

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 магистратуры (бизнес-программ)

(наименование)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Государственное и муниципальное управление

(направленность (профиль))

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Государственная кадровая политика: сущность, принципы,  
проблемы реализации»

Студент

М.В. Будыкин

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный  
руководитель

д.юр.н., профессор Д.А. Липинский

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

Тольятти 2021



**Росдистант**  
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Содержание

Введение	3
1 Теоретико-правовые основы государственной кадровой политики	6
1.1 Понятие, содержание и сущность государственной кадровой политики	6
1.2 Законодательное регулирование кадровой политики в РФ	19
2 Анализ кадровой политики на государственном предприятии АО «ГНИИХТЭОС»	25
2.1 Анализ кадрового состава АО «ГНИИХТЭОС»	25
2.2 Оценка реализации кадровой политики в АО «ГНИИХТЭОС»	35
3 Оптимизация кадровой политики АО «ГНИИХТЭОС»	46
3.1 Меры по оптимизации кадровой политики АО «ГНИИХТЭОС»	46
3.2 Оценка эффективности предложенных рекомендаций	59
Заключение	63
Список используемых источников	66
Приложение А Вопросы для диагностики удовлетворенности персонала АО «ГНИИХТЭОС» условиями труда	72
Приложение Б Опросник для диагностики кадровой политики и организационной культуры в АО «ГНИИХТЭОС»	74

## Введение

Актуальность исследования. Человеческие ресурсы имеют большое значение для любой организации. Грамотное управление персоналом повышает эффективность работы организации, способствует ее выживанию. Кризисная ситуация меняет условия функционирования организации, ставит перед сотрудниками новые задачи. Соответственно и система управления персоналом нуждается в изменениях.

«Целью управления персоналом является достижение определенного качества персонала, которое может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие персонала. Это остается верным и в условиях кризисной ситуации. При этом необходимо учитывать то, что в условиях кризиса управление персоналом становится более сложным. Это связано в том числе с повышением тревожности людей и их неуверенностью в будущем. В настоящее время проблема эффективного управления персоналом является одной из наиболее актуальных в деятельности отечественных субъектов хозяйствования. Для России это относительно новая проблема, поэтому ее решение требует изучения накопленного отечественного и зарубежного опыта» [28].

Степень разработанности темы. Современной теории и практике менеджмента посвящены исследования широкого круга ученых, таких как Мильор Р. Г., Веснин В. Р., Алехина О. Ф., Кибанов А. Я.

Зарубежный опыт современного управления персоналом анализируется в трудах Шиверской М. Р., Попова А. В., Коно Т., Губенко М. Тем не менее, необходимым является поиск перспективных концептуальных подходов к улучшению управления, которые способствовали бы ликвидации стереотипов в управлении и мышлении.

Целью работы является определение возможностей оптимизации кадровой политики на примере государственного предприятия АО

«ГНИИХТЭОС».

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретико-правовые основы государственной кадровой политики;
- провести анализ кадровой политики на примере АО «ГНИИХТЭОС»;
- разработать рекомендации по оптимизации кадровой политики в АО «ГНИИХТЭОС».

Объект исследования: АО «ГНИИХТЭОС».

Предмет исследования – государственная кадровая политика.

Методология исследования. Для достижения цели и решения поставленных задач при написании работы использовались следующие методы исследования: математические при расчете показателей динамики и структуры, анализ документов, в том числе нормативных правовых актов, анализ статистических данных, анкетный опрос, а также графические методы в целях наглядного представления данных.

Исследовательская база: Акционерное общество «Государственный орден трудового красного знамени Научно-исследовательский институт химии и технологии элементоорганических соединений».

Теоретическая значимость исследования заключается в изучении теоретико-правовых основ государственной кадровой политики.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанных рекомендаций в деятельности АО «ГНИИХТЭОС».

Научная новизна исследования заключается в оптимизации кадровой политики государственного предприятия.

К научным результатам, выносимым на защиту относятся:

- на основе подходов различных авторов, уточнено понятие кадровой политики;

- предложена оптимизация кадровой политики государственного предприятия на основе совершенствования системы подбора, отбора и найма персонала с его последующим продвижением по службе, включая формирование кадрового резерва и проведение квалификационных экзаменов.

- предложено внедрение и активное использование в практике управления социально-психологических методов кадрового менеджмента.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течении всего исследования. Его результаты докладывались на следующих конференциях: "Экономика и социум" №10(77) 2020.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

Во введении обозначены актуальность, цель, задачи, объект, предмет и методы исследования, его практическая значимость.

В первой главе «Теоретико-правовые основы государственной кадровой политики» раскрываются понятие, содержание и сущность государственной кадровой политики, а также законодательное регулирование кадровой политики в РФ.

Вторая глава «Анализ кадровой политики на государственном предприятии АО «ГНИИХТЭОС» посвящена анализу кадрового состава и оценке кадровой политики в АО «ГНИИХТЭОС».

В третьей главе «Оптимизация кадровой политики АО «ГНИИХТЭОС» предложены меры по оптимизации кадровой политики АО «ГНИИХТЭОС» и оценке эффективности предложенных рекомендаций.

В заключении сформулированы основные выводы по результатам исследования.

# **1 Теоретико-правовые основы государственной кадровой политики**

## **1.1 Понятие, содержание и сущность государственной кадровой политики**

Эффективность деятельности государственных учреждений напрямую зависит от компетентности сотрудников и работников данного учреждения, а качество трудовых ресурсов является одним из неперенных составляющих экономической и политической стабилизации. Однако, для того, чтобы структурировать и организовать эффективный штат «рабочей силы» в учреждении, необходимо разработать четкую кадровую политику.

Кадровая политика – формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны.

«Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется посредством кадровой политики, которая включает в себя работу с кадрами, как на стадии приема, так и в процессе работы. Кадровая политика состоит из основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой учреждения. Поэтому, в данном аспекте кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом» [28]. Важно отметить, что современная экономика ставит перед собой ряд принципиальных задач, важнейшей из которых является максимально эффективное использование кадрового потенциала.

В таблице 1 рассмотрены мнения авторов по поводу трактовки понятия и сущности кадровой политики.

Таблица 1 – Мнения авторов по вопросу толкования сущности понятия «кадровая политика»

Автор	Определение
А.А. Крылова, Ю.В. Прушинский	«Кадровая политика - это сформулированные (устно или письменно) руководством организации видение, принципы, правила поведения в отношении кадров, обязательные для всех участников процесса управления персоналом с целью достижения стоящих перед ним стратегических целей с учетом постоянно изменяющийся внутренней и внешней среды» [56, с. 14].
А.М. Руденко	«Кадровая политика, являющаяся системой теоретических знаний, принципов, отношений и организационно-практических мероприятий государственных органов и негосударственных организаций, которые направлены на установление целей, задач, характера этой политики, определение форм и методов кадровой работы» [49, с. 87].
В.Р. Веснин	«Кадровая политика является системой взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, которые определяют основные направления, формы и методы работы с персоналом. Ее цели заключаются в сохранении, укреплении и развитии кадрового потенциала, создании высокопроизводительного коллектива, обеспечении благоприятных, экономических, социальных и психологических условий его деятельности» [19, с. 25].
А.Я. Кибанов	«Совокупность принципов, методов и форм организационного механизма, направленного на выработку целей и задач, способствующих сохранению, укреплению и развитию кадрового потенциала, созданию квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, который способен своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития» [33, с. 44].
А.О. Блинов	«Систему принципов, норм и правил, которые регламентируют отношения с работниками и определяют основные направления, формы и методы работы с кадрами» [16, с. 19].

## Продолжение таблицы 1

Автор	Определение
А.П. Сергеева, Ю.К. Толстой	«Рассматривают кадровую политику в узком и широком смыслах. В широком смысле слова кадровая политика является системой сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией. В узком смысле слова кадровая политика является набором конкретных правил, пожеланий и ограничений, реализующихся в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками» [24, с. 118].

На наш взгляд, наиболее точное определение государственной кадровой политики дает А.Я. Кибанов. Поэтому в рамках данной работы под кадровой политикой будем понимать «совокупность принципов, методов и форм организационного механизма, направленного на выработку целей и задач, способствующих сохранению, укреплению и развитию кадрового потенциала, созданию квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, который способен своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития» [33, с. 44].

«Объектом кадровой политики организации являются ее работники, а субъектом кадровой политики - система управления персоналом организации, состоящая из руководителей всех уровней управления и кадровой службы. В зависимости от степени влияния и контроля со стороны руководства организации на кадровую ситуацию, процедур, направленных на прогнозирование количества и качества персонала, выделяют следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;



– активная» [36, с. 30].

«При пассивной кадровой политике руководство организации не имеет четкой программы по работе с персоналом и вынужденно реагирует на уже возникающие кадровые проблемы (нехватка кадров, конфликты, наличие долго не закрытых вакантных должностей), сосредотачивая усилия на их устранении без глубокого анализа ситуации» [35, с. 60].

«Кадровые решения принимаются без учета долгосрочных последствий. Подбор, отбор работников осуществляется в оперативном режиме без планирования потребности в персонале на перспективу. Оценка кандидатов и работников проводится поверхностно и формально.

Обучение персонала бессистемно и нерегулярно. В организациях с таким типом кадровой политики нечетко распределены полномочия и ответственность работников.

При реактивной кадровой политике руководство организации диагностирует возникающие проблемы с персоналом, анализирует причины кадровых проблем, конфликтных ситуаций, принимает меры по их ликвидации. При превентивной кадровой политике руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации.

Производится оценка кадрового потенциала на соответствие поставленным задачам. Имеются краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах. Сформулированы задачи по развитию и обучению персонала.

При активной кадровой политике руководство организации имеет не только кадровый прогноз, но и средства влияния на кадровую ситуацию, в случае необходимости могут разрабатываться целевые кадровые программы. При таком типе кадровой политики в организации проводится мониторинг производственного климата, мотивации персонала» [35, с. 61].

«Активная кадровая политика может быть рациональной и авантюристической. Руководство организации при рациональной кадровой

политике имеет обоснованный прогноз развития кадровой ситуации и располагает краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным планами работы по обеспечению кадрами с различными сценариями развития ситуации (вплоть до кризисных).

При открытой кадровой политике организация открыта для приема новых работников извне на любой уровень должностей, и для каждого открываются возможности развития деловой карьеры с любой должности. Организация готова принять на работу любого специалиста, обладающего соответствующими компетенциями без требований к кандидатам, к примеру, по опыту работы в этой или родственных организациях. Открытая кадровая политика характерна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли» [35, с. 62].

«При закрытой кадровой политике организация использует преимущественно внутренние источники персонала, поэтому и продвижение на вышестоящие должности возможно только для своих работников и с нижнего уровня управления. Такой тип кадровой политики характерен для организаций, ориентированных на создание определенной корпоративной культуры» [35, с. 63].

Государственная кадровая политика отличается тем, что касается непосредственной жизнедеятельности населения, их распределения по сферам деятельности, жизнеобеспечения, отношения к работе в государственных организациях.

Также многие авторы рассматривают сущность государственной кадровой политики, как в узком, так и в широком смысле. В широком смысле слова государственная кадровая политика является системой официально признанных целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государственных структур по регулированию всех кадровых процессов в отношении определенной территории. В узком смысле слова

государственная кадровая политика является выражением стратегии по формированию, профессиональному развитию и востребованию кадрового потенциала.

«Государственная кадровая политика является системой теоретических знаний, идей, взглядов, принципов, отношений и организационно-практических мероприятий государственных структур и организаций, которые включают и отражают совокупность мер подготовки, подбора, назначения, аттестации, перемещения, вознаграждения, наказания и увольнения государственных служащих» [39, с. 75] (рисунок 1).

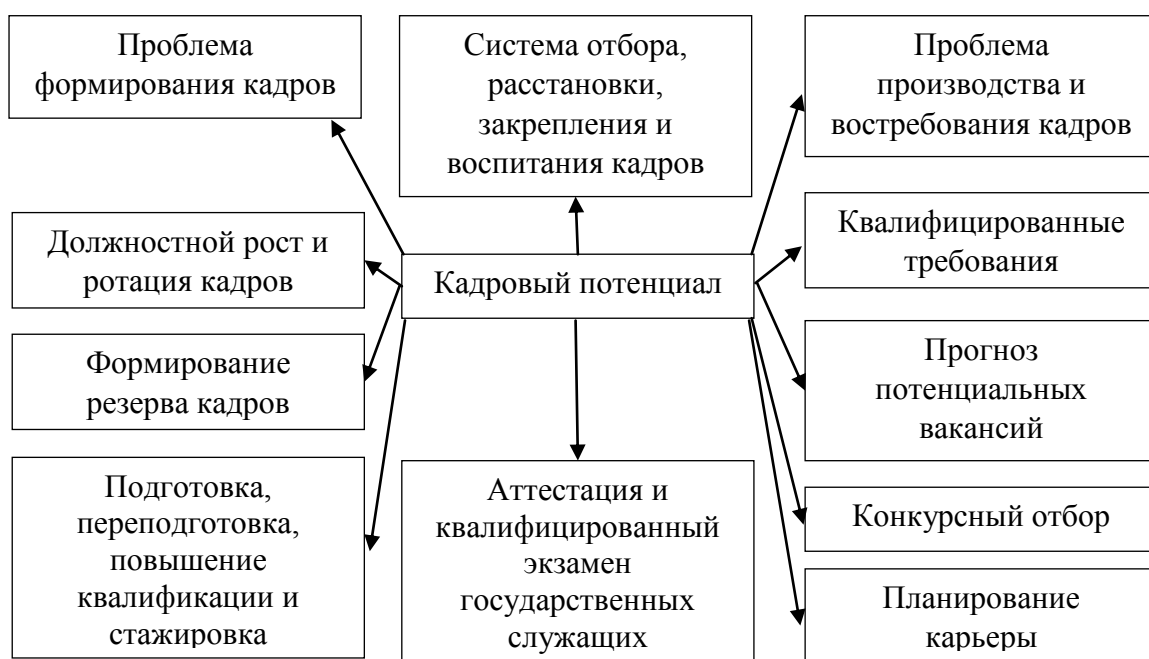


Рисунок 1 - Структура государственной кадровой политики

«Основное направление государственной кадровой политики заключается в подготовке управленцев новой генерации, обеспечении получения государственным служащими, работниками государственных органов власти опережающего дополнительного профессионального образования, профессиональной переподготовки и стажировки кадров, овладении новой методологией стратегического мышления» [24].

Особенности современной государственной кадровой политики заключаются в следующем:

- «государственная кадровая политика должна быть направлена на реализацию стратегии социально-экономического развития;
- должна вырабатываться в результате согласованных действий представительного и исполнительно-распорядительного органов власти, обсуждений и консультаций с представителями институтов гражданского общества, политических партий, бизнес-сообщества, учеными, экспертами, практиками;
- она должна быть сформулирована предельно ясно и четко, охватывать основные направления работы с персоналом;
- должна быть принята депутатами представительного органа власти и доведена до всех работников государственной структуры;
- должна содержать в себе технологии, механизмы, ресурсы по ее реализации;
- основополагающие цели, задачи и направления кадровой политики, которые должны быть тесно связаны между собой и обеспечить своевременное и качественное обеспечение органа власти необходимой численностью персонала, рациональным использованием кадрового потенциала, реализацию прав и обязанностей работников, предусмотренных трудовым законодательством.

Механизм реализации политики конкретизируется в соответствии с положениями о государственных структурных подразделениях и регламентах их деятельности.

Инструментариями реализации государственной кадровой политики являются:

- кадровое планирование;
- нормативно-правовое, информационно-техническое и научно-методическое обеспечение модели государственной кадровой работы;

- мероприятия по управлению профессионально-квалификационным развитием персонала;
- социальной защите;
- развитию корпоративной культуры;
- совершенствованию механизмов оплаты труда, размеров денежного содержания государственных служащих (включая внешние материальные и моральные факторы-стимулы)» [50, с. 486].

«Современные задачи государственной кадровой политики:

1. Во-первых, привлечение работоспособного населения к принятию участия в социально-экономических реформах, обеспечении воспроизводства жизненных сил сообщества, мобилизации человеческих ресурсов на активное участие в высокоэффективном и высококачественном труде;

2. Во-вторых, обеспечение непрерывного совершенствования и своевременного обновления кадрового состава производственно-хозяйственной, социально-культурной и управленческой организации сообщества, повышении профессионализма и социальной ответственности кадров в области государственного управления» [50, с. 487].

«Принципы государственной кадровой политики:

- законность – соблюдение требований законодательства, нормативно-правовых актов, регламентирующих решение кадровых вопросов;

- социальная защищенность государственных и муниципальных служащих;

- приоритет конкурсного вида подбора кадров относительно назначения на должность;

- испытательный срок для граждан, которые впервые устраиваются на государственную должность;

- подбор кадров по деловым, профессиональным и нравственным качествам согласно комплексной и объективной оценки;

– гласное, демократичное решение кадровых вопросов с учетом общественного мнения;

– систематическое обновление кадров с обеспечением преемственности в работе и притоке молодых сил» [50, с. 488].

Для того чтобы охарактеризовать технологии формирования государственного кадрового состава и развития профессионализации, предлагается выделить два подхода: прелиминаринг и технологию конкурсного отбора.

«Для решения проблем формирования кадрового состава необходимо использовать прелиминаринг – систему привлечения молодых кадров через предварительный отбор и систему стажировок.

В органах государственной власти при выборе метода поиска будущего сотрудника необходимо исходить из должности, из ситуации в отделе, из срочности вакансии и ситуации на рынке труда [5]. В настоящее время следует уделять больше внимания прелиминарингу как наиболее перспективному методу формирования трудового коллектива.

Прелиминаринг позволит кадровой службе динамично развивать кадровый резерв через привлечение в свои ряды молодых специалистов, перспективных студентов и выпускников. Кроме того, новые сотрудники легко адаптируются под стандарты и нормы, в то время как старшие их кандидаты уже имеют свою личную, часто завышенную и достаточно амбициозную позицию» [47, с. 66].

В настоящее время многие молодые люди готовы поступать на работу на госпредприятие, считая это хорошим началом карьеры по специальности после окончания вуза. Они приобретают опыт, получают хорошую запись в резюме, участвуют в решении масштабных задач. Некоторые рассматривают работу на государственном предприятии как шанс приблизиться к общественной элите.

Вместе с тем, мало кто из молодых специалистов остается на государственном предприятии хотя бы на несколько лет – оплата труда в

бизнес-структурах часто гораздо более привлекательна для специалистов их уровня. Более того, привлечь же квалифицированного профессионала, востребованного на рынке труда, в органы местного самоуправления в муниципальных районах и сельских поселениях крайне сложно.

В качестве примера можно рассмотреть практику работы по совершенствованию кадрового потенциала посредством организации стажировок в Администрации Губернатора Московской области и создание молодежного кадрового резерва Правительства Московской области.

Были заключены соглашения с ведущими образовательными организациями высшего образования РФ, 4000 студентов были проинформированы о стажировке в Администрации Губернатора Московской области. Данные мероприятия позволили привлечь на стажировку с последующим трудоустройством наиболее перспективных и заинтересованных молодых специалистов.

Для молодых специалистов стажировка является возможностью реализовать себя в сфере государственного управления и развить профессиональные и личностные компетенции (в рамках программы стажировки участники проходят обучение по развитию профессиональных и управленческих знаний и навыков, участвуют в различных развивающих играх и конкурсах).

За 3 месяца работы стажер под руководством наставников получает опыт по своей профессиональной специализации (юриспруденция, государственное и муниципальное управление, связи с общественностью, журналистика, делопроизводство, организация мероприятий, экономика и др.). Успешно прошедшие стажировку участники приглашаются в органы государственной власти Правительства Московской области для дальнейшего трудоустройства.

Все участники стажировки включаются в реестр соискателей (резерв лиц, из числа практикантов и стажеров) с ежемесячным информированием выпускников об открытии новых вакансий на должности, и проведении

конкурсов на замещение вакантных должностей на государственных предприятиях.

В рамках проекта «Молодежный кадровый резерв Санкт-Петербурга» прошли оценку более 5700 кандидатов, более 300 человек назначено на должности, резервисты работают в 95% исполнительных органов государственной власти города, 25% резервистов получили повышение.

Молодежный кадровый резерв является источником для подбора кадров на должности государственных предприятия Санкт-Петербурга.

Для решения проблем формирования кадрового состава также необходимо совершенствовать технологию конкурсного отбора. Вопрос о необходимости и целесообразности проведения конкурсов для замещения должностей должен рассматриваться через призму равенства прав и возможностей граждан.

Помимо этого, большинство структур идут по пути приоритета резерва кадров перед конкурсным отбором для замещения вакантных должностей, что является ограничением на равный доступ к государственным структурам.

В последнее время очень актуальным является вопрос о «кадровом голоде». Преодолеть его можно только путем проведения конкурса, однако на государственные предприятия граждане идут неохотно, несмотря на публичное объявление о предстоящем конкурсе. Дело в том, что объем полномочий требует создания должностей специальной компетенции, там более в некоторых ситуациях речь может идти об особой специализации служащих, связанной с исполнением сложных процессных функций, регулируемых отдельными областями права.

Несмотря на то, что система найма регламентируется законодательством, существует ряд проблем, которые возникают в кадровой работе:

– «несоответствие критериев отбора сотрудников объективным требованиям выполнения должностных обязанностей. Часто реальные



условия работы государственного служащего существенно отличаются от набора формальных критериев, предъявляемых в ходе отбора персонала.

– сложность оценки персонала в ходе отбора на основании формальных критериев отбора. Для каждого отдела и должности необходимо выработать отдельные методики оценки.

– медленные темпы обновления кадрового состава в связи с низким процентом молодых специалистов.

Данная проблема может быть решена за счет повышения популярности муниципальной службы и ее статуса у молодежи и выпускников через проведение специализированных мероприятий в вузах» [44].

В целях реформирования технологии конкурсного подхода в Белгородской области был реализован проект с акцентом на учет психологических аспектов личности, где измерялись уровень профессиональной компетентности, личностные качества и потенциал сотрудников. Оценка кандидатов проводилась комплексно с помощью тестовых заданий, кейса-интервью, психологического тестирования и психофизиологического исследования.

Интерес представляет и проект Департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области «Создание системы поиска (привлечения) кадров» «Заяви о себе!». Департаментом разработан Кадровый портал Белгородской области «Заяви о себе» и обеспечено его функционирование в целях размещения в открытом доступе вакансий государственной гражданской, муниципальной службы и подведомственных учреждений, и предоставления возможности соискателям заявить о себе, откликнувшись на понравившуюся вакансию или направив резюме (анкету).

За время реализации проекта проведен ряд мероприятий, направленных на увеличение притока соискателей, готовых к поступлению на государственную и муниципальную службу. Результатом работы команды проекта стала сформированная система поиска (привлечения) кадров в органах государственной власти и органах местного самоуправления.

Так, в рамках реализации проекта было просмотрено около 5000 резюме и анкет кандидатов, рассматривающих возможность поступления на государственную и муниципальную службу, 519 кандидатов были включены в кадровую базу региона, из них 343 кандидата были трудоустроены на государственную и муниципальную службу, а также на предприятия и организации Белгородской области.

Несмотря на правовую основу отбора персонала на государственное предприятие, существуют недостатки, которые выражаются в том, что критерии и способы отбора для кадрового резерва имеют формальное значение, т. к. проверяется соответствие резервиста исключительно формальным требованиям.

«Низкая эффективность работы с кадровым резервом на государственных предприятиях, отсутствие научно обоснованных критериев оценки результативности деятельности муниципальных служащих, отсутствие мотивационных факторов уменьшает число резервистов, а также недостаточная мотивация государственных и муниципальных служащих к профессиональному развитию. Увеличивающееся количество проблем, связанных с объективностью оценки и качеством проведения конкурсных процедур, говорит не только о трудностях реформирования государственных предприятий в целом, но и о том, что административная культура настолько сильна и закрыта, что это мешает нововведениям» [21].

Исходя из проведенного анализа привлечения сотрудников на государственные предприятия, можно предложить такие «направления совершенствования, как:

- собеседования сделать открытыми, чтобы на них имели возможность присутствовать все желающие из числа кандидатов;
- разнообразить методы отбора, применяя практические задания («подготовить аналитическую справку», «составить проект письма по поставленной проблеме», «оформить замечания и предложения (заключение) по проекту нормативного правового акта» и другие задания);

- оценку результатов собеседования с кандидатами осуществлять тайным голосованием по балльной системе;
- разрабатывать и объявлять претендентам критерии отбора: соответствие претендента требованиям по профессиональным, деловым, гражданским и личностным качествам; в соответствии с этими критериями составлять список вопросов и практических заданий;
- совершенствовать тестовые задания, направленные не только на определение уровня знания современного законодательства, но и на определение уровня нравственности и культуры;
- наряду с собеседованием и тестированием использовать другие методы определения уровня знаний: защиту проектов, написание рефератов и программ» [34].

Таким образом, можно сделать вывод, что кадровая политика организации должна быть тесно увязана со стратегией развития организации и быть достаточно стабильной, допуская и ее корректировку в соответствии с изменениями в стратегии организации, производственной и экономической ситуации; должна быть экономически обоснованной, то есть исходить из реальных финансовых возможностей организации, а также должна предусматривать индивидуальный подход к работникам.

## **1.2 Законодательное регулирование кадровой политики в РФ**

Кадровая работа на государственном предприятии имеет организационную нормативно-правовую основу. Ее правовое регулирование осуществляется на федеральном и региональном уровнях. Федеральное законодательство, а также принимаемые в соответствие с ним законы субъектов РФ и уставы муниципальных образований, регулируют деятельность государственных работников, определяя требования к государственным должностям, статус служащего, условия и порядок прохождения службы.

Нормативная правовая база в системе кадрового обеспечения и управления кадрами на государственном предприятии формируется, в первую очередь, из:

1. Конституции РФ [1];
2. Федерального закона «О системе государственной службы Российской Федерации» № 58-ФЗ от 27 мая 2003 г.;
3. Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ от 27 июля 2004 г.;
4. Федерального закона «О муниципальной службе в Российской Федерации» №25-ФЗ от 02.03.2007.

Кроме вышеуказанных законов государственную службу регулируют Трудовой Кодекс РФ [2], законы субъектов РФ, муниципальные локальные нормативные правовые акты. Кроме того, приоритеты, задачи и принципы государственной кадровой политики в сфере государственного управления обозначаются в ежегодных посланиях, указах и выступлениях Президента РФ и Председателя Правительства РФ.

Следует отметить, что если кадровая политика на государственном предприятии устанавливается Указом Президента «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2018 - 2020 годы», то развитие муниципальной службы обеспечивается муниципальными программами развития муниципальной службы и программами развития муниципальной службы субъектов Российской Федерации, финансируемыми соответственно за счет средств местных бюджетов и бюджетов субъектов Российской Федерации [2].

Примечательно, что законодательно установленные направления кадровой работы являются достаточно разноплановыми, начиная от рутинного ведения трудовых книжек и личных дел государственных служащих в рамках классического делопроизводства, и, заканчивая внедрением инновационных кадровых технологий. Но, прежде всего, кадровая работа включает в себя формирование кадрового состава для

замещения должностей. Приоритетные же направления формирования кадрового состава, в свою очередь, определены законодательством:

- назначение на государственные должности высококвалифицированных специалистов с учетом их профессиональных качеств и компетентности;
- содействие продвижению по службе;
- подготовка кадров и их дополнительное профессиональное образование;
- создание кадрового резерва и его эффективное использование;
- оценка результатов работы сотрудников посредством проведения аттестации;
- применение современных технологий подбора кадров и работы с кадрами.

Таким образом, кадровые отношения в системе государственного управления основываются на правовых нормах, которые призваны подробно регулировать вопросы прохождения государственной службы: условия и порядок поступления на государственную службу, способы замещения вакантных должностей, условия и порядок присвоения классных чинов, порядок проведения аттестации государственного служащего, основания и порядок прекращения государственной службы.

«Попытка легитимации принципов кадровой политики впервые была предпринята частично Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ (ст. 60. п. 1), в котором законодателем определены принципы формирования кадрового состава гражданской службы:

- назначение на должность гражданской службы гражданских служащих осуществляется с учетом их заслуг в профессиональной служебной деятельности и деловых качеств;

– необходимость совершенствования профессионального мастерства гражданских служащих.

«Принцип назначения служащих на должность с учетом их профессиональных и служебных заслуг и деловых качеств был взят из международного опыта: на Западе это основной принцип формирования кадров государственной службы.

Соблюдение данного принципа возможно при условии применения механизмов, которые позволяют учитывать персональные заслуги граждан, поступающих на государственную службу, и служащих в процессе прохождения службы. Соответствующим образом, данный принцип 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.

В числе механизмов реализации принципа можно назвать следующие:

- регулярная аттестация гражданских служащих;
- введение по отдельным должностям гражданской службы особого порядка оплаты труда в зависимости от эффективности профессиональной служебной деятельности, показатели которой определены в служебном регламенте.

Следует отметить, что в целом механизмы реализации данного принципа работы с кадрами исследованы недостаточно.

Что касается второго принципа, необходимость совершенствования профессионального мастерства гражданских служащих подразумевает развитие служащими собственных профессиональных знаний, умений и

навыков» [39]. Принцип профессионального мастерства дополняет основополагающий принцип — профессионализма и компетентности сотрудников.

В целом же «эффективность деятельности государственных структур во многом определяется качеством их кадрового состава, способностью и готовностью служащих к решению задач государственного управления в динамично развивающихся и усложняющихся условиях реформирования системы власти как самостоятельного уровня управления. Поэтому формирование высокопрофессионального и компетентного кадрового корпуса, оптимизация управления его развитием представляется принципиально важным для успешного развития государственного управления. Однако проведенный анализ кадровой ситуации и изучение практики управления развитием государственных служащих свидетельствуют о недостаточном уровне их профессионализма и неготовности значительной части сотрудников к работе в новых условиях, решению современных задач по реализации вопросов местного значения» [31]. Это, в первую очередь, актуализирует проблему поиска новых методов и технологий управления развитием кадров с целью повышения эффективности их профессиональной деятельности.

Таким образом, «законодательно определены приоритетные направления формирования кадрового состава, которые подразумевают организацию и эффективное использование кадрового резерва, подготовку кадров и профессиональное развитие, оказание содействия должностному росту (на конкурсной основе), использование ротации кадров, оценка результатов деятельности служащих посредством аттестации и квалификационного экзамена, а также использование современных кадровых технологий в процессе осуществления кадровой работы» [31].

Итак, сделаем вывод о том, что эффективность деятельности государственных учреждений напрямую зависит от компетентности

сотрудников и работников данного учреждения, а качество трудовых ресурсов является одним из неперенных составляющих экономической и политической стабилизации. Однако, для того, чтобы структурировать и организовать эффективный штат «рабочей силы» в учреждении, необходимо разработать четкую кадровую политику. Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется посредством кадровой политики, которая включает в себя работу с кадрами, как на стадии приема, так и в процессе работы. Кадровая политика состоит из основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой учреждения. Анализ правовых источников по теме исследования позволил сформулировать более полное и актуальное определение понятия государственной кадровой политики - это совокупность стратегических целей и принципов организации по формированию и профессиональному развитию трудового коллектива для его максимально полезного использования, в процессе которого достигаются и цели организации, и цели работников.



## **2 Анализ кадровой политики на государственном предприятии АО «ГНИИХТЭОС»**

### **2.1 Анализ кадрового состава АО «ГНИИХТЭОС»**

Полное название предприятия - Акционерное общество «Государственный орден трудового красного знамени Научно-исследовательский институт химии и технологии элементоорганических соединений».

Краткое название предприятия - АО «ГНИИХТЭОС».

Данное государственное предприятие занимается разработками высокотемпературных композиционных материалов и их компонентов, элементоорганических соединений.

Материалы, полученные на основе технологий АО «ГНИИХТЭОС», обладают уникальным комплексом эксплуатационных свойств, что делает их незаменимыми в космонавтике и обеспечивает конкурентные преимущества отечественной ракетно-космической техники.

Само государственное предприятие было создано в 1945 г.

11 июля 1994 года № 816 ГНИИХТЭОС на основании Постановления Правительства Российской Федерации предприятию был присвоен статус Государственного научного центра Российской Федерации.

«ГНИИХТЭОС является единственным в России комплексным научным центром по разработке научных основ, синтезу и созданию промышленной технологии элементоорганических соединений и материалов, что позволяет решать в полном объеме задачи от научного поиска до промышленной реализации созданных процессов и материалов» [60].

Продукты, производимые АО «ГНИИХТЭОС»:

- борорганическая продукция;
- кремнийорганические герметики;

- кремнийорганические гидрофобизаторы;
- кремнийорганические жидкости;
- кремнийорганические лаки;
- кремнийорганические смолы;
- мономерные кремнийорганические соединения;
- продукция на основе Ge и Si;
- силаны;
- силиконовые Компаунды СИЭЛ.

АО «ГНИИХТЭОС» входит в состав холдинга АО «РТ-Химкомпозит», объединяющего ведущие российские научно-исследовательские и научно-производственные центры - лидеры в области полимерных композитных материалов, изделий и конструкций из них, конструкционной оптики, малотоннажной и среднетоннажной химии, высокотехнологичных полимеров и синтетических волокон.

Организационная структура АО «ГНИИХТЭОС» представлена на рисунке 2.

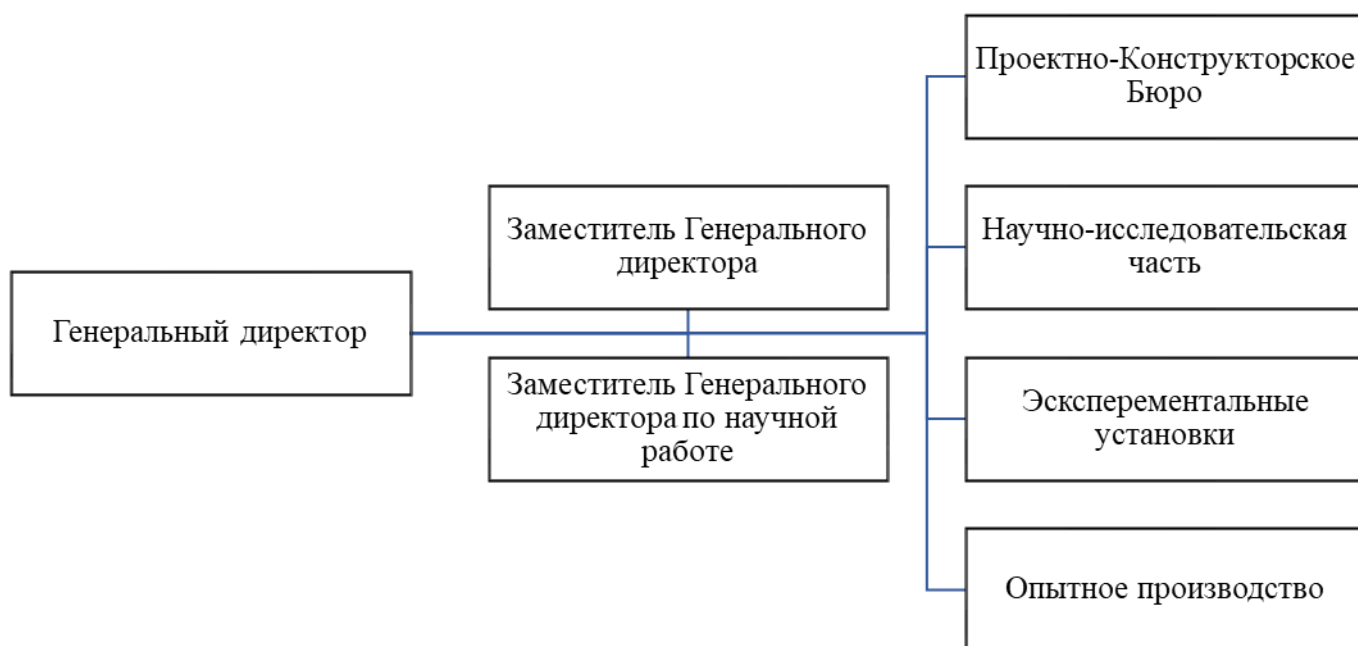


Рисунок 2 – Организационная структура АО «ГНИИХТЭОС»

Предприятие возглавляет Генеральный директор – Павел Аркадьевич Стороженко, д.х.н., профессор, академик РАН.

Предприятие насчитывает около 300 сотрудников, из них более 200 сотрудников – научные работники, из них 13 докторов химических и технических наук и 63 кандидата химических и технических наук.

Далее рассмотрены основные показатели финансово-хозяйственной деятельности АО «ГНИИХТЭОС». В таблице 2 представлены основные технико-экономические показатели деятельности предприятия.

Таблица 2 - Анализ основных технико-экономических показателей деятельности государственного предприятия АО «ГНИИХТЭОС» за 2017-2019 гг., тыс. руб.

Показатель	2017	2018	2019	Отклонение, 2019 к 2017	
				тыс.руб.	%
Выручка	539643	561723	1390853	851210	157,74%
Себестоимость	491204	498917	1286875	795671	161,98%
Валовая прибыль	48439	62806	103778	55339	114,24%
Прибыль от продаж	7917	3633	31390	23473	296,49%
Прибыль до налогообложения	6939	16459	37094	30155	434,57%
Чистая прибыль	5710	18345	30688	24978	437,44%
Собственный капитал предприятия, тыс. руб.	93635	75290	108633	14998	16,02%
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	98116	95719	142520	44404	45,26%
Рентабельность продаж, %	1,47	0,65	2,26	0,79	0,54
Экономическая, чистая рентабельность, %	4,51	10,57	21,02	16,51	3,66

Как видно из данных таблицы 1, выручка за три года у предприятия выросла на 57,74%, в стоимостном выражении на 851210 тыс. руб., с 539643 тыс. руб. до 1390853 тыс. руб., при этом себестоимость выросла на 61,98% или на 795671 тыс. руб. в стоимостном выражении, в результате чего валовый доход вырос всего на 14,24% или на 55339 тыс. руб.

Так как АО «ГНИИХТЭОС» имеет еще коммерческие и управленческие расходы, то в итоге прибыль от продаж выросла с 7917 тыс. руб. до 31390 тыс. руб. За счет увеличения прочих доходов и уменьшения прочих расходов, чистая прибыль предприятия выросла на 24978 тыс. руб. и в 2019 г. составила 30688 тыс. руб.

Увеличение величины собственного капитала организации на 14988 тыс. руб. за отчетный период свидетельствует о наметившейся тенденции к повышению прибыльности организации, т.к. увеличение собственного капитала вызвано ростом нераспределенной прибыли.

Наглядно динамика основных технико-экономических показателей деятельности государственного предприятия АО «ГНИИХТЭОС» представлена на рисунке 3.

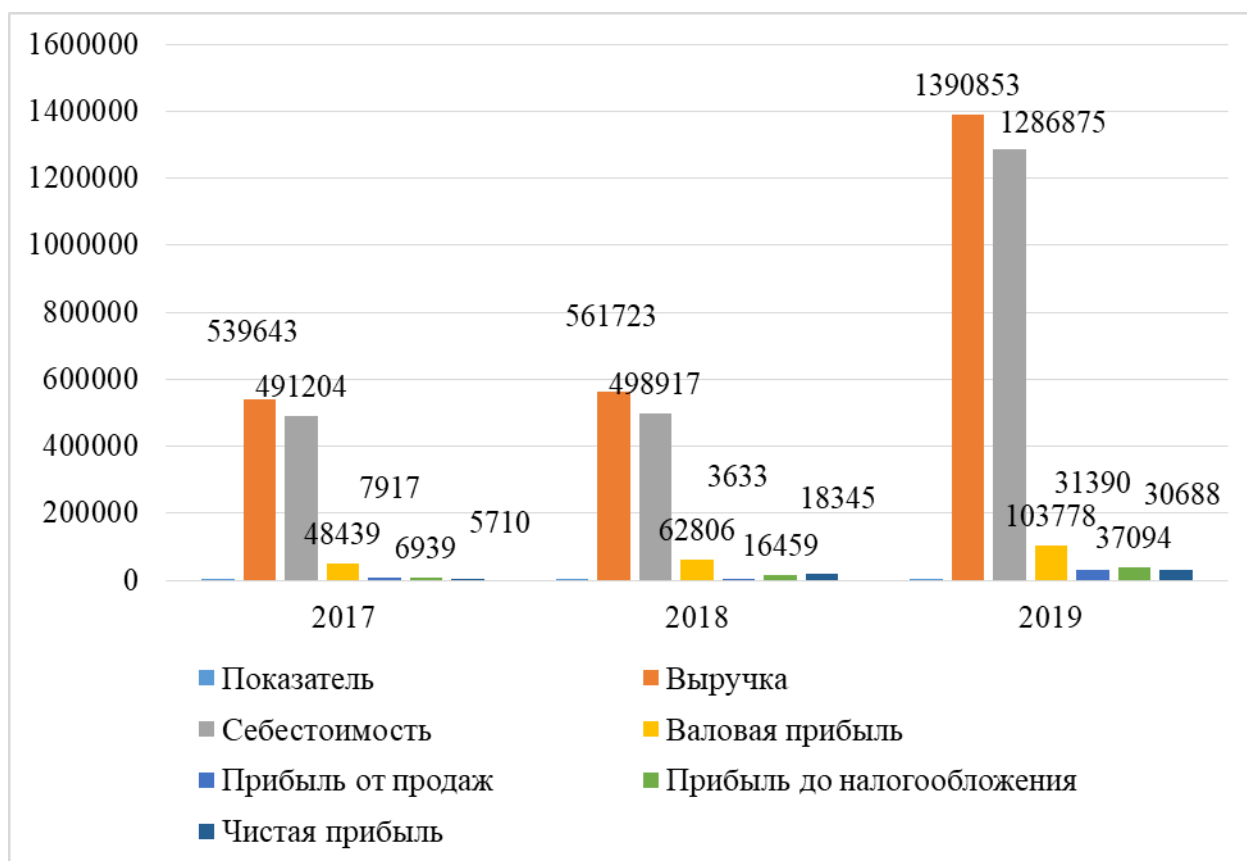


Рисунок 3 - Динамика основных технико-экономических показателей деятельности государственного предприятия АО «ГНИИХТЭОС» за 2017-2019 гг., тыс. руб.

Чистая рентабельность за отчетный период выросла с 4,51% до 21,02%. Однако рентабельность продаж у организации выросла с 4,51% в 2017 г. до 21,02% в 2019 г. - это произошло в результате увеличения выручки АО «ГНИИХТЭОС».

В таблице 3 представлено соотношение плановой и фактической численности персонала с разграничением сотрудников на три основные категории:

- руководителей;
- служащих;
- обслуживающий персонал.

Таблица 3 – Динамика плановой и фактической численности персонала АО «ГНИИХТЭОС»

Категории работающих	2017			2018			2019		
	план, чел.	факт, чел.	% к плану	план, чел.	факт, чел.	% к плану	план, чел.	факт, чел.	% к плану
Списочная численность всего	289	300	103,8	283	293	103,5	277	285	102,8
Руководители	11	11	100,0	10	10	100,0	10	10	100,0
Служащие	212	216	101,8	213	213	100,0	213	215	100,9
Обслуживающий (рабочий) персонал	66	73	110,6	50	68	136,0	54	60	111,1

В соответствии с таблицей 3 ежегодно имело место превышение фактической численности персонала над списочной (плановой) в категориях служащих и рабочих за исключением совпадения показателей у служащих в 2018 г. Так, в 2017 г. на предприятии были задействованы 216 государственных служащих вместо 212 (+1,8%) и 73 человек обслуживающего персонала вместо 66 (+10,6%). В 2018 г. соотношение фактического и планового числа последней категории составило 68 и 50 человек соответственно (+36%). В 2019 г. здесь трудились 215 служащих

вместо 213 запланированных (+0,9%) и 60 представителей обслуживающего персонала вместо 54 (+ 11,1%). Сложившаяся ситуация связана, прежде всего, с тем, что объем выполняемых организацией работ потребовал привлечения дополнительной рабочей силы.

Качественная характеристика персонала организации по возрасту содержится в таблице 4.

Таблица 4 – Качественный состав трудовых ресурсов предприятия

Группы работников	Численность работников, чел.			Удельный вес, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
по возрасту:						
- до 30 лет	87	77	69	29,0	26,2	24,2
- от 31 года до 35 лет	47	55	55	15,6	18,7	19,2
- от 36 до 45 лет	87	87	90	29,0	29,6	31,5
- от 46 до 50 лет	22	20	23	7,3	6,8	8,0
- старше 50 лет	57	54	48	19,1	18,7	17,1
Итого	300	293	285	100	100	100
по уровню образования:						
- высшее профессиональное	173	172	165	57,6	58,7	57,8
- среднее профессиональное	91	87	88	30,3	29,6	30,8
- начальное профессиональное	36	34	32	12,1	11,7	11,4
Итого	300	293	285	100	100	100
по трудовому стажу:						
- до 1 года	49	32	41	16,3	10,9	14,3
- от 1 года до 3 лет	54	66	50	18,0	22,5	17,5
- от 3 до 5 лет	38	34	42	12,6	11,6	14,7
- от 5 до 10 лет	76	75	61	25,3	25,5	21,4
- больше 10 лет	83	86	91	27,8	29,5	32,1
Итого	300	293	285	100	100	100

Как видно из таблицы 4, к концу 2019 г. в основную возрастную категорию персонала АО «ГНИИХТЭОС» вошли работники в возрасте от 36 до 45 лет: если в 2017-2018 гг. их численность составляла 87 человек, то в 2019 г. она увеличилась до 90 чел. (+3,4%). Вторая по величине группа – сотрудники в возрасте до 30 лет, хотя она имеет тенденцию к уменьшению в пользу работников в возрасте от 31 года до 35 лет: в 2017 г. обе названные

возрастные категории включали в себя по 87 человек, однако в 2019 г. первая группа сократилась до 69 человек (-20,7%), вторая же увеличилась до 55 человек (+17,0%). Далее следуют работники от 46 лет и старше.

Следующий этап исследования – анализ персонала АО «ГНИИХТЭОС» по уровню образования. Более половины всего трудового коллектива (173 человека, или 57,6% в 2017 г., 172 человека, или 58,7% в 2018 г. и 165 человек, или 57,8% в 2019 г.) имели высшее образование. По сравнению с 2017 г. в 2019 г. специалистов с высшим образованием стало на 8 человек меньше, что связано с общим снижением численности персонала. Треть сотрудников предприятия (91 человек, или 30,3% в 2017 г., 87 человек, или 29,6% в 2018 г. и 88 человек, или 30,8% в 2019 г.) получили среднее профессиональное образование. Остальные работники (рабочий персонал) имеют начальное профессиональное образование.

Самой многочисленной категорией персонала АО «ГНИИХТЭОС» по стажу являются работники, проработавшие в компании более 10 лет: их численность растет из года в год даже при общем сокращении трудового коллектива – 83 человека, или 27,8% в 2017 г., 86 человек, или 29,5% в 2018 г. и 91 человек, или 32,1% в 2019 г. Далее следуют сотрудники со стажем от 5 до 10 лет (76 человек, или 25,3% в 2017 г., 75 человек, или 25,5% в 2018 г. и 61 человек, или 21,4% в 2019 г.), хотя основное сокращение численности персонала происходило именно за счет них, а также за счет новичков со стажем до 1 года: количество последних сократилось с 49 человек в 2017 г. (16,3%) до 41 человека в 2019 г. (14,3%), что может свидетельствовать о недостаточно эффективной системе адаптации входящих на предприятие новых работников.

Динамику количественного изменения кадрового состава предприятия характеризует таблица 5, согласно которой общее количество принятых на работу после прохождения испытательного срока за три года в общей сложности составило 92 человека, уволенных – 109 человек, из них по собственному желанию работников, не достигших пенсионного возраста, –

25 человек.

Таблица 5 – Показатели движения персонала АО «ГНИИХТЭОС»

Наименование показателя	2017	2018	2019	Абс. отклон.	
				2018/2017	2019/2018
Численность персонала, чел.	300	300	293	0	-7
Приняты в организацию, чел.	29	31	32	2	1
Выбыли всего, чел., в том числе:	31	38	40	7	2
- по собственному желанию, из них:	13	19	17	6	-2
-случаи, относящиеся к текучести кадров	4	11	10	7	-1
Численность персонала на конец года, чел.	300	293	285	-7	-8
Коэффициент постоянства кадров, %	83	79	76	-4	-3
Коэффициент текучести кадров, %	1,3	3,8	3,6	2,5	-0,2

При этом для относительно большого коллектива текучесть кадров здесь очень низка – от 1,3 до 3,5% при норме, составляющей не более 8-10%. Вместе с тем, коэффициент постоянства из года в год активно сокращается в связи с общим ростом увольнений, в том числе в связи с выходом сотрудников на пенсию, их перемещением в рамках организации, сокращением и др.

Наглядно динамика показателей движения персонала АО «ГНИИХТЭОС» представлена на рисунке 4.





Рисунок 4 - Динамика показателей движения персонала АО  
«ГНИИХТЭОС»

Несмотря на низкие показатели текучести, нельзя не обратить внимание на ее рост более чем вдвое, что требует более пристального изучения особенностей сложившейся в АО «ГНИИХТЭОС» кадровой политики.

Перечень кадровых документов, используемых в АО «ГНИИХТЭОС» представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Перечень кадровых документов АО «ГНИИХТЭОС»

п/п	Документ	Каким документом регламентируется	Примечание	Срок хранения
1	Правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР)	Статья 189 ТК РФ	При приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить работника с ПВТР под роспись. Действуют до замены новыми.	При приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить работника с ПВТР под роспись. Действуют до замены новыми.
2	Положение о защите персональных данных работников	Статья 86 ТК РФ	При приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить работника с Положением о защите персональных данных работников под роспись.	Постоянно

3	Штатное расписание (ф. Т-3) (штатная расстановка)	Статья 57 ТК РФ, постановление Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1	Составляется каждый раз, когда в него вносятся те или иные изменения	Постоянно
---	--	---	--	-----------

Продолжение таблицы 6

п/п	Документ	Каким документом регламентируется	Примечание	Срок хранения
4	Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним	Инструкция о порядке заполнения трудовых книжек и вкладышей к ним (утверждена постановлением Минтруда России от 10 октября 2003 г. № 69)	Хранится в отделе кадров и ведется постоянно.	50 лет (но при ликвидации компании в архив города сдается вместе с другими документами, срок хранения которых составляет 75 лет)
5	Положение об оплате труда, премировании и материальном стимулировании	Раздел 6 ТК РФ, глава 21 ТК РФ	Раздел 6 ТК РФ, глава 21 ТК РФ	Постоянно
6	График отпусков	Статья 123 ТК РФ	Утверждается работодателем не позднее чем за две недели до наступления календарного года	1 год
7	Трудовой договор	Статьи 16, 56, 57, 67 ТК РФ	Заключается в письменной форме с каждым работником	75 лет
8	Личная карточка работника (форма Т-2)	Постановление Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1.	Ведется на каждого работника	75 лет

9	Трудовая книжка	Статья 66 ТК РФ, постановление правительства РФ от 16 апреля 2003 г. № 225 «О трудовых книжках», Инструкция о порядке заполнения трудовых книжек и вкладышей к ним (утверждена постановлением Минтруда России от 10 октября 2003 г. № 69)	Работодатель ведет трудовые книжки на каждого работника, проработавшего у него свыше пяти дней. При увольнении работник получает трудовую книжку на руки	Невостребованные трудовые книжки хранятся в организации 50 лет, при ликвидации предприятия сдаются в архив
---	-----------------	---	--	--

Итак, можно обобщить изложенное и сделать вывод, что в АО «ГНИИХТЭОС» создана достаточно сложная внутренняя структура. В организации наблюдается рост текучести персонала, обусловленный, возможно, просчетами в кадровой политике.

## **2.2 Оценка реализации кадровой политики в АО «ГНИИХТЭОС»**

Государственное предприятие специфично в силу того, что на формирование кадровой политики здесь влияют не только федеральные законы и подзаконные нормативные правовые акты, но также законы субъектов Российской Федерации, на основании которых выстраиваются требования к государственным работникам.

В АО «ГНИИХТЭОС» замещение должностей для вновь принимаемых работников не предполагает необходимости в обязательном порядке прохождения процедуры конкурса либо нахождения в составе кадрового резерва. Данное утверждение основывается на анализе Порядка поступления на работу, размещенного на официальном сайте. Прохождение конкурса либо непосредственное назначение является альтернативным, а потребность в проведении конкурса определяется в зависимости от того, о замещении какой должности идет речь. Решение о проведении конкурса принимается отделом

кадров АО «ГНИИХТЭОС». Стоит отметить, что государственные служащие, с учетом действующего законодательства, вне зависимости от того, какую должность они занимают, вправе претендовать на участие в конкурсе. Иными словами, теоретически каждый государственный служащий вправе рассчитывать на карьерный рост не только в аспекте перевода и повышения в должности, но и в плане наличия формального права на участие в конкурсе на замещение освободившейся вакансии. Вместе с тем, следует учитывать и наличие квалификационных требований к кандидатам на замещение вакантных должностей исходя из градации должностей по группам: высшие, главные, ведущие, старшие и младшие должности сотрудников.

В настоящее время действует Положение о проекте «Школа кадровика», которое было утверждено распоряжением Администрации города Москва от 21 мая 2019 года № 72-р. Данный муниципальный правовой акт ориентирован на повышение профессионализма государственных служащих, которые должны повышать свою квалификацию. Ориентирован данный муниципальный акт не на всех сотрудников, а только на сотрудников кадровых служб.

В отношении иных сотрудников специальные муниципальные акты не принимаются, а повышение квалификации предполагает за счет прохождения дополнительного обучения.

Говоря о реализации кадровой политики в АО «ГНИИХТЭОС», стоит отметить, что не все сотрудники довольны выстроенной системой, а часть сотрудников не видит для себя перспективы в аспекте возможности повышения по службе. Основная проблема, по мнению ряда сотрудников АО «ГНИИХТЭОС», заключается в отсутствии стремления к проведению конкурсов на замещение должностей. С одной стороны, проведения конкурса всегда предполагает необходимость несения дополнительных затрат. Возможно, что отчасти замещение должностей на основе анализа анкетных данных, которые были предварительно проверены, оправданна, с другой

стороны, следует принимать во внимание человеческий фактор и возможность злоупотреблений, в результате чего на должность будет назначен не кандидат, который максимально соответствует предъявляемым требованиям, а лицо, удовлетворяющее требованиям определенных сотрудников.

Непрозрачность системы назначения на должность негативно отражается на ее оценке. Соответственно, количество проводимых конкурсов должно быть больше, что позволит повысить возможности государственных служащих для карьерного роста.

Потребность в замещении должностей определяется непосредственно руководителями соответствующих структурных подразделений, которые далее взаимодействуют с кадровыми службами для поиска и отбора кандидатов. В части требований каждый руководитель структурного подразделения, как лицо, владеющее информацией о потребностях соответствующего отдела либо юридического лица, вправе высказать определенные пожелания, в том числе в аспекте квалификации и наличия определенных навыков. Эти возможности не все сотрудники АО «ГНИИХТЭОС» оценивают, как положительный момент, воспринимая как стремление найти сотрудников, более подходящих самому руководителю, чем соответствующих квалификационным требованиям к должности.

Подобное недовольство не является специфичной особенностью АО «ГНИИХТЭОС», оно, как правило, присутствует в большинстве организаций. Следует учитывать, что, прежде чем лицо заключит трудовой договор и приступит к исполнению своих обязанностей, оно проходит проверку, его данные анализируются.

Как негативный момент в аспекте реализации кадровой политики АО «ГНИИХТЭОС» можно выделить отсутствие проработанных планов повышения квалификации государственных служащих, которые бы учитывали необходимость вовлечения в данный процесс не только руководящих лиц, но и рядовых сотрудников.

С учетом сказанного выше целесообразно провести анализ удовлетворенности работников АО «ГНИИХТЭОС» условиями труда, чтобы выявить уровень их мотивации и возможные проблемы в кадровой политике организации. Для этого были выделены «следующие существенные критерии кадрового менеджмента в организации:

- денежное вознаграждение – оплата труда соответствует ожиданиям, есть возможности повлиять на уровень получаемых доходов;

- самочувствие – значимость хорошего самочувствия и работоспособности, безопасность рабочих условий и отсутствие в них отрицательного воздействия на здоровье;

- комфортные условия работы – расположение офисов, графики работы, наличие всех нужных для исполнения обязанностей технических средств и других инструментов, удобство рабочих мест (стола, кресла и т.д.), благоустроенность помещений (хороший климат, отсутствие шума, свободная плотность рассадки персонала и пр.);

- содержание должностных обязанностей – наличие интересных и разнообразных задач, амбициозные цели;

- возможности развиваться как личности – прохождение обучения и развивающих программ;

- возможности карьерного роста – наличие кадровых резервов, прогнозируемые перспективы в карьере;

- отношения в коллективе – открытые отношения в коллективе, поддержка коллег;

- структурированная деятельность – возможности запланировать свою работу;

- общественное признание – необходимость получить внимание со стороны других людей, желание почувствовать собственную значимость;

- отношения с руководством – возможности свободно обсуждать возникающие вопросы» [42].

Опираясь на данные критерии, была составлена анкета (опросник),

которая и позволила увидеть причины большинства сложностей, связанных с кадровой политикой в организации (Приложение А).

Вопросы были сформулированы в виде утверждений, а сотрудникам было предложено оценить их справедливость. Для простоты заполнения анкеты и последующих расчетов была разработана классическая 5-балльная шкала оценки. В опросе принимали участие 36 государственных служащих АО «ГНИИХТЭОС», задействованных в работе отраслевых (функциональных) структурных подразделений.

Важно понимать, что сотрудники никогда не будут абсолютно откровенны, но с помощью усреднения полученных в ходе опроса результатов были выявлены основные тенденции недовольства.

Анализ удовлетворенности проводился сразу в двух направлениях:

- по значимости критерия – насколько этот критерий важен для каждого отдельного сотрудника;
- по удовлетворенности – соответствуют ли условия работы в организации ожиданиям сотрудника.

Такой подход позволил обнаружить доминирующие потребности служащих АО «ГНИИХТЭОС» и оценить уровень их удовлетворенности.

Итоги диагностики объединены в таблице 6.

Таблица 6 – Результаты диагностики удовлетворенности персонала АО «ГНИИХТЭОС» условиями труда и основными принципами кадровой политики организации

Фактор	Удовлетворяет		Не удовлетворяет	
	абсолют. пок-ль	относит. пок-ль, %	абсолют. пок-ль	относит. пок-ль, %
Денежное вознаграждение	6	16,7	30	83,3
Самочувствие	14	38,9	22	61,1
Комфортные условия работы	11	30,6	25	69,4
Содержание работы	4	11,1	32	88,9
Возможность развиваться как личности	7	19,4	29	80,6
Возможность карьерного роста	6	16,7	30	83,3
Отношения в коллективе	20	55,6	16	44,4

Структурированная деятельность	14	38,9	22	61,1
Общественное признание	8	22,2	28	77,8
Отношения с руководителем	10	27,8	26	72,2

Результаты анкетирования помимо неудовлетворенности уровнем заработной платы (30 человек из 36 опрошенных, или 83,3%) показали сильное недовольство содержанием работы, тяготение ее рутинностью, а основные должностные обязанности при этом состоят из монотонных задач (32 человека из 36 опрошенных, или 88,9%).

Также большинством опрошенных сотрудников было отмечено, что у них нет возможности дальше развиваться в своей профессиональной деятельности (29 человек, или 80,6%) и они не видят для себя возможностей дальнейшего карьерного роста (30 человек, или 83,3%).

Почти половина респондентов указала на неблагоприятный психологический климат в коллективе (16 человек, или 44,4%). Одновременно 28 сотрудников, или 77,8%, не считают, что их достижения на профессиональном поприще оцениваются по достоинству, как руководителем, так и коллективом.

Схематически диагностики персонала АО «ГНИИХТЭОС» по анализируемым 10 факторам представлены на рисунке 5.



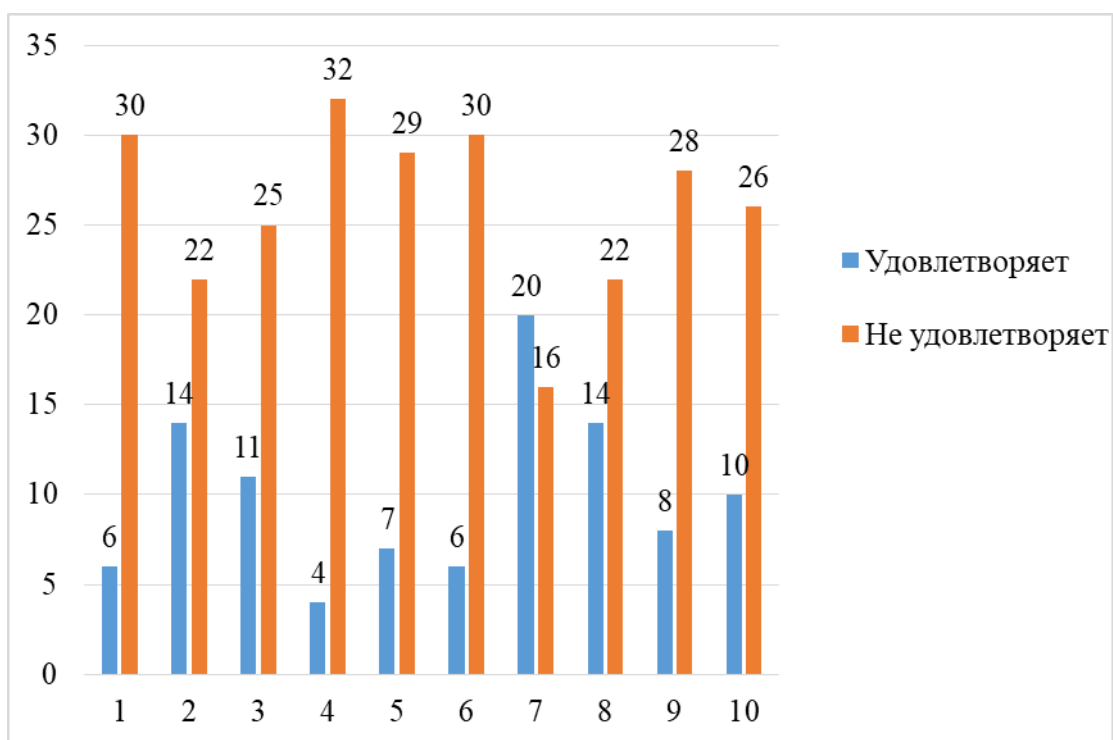


Рисунок 5 – Результаты диагностики персонала АО «ГНИИХТЭОС», чел.

И, наконец, что немаловажно, отношения с вышестоящим руководством не устраивают подавляющее большинство сотрудников (26 опрошенных, или 72,2%).

Наличие перечисленных выше проблем потребовало проведения более тщательной диагностики кадровой политики и организационной культуры организации. Исследование проводилось посредством анкетирования (Приложение Б).

В опросник вошел 21 вопрос, на которые респонденты отвечали, используя порядковую шкалу с баллами от 1 до 5-ти (таблица 7).

Таблица 7 – Порядковая шкала для анкетирования сотрудников АО «ГНИИХТЭОС»

Вариант ответа	Балл
Полностью не согласен	1
Скорее не согласен	2
Частично согласен	3
Скорее согласен	4
Полностью согласен	5

Обобщенные результаты анализа представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Результаты диагностики кадровой политики и организационной культуры АО «ГНИИХТЭОС»

Фактор	Да		Нет	
	абсолют. пок-ль	относит. пок-ль, %	абсолют. пок-ль	относит. пок-ль, %
Система вознаграждений поощряет достижение высочайших результатов	6	16,7	30	83,3
В организации налажены эффективные взаимодействия между подразделениями	13	36,1	23	63,9
Я лично имею все нужные ресурсы и полномочия для эффективного исполнения моих обязанностей и достижения поставленных передо мной целей	13	36,1	23	63,9
Я четко понимаю, какие шаги мне нужно предпринимать, чтобы получить более высокую должность	7	19,4	29	80,6
У меня есть хорошая перспектива карьерного роста в организации	6	16,7	30	83,3
Работники в моем подразделении доверяют друг другу и поддерживают друг друга	20	55,6	16	44,4
Мое непосредственное руководство адекватно проводит оценку моей работы и достижений	8	22,2	28	77,8
Я знаю и понимаю цели и миссию	14	38,9	22	61,1
У моего предприятия хорошо удается сохранять лучших сотрудников	9	25,0	27	75,0
Лучшим сотрудникам предоставляют особенные возможности для развития	8	22,2	28	77,8

Результаты анкетирования, помимо неудовлетворенности уровнем заработной платы (30 человек из 36 опрошенных, или 83,3%), показали сильное недовольство взаимодействием между основными подразделениями (управлениями, комитетами и функциональными отделами, сопровождающими деятельности основных структурных подразделений организации) (23 человека, или 63,9%), а ресурсы и полномочия для эффективного выполнения их обязанностей недостаточны (23 человека, или

63,9%). Наряду с этим, большинством сотрудников еще раз подтвердили тот факт, что они не имеют возможности эффективного профессионального развития (29 человек, или 80,6%) и видимого карьерного роста (30 человек, или 83,3%). Мнение подавляющего большинства респондентов заключается в том, что организация не стремится сохранять лучших (27 человек, или 75,0%), им не предоставляются особые возможности для развития (28 человек из 36 опрошенных, или 77,8%).

Также результаты диагностики государственных работников АО «ГНИИХТЭОС» по анализируемым 10 факторам представлены на рисунке 6.

Почти половина опрошенных работников снова указала на неблагоприятный психологический климат в коллективе (16 человек, или 44,4%). Еще 28 сотрудников, или 77,8%, уверены, что руководство организации и коллеги чаще всего не ценят по достоинству их профессиональные достижения. Подавляющее большинство сотрудников не понимают миссию и цели организации (22 опрошенных, или 61,1%).

Таким образом, реализация кадровой политики в АО «ГНИИХТЭОС» основывается на соблюдении положений действующего законодательства, в первую очередь – федерального, так как основные требования к сотрудникам разрабатываются на данном уровне.

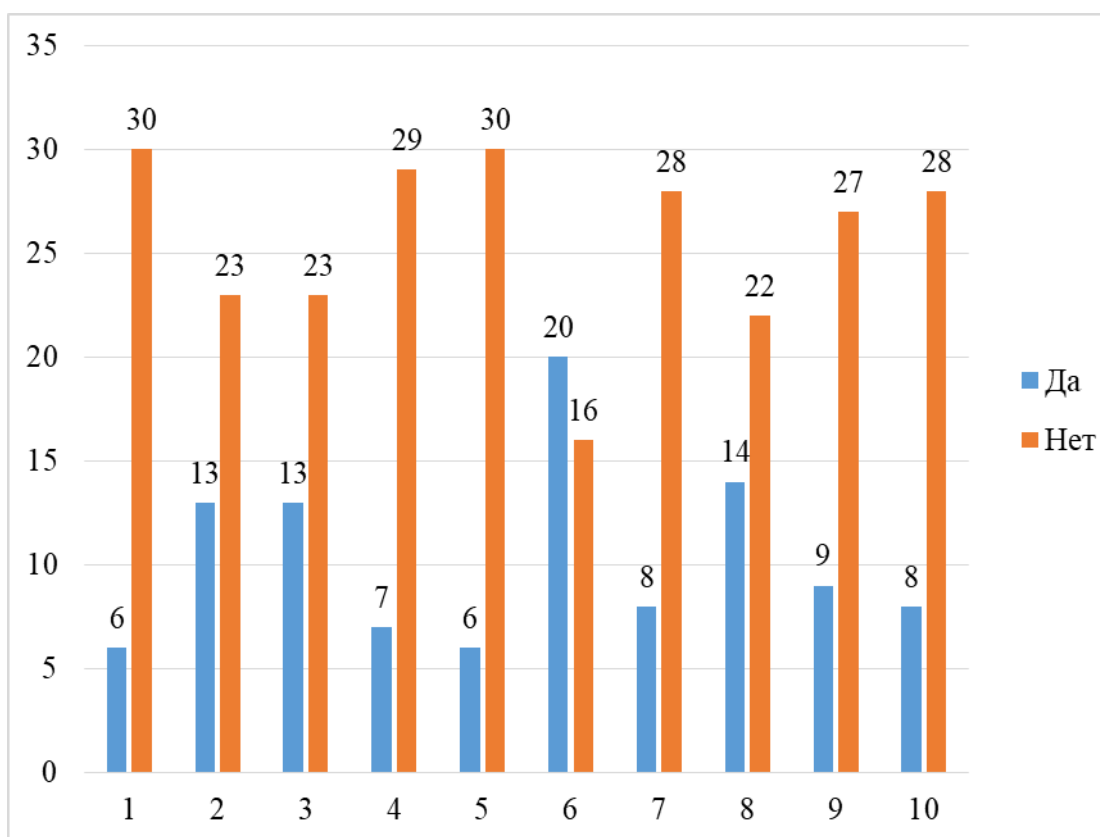


Рисунок 6 – Результаты диагностики кадровой политики и организационной культуры в АО «ГНИИХТЭОС»

В числе недостатков при проведении исследования кадровой политики АО «ГНИИХТЭОС» было выделено то обстоятельство, что в большинстве случаев замещение должностей осуществляется без проведения конкурса, что негативно воспринимается определенной значительной частью сотрудников. Кроме того, двойное анкетирование позволило выявить ряд проблем, связанных с превалированием административных методов управления в ущерб социально-психологическим и неудовлетворенностью сотрудников условиями труда, процессами развития персонала и его продвижения по службе.

Важной проблемой является также отсутствие для многих государственных служащих видимых перспектив карьерного роста, что требует серьезного совершенствования процедуры формирования и использования кадрового резерва в организации.

Итак, сделаем вывод о том, что АО «ГНИИХТЭОС» - это государственное предприятие, которое занимается разработками высокотемпературных композиционных материалов и их компонентов, элементоорганических соединений. В АО «ГНИИХТЭОС» создана достаточно сложная внутренняя структура. Однако в организации наблюдается рост текучести персонала, обусловленный, возможно, просчетами в кадровой политике. Соответственно, был проведен анализ удовлетворенности работников АО «ГНИИХТЭОС» условиями труда для выявления уровня их мотивации и возможных проблем в кадровой политике организации. На основании анализа был сделан вывод, что в АО «ГНИИХТЭОС» на сегодняшний день имеет место острая необходимость в коррекции и оптимизации основных направлений принятой кадровой политики.

### **3 Оптимизация кадровой политики АО «ГНИИХТЭОС»**

#### **3.1 Меры по оптимизации кадровой политики АО «ГНИИХТЭОС»**

Анализ действующей в АО «ГНИИХТЭОС» кадровой политики позволил выявить ряд недостатков и наметить пути их преодоления в рамках оптимизационной модели, содержание которой можно представить следующим образом:

1. Совершенствование системы подбора, отбора и найма персонала с его последующим продвижением по службе, включая формирование в организации кадрового резерва и проведение квалификационных экзаменов.
2. Внедрение и активное использование в практике управления социально-психологических методов кадрового менеджмента.
3. Формирование эффективной системы оценки и обучения государственных служащих.

Для упорядочивания процедуры найма и карьерного развития персонала, предполагающих среди прочего наличие кадрового резерва и проведение квалификационных экзаменов в рамках максимально объективных оценочных мероприятий, руководству АО «ГНИИХТЭОС» необходимо обратиться к идеям компетентностного управления.

Оценивая его особенности в условиях государственного предприятия, необходимо, прежде всего, подчеркнуть, что компетентностный подход здесь находится сегодня на начальном этапе своего развития.

Как уже упоминалось в теоретической части работы, основные квалификационные требования к государственным служащим перечислены в ст. 9 ФЗ №25-ФЗ с отсылкой на региональное законодательство, где квалификационными требованиями к государственным служащим являются уровень профессионального образования; стаж государственной службы; стаж работы по специальности; направление подготовки для замещения должностей.

В российском законодательстве также установлен ряд правовых норм должного поведения служащих. К примеру, статья 14.2 ФЗ №25-ФЗ требует от них обязательного исполнения ряда положений. Статья 14.2 ФЗ № 25-ФЗ, а также Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих РФ и муниципальных служащих предъявляют жесткие требования к их служебному поведению. Подробное изучение статей законов и Кодекса дает возможность выделить такие морально-этические принципы деятельности служащего, как добросовестность, нейтральность, защита прав и свобод граждан, аполитичность, профессионализм, терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России и иных государств, беспристрастность, корректность и др. Однако все перечисленное выше позволяет сформировать лишь обобщенный образ государственного служащего, в то время как реальная трудовая деятельность в органах разного уровня ставит перед человеком множество задач, требующих наличия совершенно конкретных профессиональных и личностных качеств.

Именно поэтому развитие теории и практики компетентностного управления государственной должностью вообще и развитием кадрового резерва на местах в частности является чрезвычайно актуальной задачей, в том числе и в АО «ГНИИХТЭОС». Такой подход полностью соответствует целям и задачам действующей в регионе государственной программы «Развитие кадровой политики в системе государственного и муниципального управления г. Москва до 2024 года», одним из элементов которой является формирование и активное практическое использование кадровых резервов. Однако правила работы в данном направлении в программе не конкретизированы.

На наш взгляд, организация кадрового резерва в АО «ГНИИХТЭОС», формирование и развитие которого, как было установлено в ходе анализа, пока находится на низком уровне, должна осуществляться на основе системы единых и понятных всем членам трудового коллектива требований к государственным служащим.

Основными принципами работы с кадровым резервом должны стать:

– принцип объективности – предполагает использование единого унифицированного подхода к отбору кандидатов в кадровый резерв на основании результатов оценки, соответствие кандидата требованиям для включения в кадровый резерв, а также требованиям к конкретной должности;

– принцип открытости – предполагает доступность для работников информации о подходах и порядке формирования кадрового резерва в целях их вовлечения в решение корпоративных задач и повышения их заинтересованности в развитии корпоративных и профессиональных компетенций, а также профессиональной карьеры;

– принцип приоритетности развития – предполагает целевое инвестирование в обучение и развитие работников, состоящих в кадровом резерве, целенаправленное планирование их карьеры;

– принцип непрерывности – предполагает постоянное всестороннее развитие участников сформированного кадрового резерва, поддержание его состава и численности в актуальном состоянии;

– принцип преемственности – предполагает использование базового резерва в качестве приоритетного источника формирования корпоративного резерва, который, в свою очередь, является источником для формирования стратегического резерва.

Все сведения о сотрудниках компании, внесенных в резерв, должны в обязательном порядке фиксироваться в электронной базе АО «ГНИИХТЭОС» с указанием следующей информации:

– наименование структурного подразделения;

– должность, на которую формируется кадровый резерв;

– ФИО руководителя, на должность которого формируется кадровый резерв, дата его рождения, возраст и позиция в резерве;

– ФИО сотрудников – кандидатов в резерв на должность, наименование их должностей, даты рождения, возраст и уровень образования;



- оценка мобильности кандидатов;
- информация о прохождении кандидатами обучения, повышения квалификации, профессиональной подготовки и переподготовки;
- оценка уровня овладения кандидатами профессиональными компетенциями.

«Основными этапами работы с кадровым резервом будут:

- формирование и актуализация перечней должностей, на которые формируется кадровый резерв, а также требований к кандидатам;
- оценка и отбор кандидатов в кадровый резерв;
- формирование списков кадрового резерва;
- согласование и утверждение кадрового резерва;
- развитие кадрового резерва.

Основные обязанности по формированию кадрового резерва целесообразно возложить на Отдел кадров, который:

- организует подбор потенциальных кандидатов для включения в кадровый резерв, отвечающих установленным требованиям;
- организует заполнение кандидатами заявления о согласии работника на использование результатов оценки и на включение в кадровый резерв;
- формирует и представляет проект списка кандидатов в кадровый резерв на согласование соответствующим руководителям;
- с учетом замечаний и дополнений, данных соответствующими руководителями, а также полученных согласий от работников на включение в кадровый резерв представляет его список на утверждение руководителю;
- в двухнедельный срок после утверждения кадрового резерва письменно уведомляет кандидатов о включении в кадровый резерв;
- в двухнедельный срок после утверждения кадрового резерва вносит информацию о зачислении работника в кадровый резерв;
- проводит мониторинг актуальности оценок персонала, включенного

в резерв, и инициирует проведение регулярных оценочных мероприятий» [24].

Что касается компетентностного развития сотрудников, зачисляемых в резерв, то руководству организации рекомендуется принять на вооружение прием под названием «Конструктор компетенций», состоящий из трех уровней, указанных на рисунке 7.



Рисунок 7 – Конструктор компетенций

В качестве конкретного примера в таблице 9 представлен конструктор компетенций и параметры для расчета уровня их развития у кандидатов на должность заместителя директора АО «ГНИИХТЭОС».

Таблица 9 – Конструктор компетенций для должности заместителя директора АО «ГНИИХТЭОС»

Компетенция	min	max	Значимость компетенции
-------------	-----	-----	------------------------

			для должности
Личное лидерство	0.8	2.4	3
Работа с информацией	0.8	2.2	4
Самоорганизация	0.8	2.2	3
Управление коммуникацией	1	2.0	4
Сотрудничество	0.4	2.6	4

Продолжение таблицы 9

Компетенция	min	max	Значимость компетенции для должности
Влияние и противостояние влиянию	0.8	2.2	4
Командное лидерство	1	2.0	3
Управление командой	1.4	1.6	3
Развитие команды	0.4	2.6	3

Приведенная выше информация позволяет обозначить роль каждой компетенции для той или иной должности (в данном случае – заместителя директора), определить для них так называемый «коридор должности» и выяснить, насколько соответствует установленным требованиям кандидат в кадровый резерв.

«Планирование дальнейшего развития кандидатов, включенных в кадровый резерв, должно осуществляться с учетом имеющихся оценок. В течение месяца после утверждения кадрового резерва работникам, зачисленным в него, следует составлять индивидуальные планы развития, которые должны корректироваться в зависимости от достигнутых результатов, но не реже одного раза в год» [24].

Обращаясь к проблеме проведения квалификационных экзаменов, следует, прежде всего, отметить, что факультативный порядок их сдачи в значительной мере обесценивает эту процедуру как способ объективной оценки личности государственного работника и его профессионального уровня. В этой связи, необходимо установить правило общего и обязательного для всех служащих проведения квалификационного экзамена.

Важным шагом в оценке и кандидатов в кадровый резерв, и участников квалификационного экзамена, и государственных служащих, проходящих процедуру обязательной регулярной аттестации, может стать организация так

называемых ассесмент-центров (далее также – АС), в рамках которых с учетом специальности сотрудников и занимаемых ими должностей можно применять целый ряд различных испытаний. Это, например:

1) самопрезентация государственного служащего, после которой по пятибалльной шкале специальной комиссией оценивается информативность его представления. Оценочные листы заполняются после завершения каждого этапа ассесмента;

2) задания и упражнения, позволяющие полноценно оценить деловые качества испытуемого и его умение работать с коллективом (здесь возможно участие сразу нескольких кандидатов, претендующих на различные руководящие должности):

– деловые и ролевые игры, которые, являясь моделями реальных ситуаций, одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия;

– поведенческое моделирование, предполагающее участие в учебных или рабочих ситуациях с максимально точным воспроизведением «поведенческой модели» и обеспечение обратной связи, свидетельствующей о степени успешности овладения этой моделью;

– баскет (ин-баскет, ин-трэй), суть которого заключается в имитации ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей. Например, менеджеру сообщают все необходимые данные об организации и предлагают, в срочном порядке разобрать накопившиеся на рабочем столе деловые бумаги, предпринять по ним определенные действия. Упражнение может быть усложнено за счет внедрения в ситуацию телефонных звонков, различных препятствий, визитов, незапланированных встреч и т.п.;

– групповая дискуссия, то есть обсуждение определенной темы, причем без специально назначенного руководителя. Задача группы кандидатов на должность или аттестуемых – совместно найти правильное решение, суметь договориться. В ходе групповой дискуссии эксперты

оценивают участников по четырем параметрам (по шкале от 0 до 5 баллов) – лидерство; коммуникативные навыки; проявление инициативы; интеллектуальные способности.

В рамках ассесмент-центра возможно также выполнение кандидатами домашнего задания в следующих формах:

- реферат;
- эссе по заданной теме;
- экспертиза проектов нормативных правовых актов;
- решения практических задач и т.д.

Перечень тестов, заданий, упражнений, деловых игр и т.п. может варьироваться в зависимости от должности оцениваемого государственного служащего и текущей ситуации.

В итоге общий перечень документов для каждого участника оценочных мероприятий должен включать в себя:

- резюме;
- заполненные тесты с результатами профессионального, оформленные сотрудником Отдела кадров;
- письменные работы кандидата и итоговые результаты ассесмент-центра, оформленные сотрудником Отдела кадров;
- результаты оценки работника на основании конструктора компетенций;
- заключение оценочной комиссии о результатах оценки.

Возвращаясь к вопросу объективности в оценке государственных служащих, важно подчеркнуть, что в ходе дальнейшего развития и реформирования системы государственного предприятия должны быть созданы органы управления, уполномоченные на назначение независимых экспертов в органы власти, где проводятся конкурсы, квалификационные экзамены и аттестации, а также работают комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов. При этом процедура приглашения и включения независимых

экспертов в составы конкурсных (аттестационных) комиссий должна предусматривать их приглашение и включение в составы комиссий непосредственно перед проведением оценочных процедур, что позволит обеспечить истинную независимость экспертов.

В то же время чрезвычайно важно, чтобы каждый государственный служащий АО «ГНИИХТЭОС», прошедший процедуру оценки, убедился в максимально эффективном использовании ее результатов, видел конкретные изменения, благоприятные и для организации, и для его собственного положения. Топ-менеджмент АО «ГНИИХТЭОС» должен разрабатывать и проводить в жизнь мероприятия, направленные на выполнение рекомендаций оценочной комиссии, на дальнейшее совершенствование системы повышения квалификации кадров и более широкое использование научных методов управления и организации труда, что устранил формальный подход с их стороны к оценке сотрудников.

В свою очередь, «процесс планирования и реализации программ обучения по результатам оценки персонала должен включать в себя пять основных этапов:

1. Первый этап – определение основных целей обучения в течение планового периода.
2. Второй этап – выявление потребностей в обучении:
  - анализ результатов собеседования и тестирования при приеме на работу новых сотрудников;
  - анализ результатов деятельности новых сотрудников в период адаптации;
  - анализ результатов деловой оценки сотрудников;
  - анкетирование и интервьюирование руководителей подразделений и сотрудников для оперативного выявления потребностей в обучении больших групп специалистов по профессиональной тематике;
  - анализ информации об изменениях во внешней обстановке (экономической, правовой и т. п.) и технологий с использованием

официальных источников, информационно-аналитических изданий, материалов конференций и семинаров;

– анализ ожидаемых кадровых изменений внутри организации в рамках выстраивания для работников планов карьеры.

3. Третий этап – выбор приоритетных направлений обучения.

4. Четвертый этап – оценка численности обучаемых и объема обучения, выбор соответствующих форм обучения.

5. Пятый этап – разработка плана оценки обученного персонала» [38].

Практико-ориентированное обучение персонала приобрело особенно важное значение в условиях пандемии COVID-19. Переориентирование государственных услуг в сторону многофункциональной, комплексной деятельности потребует от персонала более расширенных знаний. Создание совета по профессиональным квалификациям сможет помочь в решении вопросов получения практико-ориентированного образования работниками государственного предприятия.

Анализ внедрения профессиональных стандартов на государственных предприятиях обозначил ряд схожих проблем. Условно их можно разделить на две группы.

Первая группа проблем. Внедрение профессиональных стандартов идет одновременно со становлением национальной системы квалификаций и формированием системы независимой оценки квалификаций. Для дальнейшей разработки общероссийской системы классификаций необходимо классифицировать профессии и должности государственной сферы, разработать систему профессиональных квалификаций. Другими словами, «следует создать матрицу профессий как единое целое, перекрывающее базовые социальные потребности граждан». Создание подобной матрицы с одной стороны позволит сделать государственные профессии взаимоопыляемыми, с другой стороны позволит решить вопросы профессионального образования, которое в настоящее время разделено на несвязанные между собой направления, специализации и профили

подготовки.

Вторая группа проблем. Не менее острой проблемой является отсутствие четкого понимания условий независимой оценки квалификации. Сертификация позволяет подтвердить уровень реальной квалификации работника вне зависимости от того, какое образование и когда он получил, а также квалификацию, полученную в форматах неформального и спонтанного обучения.

Отсутствие практико-ориентированных программ обучения персонала так же осложняет процесс внедрения профессиональных стандартов. Тогда как сами работники подчеркивают важность практического опыта в работе, и накопления специальных знаний. Определённые трудности вносят и управленческие проблемы, связанные с консерватизмом и противоречивостью самой структуры государственной системы.

Сложности межведомственного взаимодействия. Одним из сложных направлений работы является отработка технологий с субъектами межведомственного взаимодействия. Процесс внедрения профессиональных стандартов требует совершенствования кадровой работы. Реализация процесса обозначила кадровые проблемы. На практике существенная доля государственных организаций не планирует мероприятия по повышению квалификации своих работников с учетом положений профессиональных стандартов, а также проверку соответствия квалификации положениям профессиональных стандартов, в том числе путем аттестации работников. Причиной такой ситуации является отсутствие источников финансирования курсов повышения квалификации. Как правило, вопросы оплаты повышения квалификаций или профессиональной переподготовки остаются на усмотрение непосредственно государственных учреждений, а чаще всего становятся личным делом работников. Кроме финансовых вопросов, сложность переподготовки связана с вопросами организационно-административного плана, а именно, выполнение должностных обязанностей отправленного на обучение сотрудника, другими сотрудниками учреждения.



Однако при этом не предусмотрено процедур, связанных с оплатой этого дополнительного труда.

Ориентация на профессиональные стандарты должна изменить систему кадровой политики в государственной сфере, особенно в таких направлениях работы с персоналом как: аттестация, обучение и оценка квалификации персонала.

Проведение аттестации работников – непростое мероприятие. Организация аттестационных процедур требует проведения подготовительной работы: утверждение состава аттестационной комиссии, подготовка заседаний комиссии, работа с сотрудниками по подготовке к аттестации. Для объективной оценки персонала в аттестационную комиссию следует приглашать независимых экспертов, что потребует дополнительных финансовых затрат, которыми не располагают многие учреждения, особенно, расположенные в малых городах.

Для проведения аттестации нужна методическая база. Помимо формальных моментов, таких как оценка соответствия образования, встают вопросы, заявленные профессиональным стандартом, как оценивать профессиональные качества, компетентность персонала.

Нет четких административных и методических и оценочных процедур для аттестации. Решение вопросов аттестации работников предоставлено самим учреждениям. Кадровые службы учреждений не готовы к гибкому применению профессиональных стандартов именно в силу непонимания выполнения ряда процедур, руководители учреждений и работники кадровых подразделений нуждаются в обучении правильному внедрению и применению профессиональных стандартов. Проведение кадрового аудита требует определенных навыков проведения подобных процедур у работников кадровых служб.

Итак, в текущем состоянии процесса можно зафиксировать наличие проблемных точек. Прежде всего, недостаточную информированность руководителей подразделений по вопросам государственной службы и

кадровой работы о системе профессиональных квалификаций. Поскольку профессиональные стандарты государственного служащего и муниципального служащего не утверждены, отсутствует мотивация руководителей кадровых служб погружаться в вопросы внедрения профессиональных стандартов. Наблюдаются трудности в кадровой работе. Работники кадровых подразделений плохо ориентируются в действующих нормативных правовых документах. Вопросы вызывает процедура проведения аттестации, оценка квалификации персонала. Нет понимания у работников кадровых служб, каким образом учитывать результаты независимой оценки квалификации, как доказательства квалификации персонала.

Таким образом, специалистам-кадровикам АО «ГНИИХТЭОС» необходимо сформировать алгоритм управления самообразованием сотрудников с привлечением к его реализации руководителей структурных подразделений и заместителей главы города. В данном случае следует разработать ряд обучающих мероприятий (например, лекции, семинары и ряд практических занятий) по организации самоменеджмента и планированию самообразования на средне- и долгосрочной основе.

Оптимизация кадровых процессов в АО «ГНИИХТЭОС» должна сопровождаться активным внедрением в управленческую практику социально-психологических методов кадрового менеджмента, что позволит воздействовать преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические и другие личностно важные интересы людей, обеспечив социальное стимулирование трудовой деятельности. Рекомендуется руководству АО «ГНИИХТЭОС» использовать следующие социально-психологические методы:

– поощрение участия государственных служащих в принятии управленческих решений с использованием для этого общих и дифференцированных собраний трудового коллектива, а также за счет создания упомянутых выше специальных рабочих (проектных)

групп/профессиональных команд, ориентированных на решение конкретных задач (реализацию конкретных проектов);

- вынесение благодарностей за добросовестный труд с вручением памятных грамот, подарков и т.п.;

- построение кадровой политики с учетом типов личности и характера работников (например, сдержанная и содержательная критика работы сотрудников, учитывающая при этом особенности их характера, темперамента, состояние здоровья и т. д.);

- использование личного примера руководящих работников своим подчиненным.

Резюмируя сказанное, можно предположить, что разработанные мероприятия помогут обеспечить комплектование штата АО «ГНИИХТЭОС» высококлассными специалистами и будут способствовать повышению мотивации труда, а значит, повышению эффективности деятельности исследуемой организации.

### **3.2 Оценка эффективности предложенных рекомендаций**

Реализация предложенного проекта предполагает, прежде всего, расходы на обучение ответственных лиц по ряду направлений их профессиональной деятельности. Для их расчета был предварительно проведен мониторинг цен на услуги организаций в сфере обучения персонала.

Предполагаемые затраты с целью исполнения предложенного выше плана развития и с учетом усредненных ценовых показателей представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Расчет первоначальных годовых затрат на реализацию проекта

Должности сотрудников,	Тематика	Формы организации	Стоимость внешнего	Стоимость внутреннего
------------------------	----------	-------------------	--------------------	-----------------------

проходящих обучение	обучения	обучения	обучения, руб.	обучения с тренерами, руб.
Специалисты Отдела	Социально-психологические			

Продолжение таблицы 10

Должности сотрудников, проходящих обучение	Тематика обучения	Формы организации обучения	Стоимость внешнего обучения, руб.	Стоимость внутреннего обучения с тренерами, руб.
кадров (2 чел.)	методы исследования и управления персоналом	Лекция / Семинар / Кейсы	7 500	5 800
Начальник и 2 сотрудника Отдела кадров (3 чел.)	Компетентностный подход к управлению персоналом	Лекция / Семинар / Практическая работа	14 000	12 000
Начальник и 2 сотрудника Отдела кадров (3 чел.)	Управление карьерой	Лекция / Семинар / Кейсы	12 500	9 800
Начальник и 2 сотрудника Отдела кадров (3 чел.)	Оценка персонала	Лекция / Семинар / Практическая работа	12 500	9 800
Специалисты организационно-контрольного управления, ответственные за кадровое обеспечение (2 чел.)	Обучение персонала	Лекция / Семинар / Практическая работа	12 500	9 800
Итого			59 000	47 200

Согласно таблице 10, общая сумма затрат на внедрение проекта при внешнем обучении будут равны 59 000 руб. В свою очередь, приглашение тренеров в организацию позволит сократить расходы до 47 200 руб. Необходимые средства могут быть выделены из сметы запланированных в

бюджете затрат на повышения квалификации государственных служащих. Иными словами, реализация предложенных мероприятий не предполагает дополнительного финансирования, позволяя ограничиться распределением уже имеющихся ресурсов. Отсюда следует, что разработанные рекомендации по оптимизации кадровых процессов в анализируемой организации можно считать экономически выгодными.

Таким образом, для обеспечения эффективной кадровой политики в АО «ГНИИХТЭОС», необходима реализация ряда мер, среди которых следует, прежде всего, выделить:

- формирование кадрового резерва и управление карьерой государственных служащих организации в рамках компетентностного подхода;
- целостную систему оценки персонала (в том числе кандидатов на ту или иную должность и новых сотрудников) с применением комплекса проверочных методик и последующего обучения (повышения квалификации) по результатам проведенной оценки;
- формирование трудового коллектива с учетом психологической совместимости работников, а также выработку у персонала навыков взаимопонимания и взаимодействия, что, в свою очередь, требует создания целого комплекса социально-психологических исследований и разработки соответствующих коррекционных программ;
- более активное использование демократических составляющих стиля руководства: расширение полномочий для подчиненных, справедливая оценка их успехов, умение правильно реагировать на критику, избегание в работе с персоналом метода принуждения.

Итак, разработанные мероприятия помогут обеспечить комплектование штата АО «ГНИИХТЭОС» высококлассными специалистами и будут способствовать повышению мотивации труда, а значит, повышению эффективности деятельности исследуемой организации. Общая сумма затрат на внедрение проекта при внешнем обучении будут равны 59 000 руб. В свою

очередь, приглашение тренеров в организацию позволит сократить расходы до 47 200 руб. Необходимые средства могут быть выделены из сметы запланированных в бюджете затрат на повышение квалификации государственных работников. Иными словами, реализация предложенных мероприятий не предполагает дополнительного финансирования, позволяя ограничиться распределением уже имеющихся ресурсов.

Итак, сделаем вывод о том, что успешное воплощение в жизнь перечисленных выше мероприятий должно привести к общему повышению качества государственного управления и эффективному развитию государственного предприятия, совершенствованию работы всех структурных подразделений АО «ГНИИХТЭОС», рациональному использованию ее кадровых, финансовых и иных ресурсов.

## Заключение

Эффективность деятельности государственных учреждений напрямую зависит от компетентности сотрудников и работников данного учреждения, а качество трудовых ресурсов является одним из неперенных составляющих экономической и политической стабилизации. Однако, для того, чтобы структурировать и организовать эффективный штат «рабочей силы» в учреждении, необходимо разработать четкую кадровую политику.

«Кадровая политика государственного предприятия представляет собой совокупность принципов, методов и форм организационного механизма, направленного на выработку целей и задач, способствующих сохранению, укреплению и развитию кадрового потенциала, созданию квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, который способен своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Объектом кадровой политики организации являются ее работники, а субъектом кадровой политики – система управления персоналом организации, состоящая из руководителей всех уровней управления и кадровой службы» [18].

Правовое регулирование государственных должностей осуществляется на федеральном и региональном уровнях. Федеральное законодательство, а также принимаемые в соответствии с ним законы субъектов РФ и уставы муниципальных образований, регулируют деятельность государственных служб, определяя требования к должностям государственных предприятий, статус государственного работника, условия и порядок прохождения государственной службы.

Кадровая работа включает в себя, прежде всего, формирование кадрового состава для замещения должностей. Приоритетные направления формирования кадрового состава:

- назначение на должности высококвалифицированных специалистов с учетом их профессиональных качеств и компетентности;
- содействие продвижению по службе;
- подготовка кадров и дополнительное профессиональное образование государственных работников;
- создание кадрового резерва и его эффективное использование;
- оценка результатов работы государственных специалистов посредством проведения аттестации;
- применение современных технологий подбора кадров при поступлении граждан на государственную службу и работы с кадрами при ее прохождении.

Формирование высокопрофессионального и компетентного кадрового корпуса, оптимизация управления его развитием представляется принципиально важным для успешного развития государственного управления.

При этом реализация кадровой политики в АО «ГНИИХТЭОС» основывается на соблюдении положений действующего законодательства, в первую очередь – федерального, так как основные требования к государственной должности и государственным служащим разрабатываются на данном уровне. В числе недостатков кадровой политики АО «ГНИИХТЭОС» при проведении исследования было выделено то обстоятельство, что в большинстве случаев замещение должностей осуществляется без проведения конкурса, что негативно воспринимается определенной частью сотрудников.

Таким образом, анализ действующей в АО «ГНИИХТЭОС» кадровой политики позволил выявить ряд недостатков и наметить пути их преодоления в рамках оптимизационной модели, предполагающей:

1. Совершенствование системы подбора, отбора и найма персонала с его последующим продвижением по службе, включая формирование в организации кадрового резерва и проведение квалификационных экзаменов.



2. Внедрение и активное использование в практике управления социально-психологических методов кадрового менеджмента.

3. Создание эффективной системы оценки и обучения государственных служащих.

Общая сумма затрат на внедрение проекта при внешнем обучении будут равны 59 000 руб. В свою очередь, приглашение тренеров в организацию позволит сократить расходы до 47 200 руб. Необходимые средства могут быть выделены из сметы запланированных в бюджете затрат на повышения квалификации государственных служащих. Иными словами, реализация предложенных мероприятий не предполагает дополнительного финансирования, позволяя ограничиться распределением уже имеющихся ресурсов. Отсюда следует, что разработанные рекомендации по оптимизации кадровой политики в анализируемой организации можно считать экономически выгодными.

## Список используемых источников

1. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 02.03.2007 №25-ФЗ// СПС Консультант плюс.
2. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ// СПС Консультант плюс.
3. Об информации, информационных технологиях и о защите информации: Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ// СПС Консультант плюс.
4. Об архивном деле в Российской Федерации: Федеральный закон от 22 октября 2004 г. № 125-ФЗ// СПС Консультант плюс.
5. О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации: указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 112 // СПС Консультант плюс.
6. О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации: указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 110 // СПС Консультант плюс.
7. О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценке их знаний, навыков и умений (профессионального уровня): указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 111 // СПС Консультант плюс.
8. Концепция реформирования системы государственной службы Российской Федерации: приказ Президента РФ от 15.08.2001 № Пр1496// СПС Консультант плюс.
9. О сохранности документов по личному составу высвобождаемых работников: Распоряжение Правительства РФ от 21 марта 1994 г. № 358-Р// СПС Консультант плюс.
10. Правилами ведения и хранения трудовых книжек: Постановление Правительства РФ от 16 апреля 2003 г. № 225// СПС Консультант плюс.

11. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг [Текст]: учеб. пособие / И.Б. Дуракова, Е.С. Корыстина. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 226 с.
12. Алферова, Д.С. Необходимость проведения деловой оценки персонала как фактор влияния на эффективность работы предприятия [Текст] / Д.С. Алферова // Экономическая наука и практика: материалы IVМеждунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2017 г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2017. – С. 58–60
13. Алюкин, А.Д. Аудит персонала [Текст] / А.Д. Алюкин, М.А. Метелев, Н. А. Шарипова // СТЭЖ. – 2017. – №3 (24). – С.45–47
14. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум [Текст]: учеб. пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 239 с.
15. Бачина, Е.С. Методы оценки персонала [Текст] / Е.С. Бачина// Молодой ученый. – 2018. – №8. – С. 139–144
16. Блинов, А.О. Управление персоналом [Текст] / А.О. Блинов, Х.И. Кайтаева.– М.: Элит, 2015. – 392 с.
17. Борщевский, Г.А. Оценка профессионально-личностных качеств руководителей органов исполнительной власти г. Москвы [Текст] / Г.А. Борщевский // Отчет социологического исследования. – М.: МГУУ Правительства Москвы. – 2017. – 134 с.
18. Валиуллина, Л.А. От управления качеством к качеству управления персоналом на предприятиях [Текст] / Валиуллина Л.А. // Актуальные вопросы экономических наук. – 2015. – № 24–2. – С. 7–10
19. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]: учеб. пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 96 с.
20. Гао, Ф. Совершенствование системы оценки персонала как технологии кадрового менеджмента в китайских компаниях [Текст] / Ф. Гао // Молодой ученый. – 2019. – №4. – С. 478–479
21. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: учебник для студентов вузов / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2019. – 464 с.

22. Глухенькая, Н.М. Исследование систем управления персоналом: интеграционный подход [Текст] / Глухенькая Н.М. // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2–14. – С. 3019–3022
23. Государственная служба: поиск эффективной модели, научно-практическая конф. [Текст] / ред. кол.: И.О. Тюменцев [и др.]. – Волгоград: Изд-во Волгоградского филиала ФГБОУВПО РАНХиГС, 2017. – 322 с.
24. Государственное и муниципальное управление [Текст] / Под ред. А.П. Сергеева, Ю.К. Толстого. – М.: Проспект, 2015. – 489 с.
25. Государственное и муниципальное управление [Текст] / Под общ. ред. Т.И. Илларионовой, Б.М. Гонгало, В.А. Плетнева. – М.: Юнити, 2015. – 662 с.
26. Государственное и муниципальное управление [Текст] / И.А. Андреев, И.З. Аюшеева, А.С. Васильев и др.; под ред. С.А. Степанова. – М.: Проспект, 2019. – 712 с.
27. Егорова, М.С. Трудовые ресурсы предприятия: оценка потребности и эффективности использования [Текст] / М.С. Егорова, И.Г. Пищальников // Молодой ученый. – 2015. – №9. – С. 586–589
28. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст]: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА–М, 2017. – 320 с.
29. Зайнетдинова, И.Ф. Оценка деятельности работников организации [Текст]: учеб.–метод. пособие / И.Ф. Зайнетдинова. – Екатеринбург: Изд–во Урал. ун–та, 2017. – 120 с.
30. Зайцева, А.Е. Процессный подход как принцип системы менеджмента качества [Текст] / А.Е. Зайцева, Н.А. Новиков, М.В. Федорова // Молодой ученый. – 2018. – №2. – С. 417–419
31. Исаева, О.М. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / О.М. Исаева. – М.: Юрайт, 2017. – 246 с.
32. Карманова, А.В. Понятие оценки персонала и ее роль в управлении персоналом [Текст] / А.В. Карманова // Молодой ученый. – 2018. – №9. – С. 409–411

33. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА–М, 2015. – 447 с.
34. Колосова, Р.П. Экономика персонала [Текст]: учебник / Р.П. Колосова, Т. Н. Василюк, М. В. Артамонова. – М.: ИНФРА–М, 2015. – 896 с.
35. Магомедов, К.О. Профессиональное состояние кадров государственных гражданских служащих, проблемы профессионального развития и кадровые процессы в органах государственной власти и управления РФ [Текст] / К.О. Магомедов // Отчет мониторингового социологического исследования. М.: РАНХиГС. – 2018. – 130 с.
36. Максимцев, И.А. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / Максимцев И.А. – М.: Юрайт–М, 2017. – 526 с.
37. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]: толковый словарь / В.М. Маслова. – М.: Дашков и К, 2014. – 120 с
38. Махмудова, И. Оценка персонала в системе сбалансированных показателей предприятия: монография [Текст] / И. Махмудова // Кадровик. – 2013. – № 8. – С. 95–103
39. Менеджмент персонала предприятия [Текст] / под ред. В.В. Травина, В.А. Дятлова. – М.: Дело, 2017. – 410 с.
40. Меркулов, П.А. Роль государственной службы в реализации целей устойчивого развития государства [Текст] / П.А.Меркулов, В.И.Филонов, О.В. Малахова // Власть. – 2017. – N 5. – С.15-20
41. Минева, О.К. Организация, нормирование и оплата труда [Текст]: учебное пособие / О.К. Минва, Е.Н. Ланцман. – Астрахань: Издательский дом «Астраханский университет», 2015. – 160 с.
42. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал [Текст]: учеб.–практ. пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2015. – 80 с.
43. Михайлова, А.С. Особенности формирования функциональной модели управления персоналом [Текст] / А.С, Михайлова // Интерэкспо Гео–Сибирь. – 2015. – № 2 (3). – С. 135–140

44. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2015. – 524 с.
45. Одегов, Ю.Г Экономика персонала [Текст]: учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, А.А. Федченко. – М.: Альфа–Пресс, 2017.– 1312 с.
46. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров [Текст] / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2017. – 513 с.
47. Подопригора, М.Г. Теория организации и организационное поведение [Текст]: учеб. пособие. / М.Г. Подопригора. – Ростов–на–Дону: Изд–во ЮФУ, 2014. – 264 с.
48. Роенко, Н.О. Совершенствование системы деловой оценки персонала в торговой организации [Текст] / Н.О. Роенко // Молодой ученый. – 2017. – №10. – С. 838–845
49. Руденко, А.М. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / Руденко А.М. – Ростов–на–Дону: Феникс, 2017. – 416 с.
50. Стародубцев, С.О. Необходимость повышения квалификации трудового персонала как фактор успешного развития организации [Текст] / С.О. Стародубцев // Молодой ученый. – 2017. – №6. – С. 559–561
51. Туренко, Б.Г. Методические подходы к оценке надежности и конкурентоспособности персонала предприятия [Текст] / Б.Г. Труенко // Известия БГУ. – 2017. – №3. – С.434–440
52. Турчинов, А.И. Государственная служба России: состояние и проблемы развития [Текст] / А. И. Турчинов // Социально-профессиональное развитие государственной службы. – М.: РАНХиГС. – 2014. – С. 125–132
53. Управление персоналом в России: история и современность: монография. Кн. 1 / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 240 с.
54. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях [Текст]: монография / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 242 с.
55. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / Под ред.

А.Я. Кибанова. – М.:ИНФРА–М, 2015. – 698 с.

56. Управление персоналом предприятия [Текст] / под ред. А.А. Крылова, Ю.В. Прушинского. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2017. – 493 с.

57. Управление персоналом [Текст]: учебник / Под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА–М, 2018. – 484 с.

58. Чанько, А.Д. Команды в современных организациях [Текст]: учебник / А.Д. Чанько. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2017. – 408 с.

59. Экономика труда [Текст]: учебник / под ред. А.И. Архипова, Д.Н. Карпухина, Ю.П. Кокина. – М.: Экономика, 2017.– 559 с.

60. Официальный сайт АО «ГНИИХТЭОС». – Режим доступа: <https://www.eos.su/ru/>

61. Bertchel, J. Personal management [Text] / J. Bertchel. – Stuttgart: Schaffer – Poeschel, 2016. – 211 с.

62. Peter F. Drucker, Management: Tasks, responsibilities, practices (London: Heinemann, 2018), pp. 158-166.

63. Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors (New York: Free Press, 2020).

65. Michael Treacy and Fred Wiersema, «Customer intimacy and other value disciplines», Harvard Business Review, January—February 2017, pp. 84-93.

66. Jon R. Katzenback and Douglas K. Smith, — The Wisdom of Teams: Creating the high-performance organization (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2019).

## Приложение А

### Вопросы для диагностики удовлетворенности персонала АО «ГНИИХТЭОС» условиями труда

Фактор	Вопросы-утверждения
Денежное вознаграждение	<p>Уровень моей зарплаты соответствует уровню рынка</p> <p>Уровень моей зарплаты соответствует результатам моей работы</p> <p>У меня есть возможность влиять на свой доход</p>
Самочувствие	<p>Я, как правило, чувствую себя работоспособным и бодрым при повседневной рабочей нагрузке</p> <p>Если я плохо себя чувствую, в офисе всегда есть аптечка с лекарствами для первой помощи</p> <p>Если я плохо себя чувствую, то могу отпросить домой</p>
Комфортные условия работы	<p>График работы позволяет мне эффективно выполнять свои обязанности</p> <p>В офисе хорошие условия работы, как правило, не шумно и чисто</p> <p>У меня есть все необходимое для выполнения своих обязанностей</p>
Содержание работы	<p>Задачи в моей работе разнообразные и интересные</p> <p>В моей работе есть амбициозные задачи, для решение которых требуется постоянное развитие</p> <p>Я с удовольствием рассказываю друзьям и родным о том, чем занимаюсь</p>
Возможность развиваться как личности	<p>Задачи в моей профессиональной деятельности позволяют мне развиваться как личности</p> <p>У меня есть возможность проходить различные программы обучения</p> <p>Руководитель оказывает мне содействие при возникновении трудностей. Это позволяет мне лучше выполнять свои обязанности и стремиться к большему</p>
Возможность карьерного роста	<p>Должность соответствует моему профессиональному уровню</p> <p>В ближайшие 1-3 года я хотел бы продвинуться по карьерной лестнице</p> <p>Я вижу, что мой руководитель заинтересован в моем профессиональном росте</p>
Отношения в коллективе	<p>Я всегда могу обратиться за помощью к коллегам при решении рабочих вопросов</p> <p>Коллеги всегда делятся новой информацией, важной для выполнения моих обязанностей</p> <p>Я доверяю своим коллегам и могу обсудить с ними не только рабочие вопросы</p>



## Продолжение Приложения А

Фактор	Вопросы-утверждения
Структурированная деятельность	<p>Я всегда имею четкое представление о приоритетных целях и задачах подразделения</p> <p>Я планирую свой график, и он редко нарушается по вине внешних обстоятельств</p> <p>Мы с руководителем регулярно обсуждаем задачи, и мне всегда понятно, что от меня требуется</p>
Общественное признание	<p>Мои достижения по достоинству оцениваются коллективом и руководителем</p> <p>Моя работа является значимой для деятельности всего подразделения</p> <p>Я чувствую, что другие ценят выполняемую мной работу</p>
Отношения с руководителем	<p>При возникновении нестандартной ситуации я всегда могу обратиться с вопросом к руководителю</p> <p>Руководитель всегда реагирует на выполняемые мной задачи, корректирует мою работу и дает конструктивную оценку</p> <p>Информация, которую руководитель мне предоставляет (например, о стратегических целях компании, данных от других подразделений) мне достаточно для эффективного выполнения своих обязанностей</p>

## Приложение Б

### **Опросник для диагностики кадровой политики и организационной культуры в АО «ГНИИХТЭОС»**

Первый блок вопросов посвящен постановке целей:

1. Я знаю и понимаю цели и миссию организации.
2. Я знаю и понимаю свои цели и целевые показатели, достижение которых ждет от меня мое непосредственное руководство.
3. Я понимаю, как моя работа оказывает влияние на результаты работы организации.

Второй блок вопросов анкетирования (осознание и принятие целей персоналом):

4. Мой руководитель поощряет меня проявлять инициативы для получения наилучшего результата.
5. Мое непосредственное руководство четко информирует меня о конкретных целях моего отдела.
6. Я лично имею все ресурсы и полномочия для эффективного исполнения моих обязанностей и достижения поставленных целей.

Третий блок вопросов посвящается контролю результатов в организации, поскольку это важно для развития лояльности:

7. Я знаю, по каким параметрам оценивают мою работу.
8. Мой руководитель всегда доводит до моего сведения оценку моей работы и рекомендации по улучшению результатов.
9. В организации вознаграждения работников ясно увязаны с достижением конкретных результатов.

Четвертый блок вопрос анкетирования (мотивация персонала):

10. Мое непосредственное руководство адекватно проводит оценку моей работы и достижений.
11. Вознаграждения (как денежные, так и прочие), которые я получаю,

## Продолжение Приложения Б

отражают результативность моей работы.

12. Система вознаграждений поощряет достижение результатов.

Пятый блок анкетирования (взаимодействия между подразделениями внутри учреждения):

13. В организации налажены эффективные взаимодействия между подразделениями;

14. Мой отдел получает требуемую поддержку от других подразделений для достижения наших целей;

15. Работники в моем подразделении доверяют друг другу и поддерживают друг друга.

Шестой блок вопросов посвящается непосредственно кадровой работе в организации, он особо важен для исследований:

16. Существующие процессы найма работников обеспечивают подбор персонала, обладающего требуемыми качествами и квалификацией для соответствующих должностей;

17. У моей организации хорошо удается сохранять лучших сотрудников;

18. Лучшим сотрудникам предоставляют особенные возможности для развития.

Седьмой блок вопросов анкеты посвящен исследованию возможностей для роста в учреждении:

19. Меня привлекает перспектива карьерного роста в организации;

20. Я четко понимаю, какие шаги мне нужно предпринимать, чтобы получать более высокую должность;

21. У меня есть хорошая перспектива карьерного роста в организации.