	8	20,51
нет	28	71,79
3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:		
да	4	10,26
не со всеми	4	10,26
нет	31	79,49
4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:		
да	19	48,72
не всегда	17	43,59
нет	3	7,69
5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:		
да	6	15,38
отчасти	8	20,51
нет	25	64,10
6. В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое:		
да	17	43,59
время от времени	16	41,03
нет	6	15,38
7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:		
да	8	20,51
не уверен	9	23,08
нет	22	56,41
8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:		
да	5	12,82
что-то среднее	30	76,92
нет	4	10,26
9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на вас работу:		
да	21	53,85
среднее	5	12,82
нет	13	33,33
10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:		
да	3	7,69

редко	16	41,03
нет	20	51,28
11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:		
да	5	12,82
среднее	19	48,72
нет	15	38,46
12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:		
да	8	20,51
время от времени	11	28,21
нет	20	51,28
13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:		
да	19	48,72
не совсем	13	33,33
нет	7	17,95
14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:		
да	22	56,41
иногда	11	28,21
нет	6	15,38
15. Меня редко поощряют за работу:		
да	18	46,15
иногда	15	38,46
нет	6	15,38
16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:		
да	2	5,13
может быть	4	10,26
нет	33	84,62
17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:		
да	30	76,92
иногда	6	15,38
нет	3	7,69
18. В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:		
да	7	17,95
не совсем	10	25,64
нет	22	56,41