

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)

**38.04.02 Менеджмент**

(код и наименование направления подготовки)

**Государственное управление и администрирование**

(направленность (профиль))

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

на тему: «Государственная кадровая политика и механизмы ее  
реализации»

Обучающийся

**О.В. Васильев**

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный  
руководитель

**к.э.н., доцент Д.Л. Вавилов**

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы процесса формирования и реализации государственной кадровой политики.....	9
1.1 Сущность и содержание понятия государственная кадровая политика ..	9
1.2 Правовое регулирование государственной кадровой политики .....	15
1.3 Особенности формирования и реализации государственной кадровой политики в образовательных учреждениях федеральной службы исполнения наказаний .....	20
2 Анализ формирования и реализации государственной кадровой политики в Федеральных казенных учреждениях дополнительного профессионального образования.....	28
2.1 Характеристика деятельности учреждений .....	28
2.2 Анализ кадрового состава учреждений .....	36
2.3 Анализ кадровой политики учреждений .....	43
3 Перспективы совершенствования государственной кадровой политики в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области .....	53
3.1 Разработка проекта, направленного на создание методического процесса формирования кадровой политики учреждения .....	53
3.2 Расчет социально-экономической эффективности проекта создания методического процесса формирования кадровой политики учреждения ..	70
Заключение .....	80
Список используемой литературы и используемых источников.....	83
Приложение А Организационная структура управления ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области.....	87
Приложение Б Анкета для оценки кадровой политики с точки зрения персонала ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области.....	88
Приложение В Анкета (резюме) кандидата на вакантную должность в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области.....	89

Приложение Г Самопрезентация кандидатов на вакантные должности в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области.....	91
Приложение Д Лист отборочного сопровождения кандидата на вакантную должность в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области.....	93
Приложение Е Структурно-логическая схема совершенствования подпроцесса обучения и развития персонала в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области .....	95
Приложение Ж Рекомендуемая система грейдов для совершенствования подпроцесса мотивации и стимулирования персонала ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области.....	96

## Введение

Актуальность темы данной обоснована тем, что кадры – это наиболее ценный и наиболее сложный в управлении ресурс. С развитием рыночных отношений, глобализацией и модернизацией как мировой, так и российской экономики, кадровому обеспечению предприятий и организаций придается все большее внимание, поскольку именно от качества кадрового состава компании или организации зависит реализация планов развития. Методическая поддержка кадровой политики служит основным фактором, позволяющим увеличить производительность труда. Именно это направление кадровой работы должно быть наиболее гибким и своевременно изменяющимся под воздействием факторов внешней и внутренней среды.

«Изменения в государственном секторе, происходящие в России за последние десять лет, выражаются, как и в других странах, через два частично совпадающих процесса: стремление к более эффективному удовлетворению коллективных потребностей и к большей демократизации государственного сектора. Более эффективное удовлетворение коллективных потребностей реализуется как за счет децентрализации задач, так и за счет внедрения более эффективных методов управления задачами и государственными учреждениями. В этой ситуации особое значение приобретает вопрос эффективного управления и внедрения изменений в сфере человеческих ресурсов. Описанные изменения чаще всего связаны с правовым или экономическим положением образовательных учреждений федеральной службы исполнения наказаний. Однако сложно говорить о повышении эффективности их функционирования, если эти изменения не рассматриваются в контексте кадровой политики, которая зависит от многих факторов, связанных с их внутренними условиями, а также от постоянно меняющейся среды. Внутренние факторы относятся к состоянию и качеству ресурсов организации» [3].

В литературе по данной теме подчеркивается, что «человеческие

ресурсы сегодня играют важнейшую роль, потому что эффективность действий людей зависит от оптимального использования других ресурсов и выполнения общественных задач, возложенных на органы исполнительной власти. Хотя кадровая политика в органах исполнительной власти никогда не была важным аспектом их функционирования, существуют важные аргументы в пользу необходимости решения этой проблемы. Управление человеческими ресурсами в общественных организациях относительно хорошо описано в работах российских авторов, между тем, недостаточно публикаций, которые посвящены проблемам управления учреждениями и происходящим там изменениям в сфере человеческих ресурсов» [1]. Чаще всего исследования касаются скорее аспектов деятельности людей в государственном секторе с точки зрения законодательства, а не менеджмента, а во-вторых, как правило, в общем или фрагментарном виде. Таким образом, возник разрыв между состоянием исследований и необходимостью организационных решений проблем кадровой политики в образовательных учреждениях федеральной службы исполнения наказаний, что, по-видимому, имеет особое значение в контексте оценки или разработки изменений в улучшении управления государственным сектором.

Цель данной работы заключается в исследовании проблем и перспектив совершенствования государственной кадровой политики.

Гипотеза исследования состоит в том, что оптимизация кадровой политики государственного учреждения на основе создания методического процесса формирования кадровой политики и модели оценки служащих по ключевым компетенциям, приведет к общему повышению качества государственного управления и эффективному развитию государственного учреждения, совершенствованию работы всех структурных подразделений, рациональному использованию кадровых, финансовых и иных ресурсов.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

- исследовать теоретические основы процесса формирования государственной кадровой политики;

- представить характеристику деятельности Федерального казенного учреждения дополнительного профессионального образования «Межрегиональный учебный центр Главного управления Федеральной службы исполнения наказаний по Самарской области»;
- провести анализ кадров учреждения;
- выявить проблемные аспекты кадровой политики учреждения;
- обозначить перспективы совершенствования кадровой политики учреждения.

Объектами исследования в данной работе являются Федеральные казенные учреждения дополнительного профессионального образования «Межрегиональный учебный центр Главного управления Федеральной службы исполнения наказаний по Самарской области» (ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области), «Межрегиональный учебный центр Главного управления Федеральной службы исполнения наказаний по Свердловской области» (далее ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Свердловской области), «Межрегиональный учебный центр Главного управления Федеральной службы исполнения наказаний по Красноярскому краю» (далее ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Красноярскому краю).

Предметом исследования в данной работе является процесс формирования государственной кадровой политики.

Теоретико-методологическую основу исследования составили: учебные, управленческие, научно-практические публикации по теме исследования, в том числе А.Я. Кибанова, Л.Р. Дафта, П. Сенге, Дж. Коула и иных специалистов в заявленной области исследования.

В качестве информационной базы исследования использовано нормативно-законодательное регулирование управления кадрами в образовательных учреждениях федеральной службы исполнения наказаний. Также в качестве информационной базы исследования была использована официальная информация Федерального казенного учреждения дополнительного профессионального образования «Межрегиональный

учебный центр Главного управления Федеральной службы исполнения наказаний по Самарской области».

Базовыми для настоящего исследования явились также: нормативно-правовые акты в сфере государственного управления кадрами.

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.

Опытно-экспериментальная база исследования: Федеральное казенное учреждение дополнительного профессионального образования «Межрегиональный учебный центр Главного управления Федеральной службы исполнения наказаний по Самарской области».

Научная новизна состоит в разработке методического подхода в формировании эффективной кадровой политики государственного учреждения на основе создания методического процесса формирования кадровой политики и модели оценки служащих по ключевым компетенциям.

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

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанных рекомендаций в деятельности ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области.

Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит в проведении анализа кадровой политики в государственном учреждении ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течение всего исследования. Его результаты докладывались на следующих конференциях:

– "Экономика и социум" №10(77) 2023.

На защиту выносятся:

– на основе подходов различных авторов, уточнено понятие кадровой политики: она является одним из важнейших аспектов в области

управления персоналом и реализации стратегии развития самой организации;

- предложена оптимизация кадровой политики государственного учреждения на основе разработки проекта по созданию методического процесса формирования кадровой политики организации ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области;
- предложено внедрение концепции ранжирования труда отдельно взятого сотрудника для формирования грейда в целях совершенствования подпроцесса мотивации и стимулирования сотрудников в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области.

Структура магистерской диссертации. Работа состоит из введения, 3 разделов, заключения, содержит 13 рисунков, 15 таблиц, список используемой литературы и используемых источников (36 источников), 7 приложений. Основной текст работы изложен на 85 страницах.



# **1 Теоретические основы процесса формирования и реализации государственной кадровой политики**

## **1.1 Сущность и содержание понятия государственная кадровая политика**

Трактовка термина «кадровая политика» в научной литературе очень многообразна. Исследователи выделяют несколько подходов при формулировании этого понятия: «стратегический, деятельностный, институциональный, кумулятивный и интегральный» [15, с.68].

В данной работе за основу принят кумулятивный подход определения кадровой политики и в качестве базового определения приведена трактовка данного термина, изложенного в трудах Шапиро С.А.: «Кадровая политика – это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед организациями» [15, с.68].

Приведенное выше определение рассматривает кадровую политику на макроэкономическом уровне. С макроэкономической точки зрения «под кадровой политикой правомерно понимать 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» [12, с.103].

«Кадровая политика нашей страны должна опираться на стратегию и принципы рыночных отношений, демократизацию общества и осуществляться на федеральном, региональном, местном уровнях с учетом форм развития организаций – основного звена управления народным хозяйством» [9].

Основные элементы кадровой политики современных организаций представлены ниже на рисунке 1.



Рисунок 1 - Основные элементы кадровой политики организации

Как видно из рисунка 1, «кадровая политика организации включает четыре основных элемента: мотивационный, управление численностью, управление развитием, управление социально-психологическим климатом» [27]. Ниже в таблице 1 представлена содержательная часть каждого элемента, образующего кадровую политику современных организаций.

«Назначение кадровой политики – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Для достижения поставленных целей особенно важно обеспечить требуемое организации производственное поведение каждого из ее сотрудников. Как и стратегия развития организации в целом, кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов и традиций организации и возможностей, предоставляемых внешней средой. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития» [30].

Таблица 1 - Содержание элементов кадровой политики организации

Элемент кадровой политики	Содержательная часть элемента кадровой политики
<p>Политика в области управления составом персонала</p>	<p>«Функция управления персоналом: планирование, подбор, отбор, найм, расстановка, высвобождение персонала. Элемент политики определяет: основные характеристики персонала, необходимые для выполнения стратегических целей организации; основные подходы к планированию персонала; принципы привлечения, расстановки и высвобождения персонала; принципы и критерии оценки при отборе, зачислении в кадровый резерв, продвижении» [9]</p>
<p>Политика в области развития персонала</p>	<p>«Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения Способность и возможность саморазвития» [9].</p>
<p>Политика в области мотивации персонала</p>	<p>Функция управления персоналом: мотивация, стимулирование персонала. Элемент политики определяет: цели и основные направления материальной мотивации (базовая и переменная часть вознаграждения, надбавки, возможность участия в прибыли и т.д.); нематериальной мотивации; социальной защиты персонала; принципы и критерии оценки, влияющие на размер вознаграждения</p>
<p>Политика в области корпоративной культуры и социально-трудовых отношений</p>	<p>Функция управления персоналом: формирование социально-психологического климата и оптимальных социально-трудовых отношений. Элемент политики определяет: основные стандарты и ценности корпоративной культуры, направления ее развития; способы диагностики и разрешения конфликтов; подходы к созданию условий труда</p>

Как отмечает А.Я. Кибанов, «кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации» [16, с.95].

«Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. С одной стороны, принятие решений в области кадровой политики происходит во всех комплексных функциональных

подсистемах: управления научно-технической деятельностью, управления производством, управления экономической деятельностью, управления внешне хозяйственной деятельностью, управления персоналом организации. С другой стороны, решения в области кадровой политики влияют на решения в этих комплексных функциональных подсистемах.

Поскольку главной целью кадровой политики является обеспечение этих функциональных подсистем системы управления и производственной системы организации необходимыми работниками, очевидно, что решения по вопросам найма, оценки, трудовой адаптации, стимулирования и мотивации, обучения, аттестации, организации труда и рабочего места, использования персонала, планирования продвижения по службе, управления кадровым резервом, управления нововведениями в кадровой работе, безопасности и здоровья, высвобождения персонала, определения стиля руководства сильно влияют на принятие решений в области хозяйственной политики организации. Все виды деятельности организации должны способствовать достижению цели кадровой политики организации» [10].

Ответственность за разработку и реализацию кадровой политики организации или организации несет служба управления персоналом. Главной целью службы управления персоналом является обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие, причем кадрами, способными эффективно решать задачи организации в рыночных условиях. Новая кадровая политика предполагает перестройку работы службы управления персоналом организации.

«Служба управления персоналом организации для решения задач кадровой политики должна разработать и реализовать следующие мероприятия:

- разработать кадровую политику, концепцию управления персоналом и план реформирования кадровой службы;
- обновить положения о подразделениях кадровой службы;
- провести необходимые перестановки в руководящем составе

- организации, опираясь на данные внеочередной аттестации (это должно коснуться главных специалистов, руководителей функциональных и производственных подразделений, бригадиров);
- ввести новые методы подбора, отбора и оценки персонала;
  - внедрить систему планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения персонала, ротацию кадров;
  - разработать программы профориентации и адаптации персонала;
  - разработать новую систему стимулирования и трудовой мотивации;
  - разработать меры по управлению трудовой дисциплиной» [13, с.99].

Итак, кадровая политика организации является одним из важнейших аспектов в области управления персоналом и реализации стратегии развития самой организации. Формирование кадровой политики организации можно представить как процесс [8, с. 22].

«Под государственной кадровой политикой (где субъектом выступает государство) мы понимаем стратегию, политический курс работы с кадрами на общегосударственном уровне; это выражающая волю народа государственная стратегия формирования, развития и рационального использования кадров, всех трудовых ресурсов страны. Таким образом, государственная кадровая политика представляет собой официально признанную и закреплённую в документах государства систему идей, принципов, целей, приоритетов и ориентиров по регулированию государством кадровых процессов, что выливается в стратегию формирования и использования, восстановления кадровых ресурсов общества» [6].

«Органы государственной власти в рамках своих полномочий с целью обеспечения региональной государственной стратегии могут выработать и принять свою региональную государственную кадровую политику. В ней, как и в государственной кадровой политике, выражаются основные направления, цели и идеи работы с кадрами, стратегия формирования и целесообразного использования трудового потенциала регионального сообщества.

Государственная кадровая политика является тем фундаментом, на реализации норм и положений которого ведется кадровое обеспечение государственных органов. Т.к. основная работа по управлению общественными процессами ведется исполнительными органами государственной власти, то их кадровое обеспечение является важным направлением деятельности государства в современных условиях» [4].

«Государственная кадровая политика субъективна по формам, механизмам, технологиям выражения и реализации, и поэтому в реальной конкретизации определяется субъективными действиями отдельных людей - лидеров, руководителей государственных структур; зависит от их образа мыслей, опыта, способностей, таланта.

Субъекты и объекты государственной кадровой политики. Под субъектом государственной кадровой политики понимается носитель определенных законом полномочий, прав и ответственности в выработке и реализации государственной кадровой политики, активный участник кадровых отношений. В последние годы эта тема приобрела особую важность, так как процессы разгосударствления, децентрализации, формирования многополюсного управления в обществе размыли прежние формулировки субъектов государственной кадровой политики. В советский период главным субъектом ГКП была Коммунистическая партия. Права и возможности других субъектов (в том числе и государства) были ограничены выполнением партийных директив и циркуляров» [31].

«Сегодня государство выступает главным, но не единственным субъектом кадровой политики. В организационно-управленческом плане к субъектам кадровой политики можно отнести государственные органы и учреждения, партийные, общественные, хозяйственные организации. В социологическом плане - народ, социальные группы, классы, нации и т.д.» [10].

У каждого субъекта свой круг функций и полномочий, свой уровень управленческого регулирования.

Таким образом, для осуществления государственной кадровой политики на современном этапе развития общества необходимо обладать многообразием субъектности и полиобъектности, то есть наличием множества центров управления и разноправленностью управленческого воздействия при регулировании кадровых процессов.

## **1.2 Правовое регулирование государственной кадровой политики**

Правовое регулирование является основным инструментом управления кадровой деятельностью в государстве. Все процессы и отношения, связанные с кадровой политикой, строго подчиняются принципам правового обеспечения, в которых учитываются права человека и гражданина. Закон является одним из главных регуляторов в отношениях между людьми, особенно в кадровых вопросах. Его выполнение обязательно, так как нарушение закона может повлечь за собой государственные санкции. Однако помимо закона, существует еще один регулятор - мораль, нравственные ценности общества. Они также являются обязательными и определяются традициями и менталитетом общества. Таким образом, в кадровой политике государства соблюдаются и правовые нормы, и моральные принципы. Правовое регулирование занимает основное место в управлении кадровой деятельностью, дополняясь административными мерами.

Способы действия юридических норм на кадровые процессы и отношения - это различные способы воздействия на методы правового регулирования. Правовое регулирование в общем - это неотъемлемый процесс, в ходе которого государство оказывает воздействие на общественные отношения при помощи юридических норм. Отметим, что правовое регулирование кадровой деятельности предполагает влияние государства на кадровые отношения, приведение их в соответствие с требованиями и разрешениями, содержащимися в нормативных актах. Таким образом, основополагающим принципом правового регулирования кадровой сферы

является поддержание ее нормального функционирования. Каждый способ воздействия на кадровые процессы и отношения имеет свои особенности и уникальные характеристики, что позволяет эффективно осуществлять правовую регламентацию в данной сфере.

Место работы, должность, размер денежного содержания, условия работы и отдыха, социальные гарантии определяются по взаимному согласию сторон. Это означает, что при заключении служебного контракта работодатель и нанимаемый работник обсуждают и согласовывают все детали и условия трудового соглашения. Такой метод регулирования называется диспозитивным, в отличие от императивного метода, который используется для регулирования правового статуса государственных служащих.

Организационные основы государственной службы регулируют кадровые процессы и отношения. Сектор служебного права, хоть и не является самостоятельной отраслью права, уже сегодня становится подотраслью административного права. Это связано с тем, что он регулирует правоотношения, возникающие в процессе государственно-служебных отношений. Одним из источников служебного права, которое применяется в государственной службе, являются базовые федеральные законы, такие как № 58-ФЗ от 27 мая 2003 года "О системе государственной службы Российской Федерации" и № 79-ФЗ от 27 июля 2004 года. Эти законы определяют основные принципы и нормы, в соответствии с которыми осуществляется государственная служба. Таким образом, служебное право является неотъемлемой частью административного права и играет важную роль в функционировании государственного аппарата.

На региональном уровне, кадровая политика строится на основе конституций республик, уставов краев, областей и других субъектов РФ. Классификация нормативных правовых актов, в свою очередь, зависит от их правового уровня и степени юридической силы. Вершина этой иерархии занимает Конституция РФ, затем следуют конституционные федеральные законы, федеральные законы, а после них - подзаконные акты, такие как указы



и распоряжения Президента РФ, постановления и другие нормативные правовые акты Правительства РФ, приказы, распоряжения и локальные нормативные акты федеральных министерств и ведомств. Таким образом, система правовых актов и их иерархия создают основу для регулирования кадровой политики на различных уровнях власти. Важно отметить, что эта классификация не только обеспечивает системность и структурированность нормативных актов, но также определяет их юридический статус и важность при применении в правовой практике.

Государственные и общественные отношения в сфере труда и кадров регулируются Конституцией РФ, которая заложила основы прав граждан. Одним из главных принципов Конституции является гарантия права участвовать в управлении делами государства. Граждане имеют возможность непосредственно участвовать в принятии решений, а также выбирать своих представителей в органы государственной власти и местного самоуправления. Такая форма демократии позволяет гражданам оказывать влияние на развитие общества и свою жизнь.

Конституция также гарантирует каждому гражданину России право на свободу труда и выбор профессии. Важно отметить, что запрещается принудительный труд, что является важным шагом в защите прав работников. Каждый имеет право распоряжаться своими способностями к труду и выбирать сферу деятельности, которая соответствует его интересам и потенциалу.

Таким образом, Конституция РФ является основой для регулирования социально-трудовых и кадровых отношений, гарантируя гражданам право участвовать в управлении государством, свободу выбора профессии и предпринимательской деятельности. Эти принципы способствуют развитию общества и индивидуальному успеху каждого гражданина.

Один из фундаментальных принципов, о которых говорит Конституция, - это равенство труда. Важность этого принципа подчеркивается в пункте 4 статьи 32 Конституции Российской Федерации, где говорится о том, что

граждане имеют равный доступ к государственной службе. Однако, Конституция не только устанавливает принцип равенства труда, но и определяет порядок решения организационно-кадровых вопросов. В статье 71 Конституции говорится о важности установления системы законодательной, исполнительной и судебной власти, а также формирования федеральных органов государственной власти, обороны и безопасности, оборонного производства, судостроительства, прокуратуры, федеральной государственной службы и других важных аспектов. Это подтверждает, что Конституция РФ играет ключевую роль в определении порядка и организации работы государственных структур, обеспечивая стабильность и эффективность в функционировании государства.

Законы, регулирующие кадровые процессы и отношения в стране на втором правовом уровне, являются федеральными законами. Особое значение имеет Трудовой кодекс РФ, который устанавливает гарантии трудовых прав и свобод для всех граждан и категорий работников государства, создает благоприятные условия труда, защищает права и интересы работников и работодателей [29].

В рамках кадровой политики и кадровой работы в разной степени затрагиваются следующие положения трудового законодательства:

- правила и условия найма и увольнения работников;
- определение прав и обязанностей работников и работодателей;
- установление порядка оплаты труда и гарантий социальной защиты работников;
- регулирование рабочего времени и отдыха;
- определение ответственности за нарушение трудовых прав и обязанностей;
- регулирование вопросов коллективного договора и трудовых споров.

В сфере труда осуществляется правовое регулирование трудовых отношений, включая запрещение дискриминации и принудительного труда. Отношения сторон трудовых отношений основываются на принципах

социального партнерства. Работники и работодатели имеют свои основные права и обязанности. В этих вопросах представители работников и работодателей играют важную роль.

Управление организацией с участием работников, включая изменение и прекращение трудового договора, защиту персональных данных работников, регулирование рабочего времени и времени отдыха, оплата труда и нормирование труда, гарантии и компенсации для работников, дисциплина труда, профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников.

В специальных федеральных законах, которые регулируют правовое отношение в отдельных трудовых сферах, содержатся более конкретные нормы права по служебно-трудовым и кадровым вопросам. Например, в сфере государственной службы России существуют два базовых федеральных закона, регулирующих ее основы, включая правовые аспекты: № 58-ФЗ от 27 мая 2003 г. "О системе государственной службы Российской Федерации" и № 79-ФЗ от 27 июля 2004 г. "О государственной гражданской службе Российской Федерации" [23], [24], [25].

«Возможность оперативного установления механизма правового регулирования данных или иных моментов государственной кадровой политики предоставляется с помощью указов и распоряжений Президента и постановлений Правительства РФ, которые более оперативны и гибки по сравнению с законами. Некоторые законодательные процедуры не всегда позволяют быстро реагировать на кадровые процессы и ситуации.

На реализацию тактических вопросов государственной кадровой политики и влияют нормативные правовые акты, принимаемые федеральными министерствами и ведомствами (федеральными службами, агентствами, надзорами). Их приказы, распоряжения, положения об органах и их подразделениях, административные и должностные регламенты, служебные распорядки, инструкции и другие локальные акты дополняют и

конкретизируют механизм правового регулирования кадровой политики и кадровой работы на государственной службе» [14].

### **1.3 Особенности формирования и реализации государственной кадровой политики в образовательных учреждениях федеральной службы исполнения наказаний**

Эффективность работы любого органа государственной власти зависит, прежде всего, от людей, которым поручена реализация его функций. Решения любых задач достигаются, прежде всего, благодаря умению исполнителей, работающих над их осуществлением.

«Важнейшей составляющей эффективного решения задач по исполнению наказаний на основе принципов законности и гуманизма является качественное обеспечение кадрами уголовно-исполнительной системы Российской Федерации. Федеральной службе исполнения наказаний России (ФСИН) постоянно приходится заниматься вопросами восполнения кадрового состава российской пенитенциарной системы, в том числе посредством подготовки специалистов в ее образовательных организациях.

Деятельность организаций профессионального образования и профессионального обучения, подведомственных ФСИН России, по обеспечению органов и учреждений УИС работниками, имеющими достаточный уровень компетенций, требует формирования правовых основ, определяющих важнейшие принципы подготовки кадров» [18].

Успешное выполнение возложенных на органы и учреждения Федеральной службы исполнения наказаний России функций, напрямую зависит от уровня квалификации и профессионализма ее сотрудников, их способности качественно решать стоящие перед ними задачи, то есть состояния кадров уголовно-исполнительной системы, задача подготовки которых возлагается на образовательные организации ФСИН России.

«Понятие кадровой политики состоит из определенной системы правил, в соответствии с которыми, ведет себя вся система, а также правил, по которым действуют отдельные личности, входящие в эту систему.

Кадровая политика организации – это система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом.

Кадровый потенциал является важнейшим фактором эффективности и конкурентоспособности образовательной организации. Установление взаимосвязи между концепцией развития образовательной организации и ее системой управления персоналом является сущностью проводимой ею кадровой политики. Кадровая политика является частью стратегически ориентированной политики любой образовательной организации.

Обеспечение оптимального баланса, численного и качественного кадрового состава, развитие его потенциала, его необходимое обновление и является целью кадровой политики, проводимой руководством организации.

Кадровая политика образовательной организации включает в себя систему взаимоотношений между работодателем и сотрудниками и описывает направление деятельности организации согласно стратегии развития ее кадрового потенциала» [17].

Каждая образовательная организация разрабатывает и осуществляет свою собственную кадровую политику, которая обосновывает необходимость использования конкретных методов управления кадрами: отбора и подбора, планирования и расстановки кадров, а также их эффективного использования.

Образовательные организации осуществляют свою кадровую политику в письменной форме, в виде документов, с которыми должны быть ознакомлены все работники организации.

Таковыми документами могут быть, например, «Положение об оплате и стимулировании труда», «Правила внутреннего трудового распорядка», «Положение об оценке работников», «Устав учреждения», «Коллективный трудовой договор».

«Реализация кадровой политики образовательного учреждения осуществляется при помощи инструментов, которыми являются:

- кадровое планирование;
- текущая кадровая работа;
- руководство и управление персоналом;
- мероприятия по его развитию и повышению квалификации персонала;
- мероприятия по решению социальных проблем;
- мероприятия, направленные на совершенствование системы вознаграждения и мотивации» [21].

От применения этих инструментов, меняется в сторону улучшения, поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, становится более гибкой и стабильной структура коллектива организации в целом.

Таким образом, «кадровая политика образовательной организации определяет работу с персоналом образовательной организации, в систему которой входят методы и принципы, соответствующие направлениям стратегического развития организации. Философия системы управления человеческими ресурсами организации определяет общие ценности, нормы поведения и отношений между сотрудниками внутри учреждения.

Социально-экономические и политические изменения в российском обществе вызвали необходимость совершенствования уголовно-исполнительной системы, ее кадровой и образовательной политики. Передача уголовно-исполнительной системы из МВД России в ведение Минюста России, создание Федеральной службы исполнения наказаний обусловили развитие системы профессиональной подготовки кадров для учреждений и органов, исполняющих наказания» [7].

Создана система образовательных учреждений Федеральной службы исполнения наказаний: семь высших учебных заведений, включая Академию права и управления, семь филиалов, одно среднее специальное учебное

заведение, 27 учебных пунктов, 33 учебных центра, институт повышения квалификации.

Принципы и ориентиры, разрабатываемые в рамках кадровой политики государства в целом и уголовно-исполнительной системы в частности, являются основой работы с кадрами в уголовно-исполнительной системе.

«Обеспечение своевременного обновления и сохранения качественного и количественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации является целью этой работы. Она достигается в результате реализации мероприятий кадровой политики:

- кадрового планирования;
- подбора и расстановки кадров;
- формирования резерва кадров;
- организации труда персонала;
- оценки профессиональных и деловых качеств работников;
- мотивации и стимулирования персонала;
- профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников» [5].

Образовательные организации Федеральной службы исполнения наказаний играют первостепенную роль в осуществлении стратегии подготовки кадров для пенитенциарной системы России, поскольку они решают важнейшую задачу, стоящую перед ней на сегодняшний день.

Прежде всего, на образовательные организации возлагается задача по подготовке на плановой основе кадров для замещения должностей в уголовно-исполнительной системе и дальнейшему развитию структуры профессионального образования работников уголовно-исполнительной системы.

«Образовательными организациями также активно разрабатывается методология повышения квалификации персонала и переподготовки кадров. Также, на основе взаимодействия с территориальными органами ФСИН России, образовательные организации активно участвуют в

совершенствовании специальной и психофизической подготовки персонала уголовно-исполнительной системы за счет максимального приближения программ обучения к реальным условиям оперативной службы и улучшения методического обеспечения и условий проведения занятий» [26, с.32].

Стремительное развитие цифровых технологий вносит свой вклад в развитие образовательных программ и требует проведения постоянной работы по их совершенствованию [32].

В целом работа кадровых подразделений образовательных учреждений Федеральной службы исполнения наказаний направлена на реализацию кадровой политики в уголовно-исполнительной системе. Правовое регулирование деятельности кадровых подразделений образовательных учреждений Федеральной службы исполнения наказаний представляет собой систему правовых норм, регламентирующих их правовое положение, организационное построение, функциональный механизм, юридический статус сотрудников.

Кадровая политика в уголовно-исполнительной системе обеспечена системой субъектов: Президентом Российской Федерации при участии органов, находящихся в непосредственном его подчинении (Совет по вопросам государственной службы при Президенте РФ, Совет по кадровой политике при Президенте РФ, Главное управление по вопросам кадровой службы и кадрам), Федеральное Собрание РФ, Правительство РФ, органы исполнительной и законодательной власти РФ, Министерство юстиции РФ, Федеральная служба исполнения наказаний РФ, учреждения и органы, подчиненные ей, кадровые подразделения, включая образовательные учреждения [21], [22].

Кадровые подразделения образовательных учреждений представляют собой иерархически организованные системы со своими элементами, субъектом и объектами внутриорганизационной деятельности по кадровому обеспечению учреждений и органов уголовно-исполнительной системы [36].



«Под объектами внутриорганизационной деятельности следует понимать, с одной стороны, находящиеся в прямом и функциональном подчинении структурные подразделения образовательного учреждения, с другой стороны - регулируемые процессы этой деятельности, такие как:

- реализация целей, задач, принципов кадровой политики;
- установление служебных прав и обязанностей персонала;
- организационно методическое обеспечение работы с кадрами;
- отбор, расстановка, выдвижение, перемещение и высвобождение кадров;
- воспитательная и культурно массовая работа;
- обучение;
- социальная защита сотрудников образовательных учреждений и их семей» [11, с.118].

«Субъектами внутриорганизационной деятельности кадровых подразделений образовательных учреждений являются все сотрудники этих подразделений, которые, являясь должностными лицами, непосредственно решают задачи кадрового обеспечения и выполняют исполнительно - распорядительные функции в данной сфере деятельности.

Важнейшую роль в функциональном механизме кадровых подразделений образовательных учреждений Федеральной службы исполнения наказаний играет их внутриорганизационная деятельность.

К внутриорганизационной деятельности кадровых подразделений образовательных учреждений Федеральной службы исполнения наказаний относится: работа с информацией, процессы принятия и исполнения управленческих решений, различные формы организационной деятельности, которые образуют в совокупности процесс организации отбора кандидатов на учебу, а также кадров для обеспечения учебного процесса, функционирования структурных подразделений, выполняющих обеспечивающие функции» [14].

«Руководитель кадрового подразделения образовательного учреждения обеспечивает проведение всей организационной работы по отбору кандидатов

на учебу и работу. Важнейшей его обязанностью является объединение усилий подчиненных, руководителей структурных подразделений образовательного учреждения для повышения эффективности кадровой деятельности. Кадровые подразделения образовательных учреждений должны быть ориентированы на качественный уровень переменного и профессорско-преподавательского состава» [28].

«Главной особенностью кадрового обеспечения в образовательных учреждениях ФСИН является то, что кадровая политика здесь включает в себя систему, базирующуюся на правовой основе и очень тесно связанную с выполнением государственной политики в данной сфере деятельности, связанную с обеспечением непосредственных кадровых нужд ФСИН России, а именно:

- организацию и непосредственную реализацию политики государства в области кадрового обеспечения в сфере правоохранительной деятельности;
- обеспечение прохождения службы и осуществление трудовой деятельности персоналом;
- создание профессионального ядра сотрудников органов уголовно исполнительной системы;
- реализацию направлений государственной политики в области профессионального образования и научной деятельности уголовно исполнительной системы;
- осуществление воспитательной работы» [19].

Еще одной особенностью, имеющей непосредственное влияние на кадровую политику образовательных учреждений ФСИН, является то, что помимо внутренней организационной деятельности по управлению персоналом образовательных учреждений, имеет место еще и внешний аспект, выражающийся в том, что на них возлагается ответственность за правильный отбор кандидатов на обучение, что непосредственно влияет на качество выпускаемых ими кадров. Эффективность деятельности кадровых

подразделений образовательных учреждений пенитенциарной системы России определяется прежде всего удовлетворением потребностей исполнительных органов в высокопрофессиональных специалистах, преданных службе в уголовно-исполнительной системе.

Таким образом, подводя итоги первого раздела магистерской диссертации нами было определено, что целью кадровой политики образовательных учреждений ФСИН России является эффективное обеспечение отбора кандидатов для поступления на учебу, профессорско-преподавательского состава и сотрудников других структурных подразделений, а также создание эффективной системы подготовки и переподготовки и повышения квалификации кадров для качественного удовлетворения потребности учреждений и органов уголовно-исполнительной системы в специалистах, обладающих высокими профессиональными и личностными качествами.

## **2 Анализ формирования и реализации государственной кадровой политики в Федеральных казенных учреждениях дополнительного профессионального образования**

### **2.1 Характеристика деятельности учреждений**

Объектами исследования в данной работе являются Федеральные казенные учреждения дополнительного профессионального образования «Межрегиональный учебный центр Главного управления Федеральной службы исполнения наказаний по Самарской области» (далее ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области), «Межрегиональный учебный центр Главного управления Федеральной службы исполнения наказаний по Свердловской области» (далее ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Свердловской области), «Межрегиональный учебный центр Главного управления Федеральной службы исполнения наказаний по Красноярскому краю» (далее ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Красноярскому краю).

Основной вид деятельности данных учебных центров – образование дополнительное профессиональное. Основной задачей учебных центров является организация обучения сотрудников уголовно-исполнительной системы по программам профессионального обучения и программам повышения квалификации.

Обучение в центрах осуществляется по очной форме, с отрывом от службы. Образовательная деятельность и служебная документация ведутся на русском языке.

Первый объект исследования: ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области.

Место нахождения ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области: Российская Федерация, Самарская обл., Красноярский р-н, Волжский пгт, Заводская, 43.

Организационная структура управления ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН

России по Самарской области представлена в приложении А.

Структуру Учебного центра составляют: руководство Учебного центра (начальник центра и 3 его заместителя (кадры, тыл, учебная работа), учебное отделение, 4 цикла (боевой и физической подготовки, специальных дисциплин, общеправовых и социальных дисциплин, кинологической службы), библиотека, курс строевого подразделения, дежурная часть, отдел тылового обеспечения, группа кадров, канцелярия, юридическая служба, бухгалтерия, служба вооружения.

Непосредственное управление Учебным центром осуществляет начальник Учебного центра, назначенный на должность приказом ГУФСИН России по Самарской области от 18.08.2020 № 319 л/с.

Начальник Учебного центра организует всю работу Учебного центра, несет ответственность за его функционирование и является прямым начальником всего личного состава. В пределах своих полномочий издает приказы и распоряжения, утверждает документацию, представляет Учебный центр в иных учреждениях и организациях.

Руководство различными направлениями деятельности Учебного центра на основе должностных инструкций и Устава Учебного центра осуществляют заместители начальника Учебного центра. В Учебном центре по штату три заместителя, осуществляющие руководство по соответствующим направлениям деятельности.

Организационно-штатная структура Учебного центра утверждена приказом ФСИН России от 06.03.2015 № 137.

Коллегиальными органами управления Учебным центром являются: общее собрание, Совет Учебного центра, Педагогический совет.

Основной формой деятельности данных коллегиальных органов являются заседания. Заседания общего собрания ведет председательствующий, избираемый простым большинством голосов, Совет Учебного центра и Педагогический совет возглавляет начальник Учебного центра.

Педагогический совет федерального казенного учреждения дополнительного профессионального образования «Межрегиональный учебный центр Главного управления Федеральной службы исполнения наказаний по Самарской области» (далее по тексту – Учебный центр) является одним из коллегиальных органов управления Учебным центром, в задачи которого входит совершенствование качества образовательного процесса, его условий и результатов.

Целями деятельности педагогического совета являются:

- объединение усилий коллектива Учебного центра для повышения уровня воспитательно-образовательного процесса, использования в практике достижений педагогической науки и передового опыта;
- воплощение в жизнь государственно-общественных принципов управления.

На заседаниях педагогического совета рассматриваются вопросы:

- учебно-методического обеспечения дисциплин по всем направлениям подготовки;
- организации разных видов занятий и применения разнообразных технологий обучения;
- аттестации слушателей, проходящих обучение по реализуемым образовательным программам;
- воспитательной работы со слушателями;
- осуществление общего контроля за соблюдением в деятельности Учебного центра законодательства Российской Федерации и Устава Учебного центра;
- разработка и принятие образовательных программ;
- определение основных перспективных направлений развития Учебного центра, включая его образовательную.

Педагогический совет вырабатывает рекомендации по разработке и проведению мероприятий, направленных на повышение эффективности образовательного процесса, например рекомендации (прописаны в решениях

педагогического совета).

Учебный центр является получателем бюджетных средств и согласно ст. 152 Бюджетного кодекса Российской Федерации является участником бюджетного процесса.

Финансовое обеспечение деятельности Учебного Центра осуществляется за счет средств федерального бюджета. Бюджетная смета составляется, утверждается и ведется в порядке, определенном ФСИН России, в соответствии с общими требованиями, установленными Министерством финансов Российской Федерации.

Утвержденные показатели бюджетной сметы соответствуют доведенным лимитам бюджетных обязательств на принятие и (или) исполнение бюджетных обязательств по обеспечению выполнения функций Учебного центра.

Учебный центр осуществляет операции с бюджетными средствами через лицевые счета 03621495280, 04621495280, 05621495280 открытые в Отделе № 18 Управления Федерального казначейства по Самарской области. Заключение и оплата государственных контрактов, иных договоров, подлежащих исполнению за счет средств федерального бюджета, в пределах доведенных Учебному центру лимитов бюджетных обязательств, если иное не установлено Бюджетным кодексом Российской Федерации, и с учетом принятых и неисполненных обязательств.

В соответствии со ст. 162 Бюджетного кодекса Российской Федерации Учебный центр, как получатель бюджетных средств, обладает следующими бюджетными полномочиями:

- составляет и исполняет бюджетную смету;
- принимает и (или) исполняет в пределах доведенных лимитов бюджетных обязательств и (или) бюджетных ассигнований, бюджетные обязательства;
- обеспечивает результативность, целевой характер использования предусмотренных ему бюджетных ассигнований;

- формирует и предоставляет бюджетную отчетность соответствующему главному распорядителю (распорядителю) бюджетных средств;
- исполняет иные полномочия, установленные Бюджетным кодексом Российской Федерации и принятыми в соответствии с иными нормативными правовыми актами (муниципальными правовыми актами), регулирующими бюджетные правоотношения.

Лимиты бюджетных обязательств Учебному центру доводятся на основании расходных расписаний. В 2022 году были выделены лимиты бюджетных обязательств (далее ЛБО) в сумме 55 516,43 тыс. рублей, которые освоены в полном объеме.

Финансирование Учебного центра из федерального бюджета осуществлялось по главе 320, разделу, подразделу: 0705.

Общая балансовая стоимость основных средств, учитываемых по бюджетной деятельности, на 01.01.2022 составила 106 113 449,27 рублей в том числе:

- здания (8 шт. зданий «Нежилые помещения»: 7 зданий «недвижимое имущество» и 1 здание «движимое имущество»);
- сооружения (32 шт. сооружений: кабельная электросеть, сооружение ограждение, участок водопроводной сети, участок канализационной сети, участок тепловой сети, разрез запретной зоны, вольеры для собак - 12 ед., эстакада для осмотра техники – 3ед., забор ограждение- 4 шт., асфальтное покрытие, беседка летняя, изолятор для больных собак, склад-2шт., спортивная площадка, навес);
- машины и оборудование;
- транспортные средства – 5ед.;
- производственный и хозяйственный инвентарь;
- библиотечный фонд;
- прочие основные средства.

На балансе учреждения стоят земельные участки 2 ед. кадастровой



стоимостью 5 562 600,00 руб. и 3 141 695,76,00 руб.

Поступление основных средств в 2022 году составило – 2 180 150,78 руб.  
Выбытие основных средств за 2022 год составило – 282 043,99руб.,  
амортизация – 3 953 795,40 руб.

Общая балансовая стоимость материальных запасов, учитываемых по бюджетной деятельности на отчетный период по состоянию на 01.01.2022 36 составила 8 823 737,10 руб. Выбытие материальных запасов в 2022 году составило 6 111 915,35 руб.

Доходов в бюджет федеральной системы Российской Федерации за 2022 год перечислено на сумму – 123 747,48 руб. в том числе:

- доходы от оказания платных услуг – 37 050,00 руб.;
- прочие доходы от компенсации затрат Федерального бюджета – 48 616,58 руб.;
- доходы от реализации высвобождаемого движимого и недвижимого военного и иного имущества федеральных органов исполнительной власти 6 486,80 руб.;
- доходы от реализации высвобождаемого движимого и недвижимого военного и иного имущества федеральных органов исполнительной власти, в которых предусмотрена военная и приравненная к ней служба (в части реализации основных средств по указанному имуществу) – 23 230,00 руб.;
- штрафы, неустойки, пени, уплаченные в случае просрочки исполнения поставщиком (подрядчиком, исполнителем) обязательств, предусмотренных государственным контрактом, заключенным федеральным гос. органом, федеральным казенным учреждением – 4 587,05 руб.;
- прочее возмещение ущерба, причиненного федеральному имуществу (за исключением имущества, закрепленного за федеральными бюджетными (автономными) учреждениями, унитарными предприятиями - 3 777,05.

Фактические расходы за 2022 год составили 57 138 584,80 рублей.

Вторым объектом исследования является ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Свердловской области.

Место нахождения: 622005, г. Нижний Тагил. ул. Metallургов, д.25.

Кредиторская задолженность объекта исследования на 01.01.2023 составила 648,70 рублей (АППГ 0,00 руб.), в том числе:

«Расчеты с подотчетными лицами по оплате прочих работ, услуг» по счету 120826 задолженность составляет 648,70 рублей. Задолженность по оплате командировочных расходов сотруднику (авансовый отчет № 104 от 29.12.2022).

Дебиторская задолженность на 01.01.2023 составила 63 308,64 рубля (АППГ – 48 616,58 руб.), по сравнению с АППГ сумма задолженности увеличилась на 14 692,06 рублей, в том числе:

«Расчеты по доходам бюджета от возврата дебиторской задолженности прошлых лет» по счету 120936 задолженность составляет 44 625,10 рублей (АППГ – 35 845,23 рублей). Данная задолженность образовалась по государственному контракту ГК № НТ00ЭЭ0100005988 от 09.02.2022, произведена предоплата по платежному поручению № 569809 от 27.12.2022 по счету № НТ0000000127 от 15.12.2021 за поставку электроэнергии за декабрь 2022, контрагенту Акционерное общество "Нижнетагильская энергосбытовая компания";

«Расчеты с подотчетными лицами по прочим несоциальным выплатам персоналу в натуральной форме» по счету 120814 задолженность составляет 18 683,54 рублей. Выдан аванс на проезд к месту проведения отпуска и обратно сотруднику (отпускное удостоверение № 140 от 21.12.2021, платежное поручение № 477913 от 21.12.2022).

Источником формирования имущества и финансовых ресурсов учреждения, помимо средств федерального бюджета, являются доходы от приносящей доход деятельности, не связанной с привлечением осужденных к труду, осуществляемой по договорам на возмездной основе с юридическими

и физическими лицами в соответствии с законодательством Российской Федерации по следующим видам услуг:

- оказание услуг по предоставлению мест для временного проживания в помещениях Учебного центра (общежитии);
- оказание услуг за платные образовательные услуги по обучению работников территориальных управлений Федеральной службы судебных приставов.

Третьим объектом исследования является ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Красноярскому краю.

Место нахождения: 660111, Красноярский край, город Красноярск, Кразовская ул., д. 8.

Согласно ст. 51 Бюджетного кодекса Российской Федерации, доходы Учебного центра от платных услуг являются неналоговыми доходами.

Учебный центр включен в перечень учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, осуществляющих бюджетные полномочия администраторов доходов федерального бюджета.

С 01.10.2015 открыт лицевой счет 04621495280 администратора доходов в отделе № 18 Управления Федерального казначейства по Красноярскому краю.

На 01.01.2023 возмещено в доход федерального бюджета денежных средств в сумме 123 747,48 руб., из них:

- от оказания услуг по предоставлению мест для временного проживания в помещениях учебного центра – 37 050,00 рублей;
- прочие доходы от компенсации затрат Федерального бюджета – 48 616,58 руб.;
- доходы от реализации высвобождаемого движимого и недвижимого военного и иного имущества федеральных органов исполнительной власти - 6 486,80 руб.;
- доходы от реализации высвобождаемого движимого и недвижимого военного и иного имущества федеральных органов исполнительной

власти, в которых предусмотрена военная и приравненная к ней служба (в части реализации основных средств по указанному имуществу) – 23 230,00 руб.;

- штрафы, неустойки, пени, уплаченные в случае просрочки исполнения поставщиком (подрядчиком, исполнителем) обязательств, предусмотренных государственным контрактом, заключенным федеральным гос. органом, федеральным казенным учреждением – 4 587,05 руб.;
- прочее возмещение ущерба, причиненного федеральному имуществу (за исключением имущества, закрепленного за федеральными бюджетными (автономными) учреждениями, унитарными предприятиями - 3 777,05 руб.

Итак, резюмируя вышесказанное, необходимо отметить, что деятельность исследуемых организаций организована в соответствие с действующим законодательством и подзаконными актами.

## **2.2 Анализ кадрового состава учреждений**

Прежде чем непосредственно проводить оценку качества реализации кадровой политики исследуемой организации необходимо рассмотреть структурные и динамические показатели кадрового состава за анализируемый период. Оценка структуры и динамики кадрового состава ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области необходимо проводить по следующим направлениям:

- во-первых, оценить общие динамические и структурные показатели по численности;
- во-вторых, проанализировать состояние и движение кадрового состава;
- в-третьих, оценить достаточность фактической численности кадрового состава плановым показателям.

На основании анализа указанных данных представляется возможным получить количественную и качественную оценку категорий сотрудников учреждения. Анализ динамики кадрового состава исследуемой организации за анализируемый период представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ динамики кадрового состава ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области за 2021 – 2022 гг., чел.

Категории сотрудников	Период		Отклонение	
	2021 г	2022 г	(+,-)	%
Списочный состав, всего в том числе:	66	74	8	12,1
Начальствующий состав	8	10	2	25,0
Рядовой и младший начсостав	51	57	6	11,8
Гражданский персонал	7	7	0	0,0
Несписочный состав	13	13	0	0,0
Итого	79	87	8	10,1

Структура кадрового состава ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области в 2022 году отражена на рисунке 2.

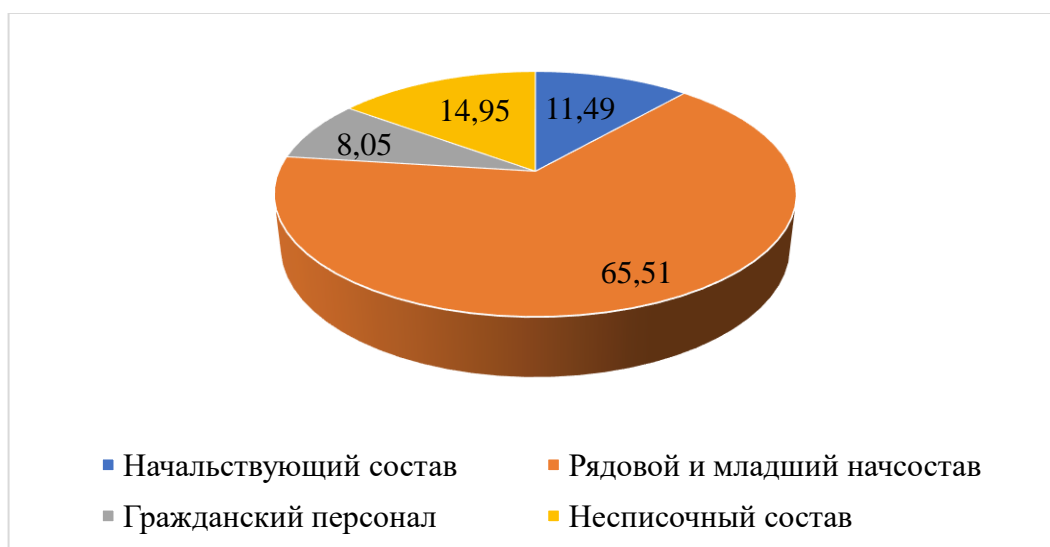


Рисунок 2 – Динамика численности кадров ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области за 2021 – 2022 гг., чел.

Как видно из представленных данных в Учебном центре имеется две макро-группы сотрудников: списочный состав и несписочный состав. В первую группу входят сотрудники, осуществляющие деятельность в учреждении на постоянной основе по трудовому договору, во вторую группу входят сотрудники, временно привлеченные для выполнения определенных работ и осуществляющие деятельность учреждения по договорам гражданско-правового характера.

Изменения в численности сотрудников отразились и на структуре основных категорий и макро-групп исследуемой организации Учебного центра. Структурный анализ сотрудников исследуемой организации за 2020 – 2021 гг. представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Анализ структуры кадров ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области за 2021 – 2022 гг.

Категории сотрудников	2021 г.		2022 г.	
	чел.	%	чел.	%
Списочный состав, всего в том числе:	66	83,5	74	85,1
Начальствующий состав	8	10,1	10	11,5
Рядовой и младший начсостав	51	64,6	57	65,5
Гражданский персонал	7	8,9	7	8,0
Несписочный состав всего, в том числе	13	16,5	13	14,9
Итого	79	100,0	87	100,0

Структура кадров ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области за 2021-2022 гг. представлена на рисунке 3.

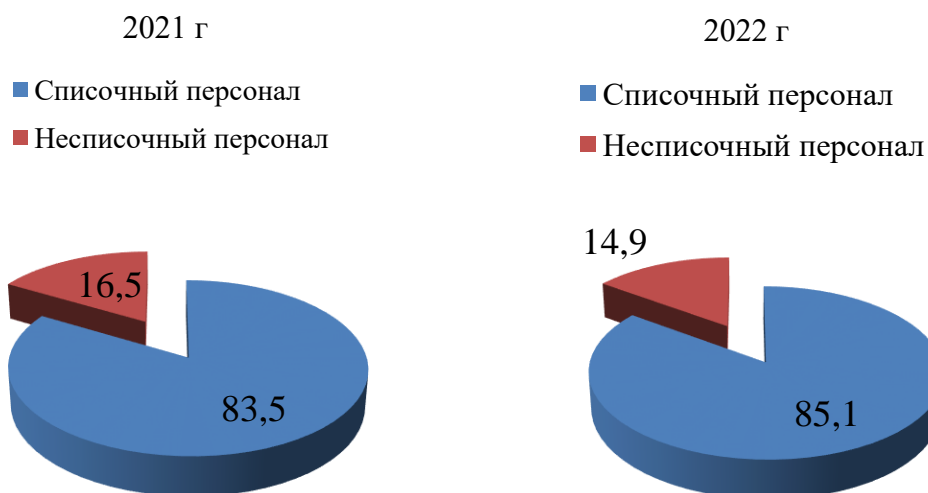


Рисунок 3 – Структура кадров ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области за 2021 – 2022 гг., в % к общей численности

Согласно представленным расчетам, прирост численности сотрудников по макро-группе «списочный состав» потенцировал увеличение удельного веса данной группы в общей численности сотрудников исследуемой организации учреждения с 83,5% до 85,1% за период. Соответственно удельный вес макро-группы «несписочный состав» в исследуемой организации сократился с 16,5% до 14,9% по итогам 2022 года.

Таким образом, анализ структуры показывает, что увеличение штатной численности сотрудников Учебного центра в 2020 году привело к структурным сдвигам за счет которых прослеживается увеличение доли списочного состава, численность несписочного состава остается неизменной на всем протяжении анализируемого периода, доля данной макро-группы снижается.

Далее представляется необходимым рассмотреть показатели состояния и движения кадров Учебного центра за анализируемый период, данные анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Анализ состояния и движения кадрового состава ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области за 2021 – 2022 гг., чел.

Показатель	Период		Отклонение	
	2021 г	2022 г	(+,-)	в %
Принято на работу в организацию	8	12	4	50,0
Уволено по собственному желанию и по решению администрации	2	4	2	100,0
Средняя численность сотрудников, проработавших весь год	79	87	8	10,1
Коэффициент оборота по приему	0,10	0,14	0,04	
Коэффициент оборота по выбытию	0,03	0,05	0,02	
Коэффициент постоянства кадрового состава	0,97	0,95	-0,02	

Согласно представленным расчетам в 2021 году на работу в организацию учреждения было принято 8 человек и два человека уволились. Коэффициент оборота по приему в исследуемой организации за анализируемый период составил значение 0,1, соответственно коэффициент оборота по выбытию составил значение 0,03. В 2021 году за счет большего притока сотрудников и меньшего оттока сотрудников из исследуемой организации коэффициент постоянства кадрового состава составил 0,97, т.е. порядка 97% всех сотрудников организации учреждения проработали в организации весь год.

На рисунке 4 представлена динамика рассчитанных коэффициентов.



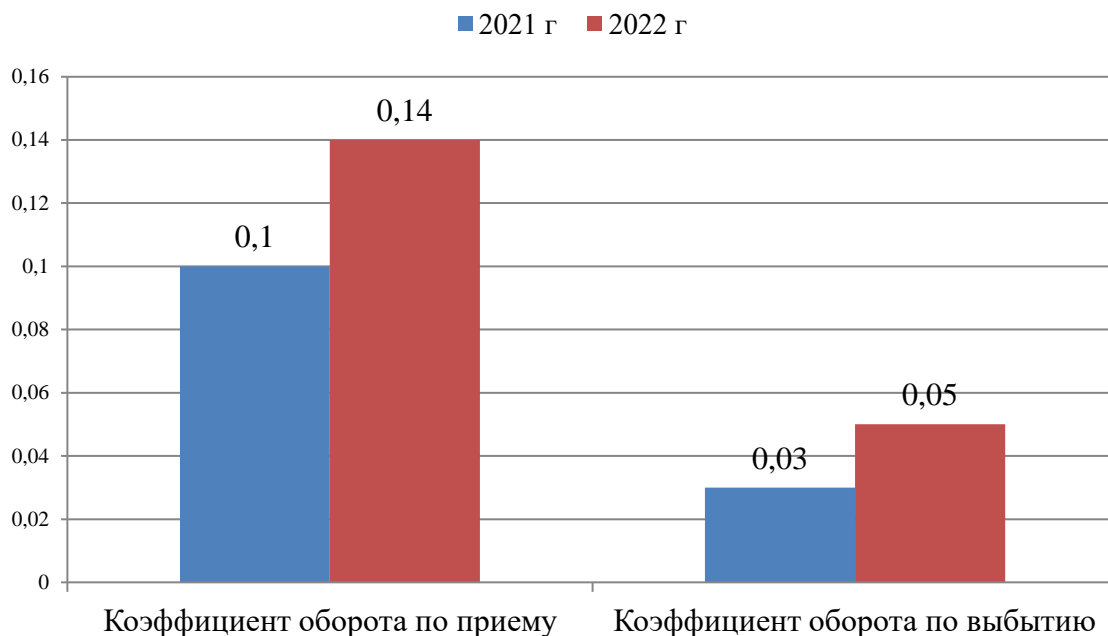


Рисунок 4 – Динамика коэффициентов оборота по приему и выбытию кадров в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области за 2021 – 2022 гг.

В 2022 году на работу в организацию ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области было принято 12 человек (темп прироста принятых составил 50%), а уволено 4 человека (темп прироста уволенных составил 100%), за счет этого среднесписочная численность сотрудников, проработавших весь год, увеличилась всего на 10,1%.

При этом коэффициент оборота по приему составил значение 0,14, а по коэффициент оборота по выбытию составил 0,05. Таким образом, в 2022 году коэффициент постоянства кадрового состава за счет преимущественных темпов прироста уволенных сотрудников снизился до значения 0,95. Т.е. в 2022 году уже только 95% сотрудников проработали в исследуемой организации весь год.

Очевидно, что в Учебном центре наблюдается постоянное увеличение притока сотрудников в организацию, по состоянию на начало 2022 года порядка 14% от всех работников организации – это вновь прибывшие сотрудниками.

Это указывает на то, что в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области наблюдается недостаточность кадров, в таблице 5 представлен анализ достаточности сотрудников плановым потребностям за 2021 – 2022 гг.

Таблица 5 - Анализ достаточности кадров ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области плановым потребностям за 2021 – 2022 гг., чел.

Показатель	2021 г.			2022 г.		
	факт	по плану	% об-сти	факт	по плану	% об-сти
Списочный состав, всего в том числе:	66	91	72,5	74	91	81,3
Начальствующий состав	8	12	66,7	10	12	83,3
Рядовой и младший начсостав	51	61	83,6	57	61	93,4
Гражданский персонал	7	18	38,9	7	18	38,9
Несписочный состав всего, в том числе	13	13	100,0	13	13	100,0
Итого	79	104	76,0	87	104	83,7

Итак, проведенный расчет показывает, что за 2021 – 2022 гг. по исследуемой организации Учебного центра действительно наблюдается фактическая недостаточность кадров плановым потребностям, как в макро-группе списочного состава, так и в макро-группе несписочного состава сотрудников.

В 2021 году обеспеченность кадров по списочному составу составила всего 72,5%, а по общей численности всего 76% от потребности. В 2022 году за счет привлечения в организацию 8 новых сотрудников, необеспеченность кадров плановым потребностям сократилась на 8,8% по списочному составу и на 7,7% по общей численности.

Ниже на рисунке 5 представлена динамика обеспеченности исследуемой организации учреждения сотрудниками по списочному составу и общей численности за анализируемый период.

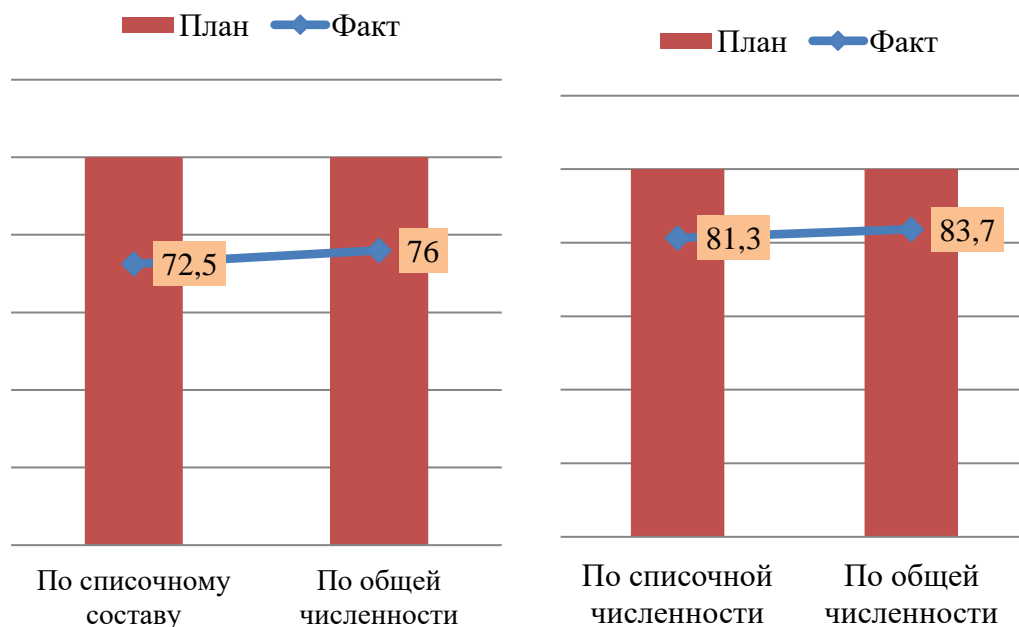


Рисунок 5 – Динамика обеспеченности плановой потребности в кадрах в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области за 2021 – 2022 гг., в %

Таким образом, по итогам анализа обеспеченности плановых потребностей в кадрах фактической численности сотрудников исследуемой организации учреждения можно отметить, что в 2022 году на фоне притока сотрудников в организацию обеспеченность сотрудниками значительно увеличилась, однако так и не было достигнуто полной обеспеченности.

### 2.3 Анализ кадровой политики учреждений

Внутренний нормативный акт, регламентирующий цели и функциональные задачи группы управления кадрами – это «Положение об отделе кадров». Основные принципы кадровой политики исследуемой организации Учебного центра изложены ниже в таблице 6.

Таблица 6 - Основные принципы кадровой политики ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области

Функции управления кадрами	Основные используемые принципы кадровой политики
Стратегия управления кадрами в организации	Основывается на принципе равнозначной важности всех категорий сотрудников для деятельности организации и необходимости согласования индивидуальных и организационных целей в процессе управления кадрами. Стратегия управления кадрами является подчиненной общей корпоративной стратегии организации и основывается на принципах открытости, адаптивности, органичности и целостности
Подбор, отбор, найм (в том числе адаптация), распределение кадров (расстановка кадров)	Основывается на принципах оптимального обеспечения потребностей в кадрах, посредством привлечения кадров извне, а также с использованием помощи сотрудников. Распределение кадров (расстановка) ведется на принципах соответствия профессиональной компетентности, с учетом способностей сотрудников к развитию и продвижению
Обучение (в том числе аттестация) и развитие, формирование кадрового резерва	Аттестация проводится на принципах анализа соответствия текущего уровня эффективности и развития кадрового состава стратегическим потребностям организации. Аттестация основывается на объективных методиках оценки качества трудовых ресурсов организации, обучение и развитие осуществляется путем привлечения специализированных агентов. Формирование кадрового резерва не осуществляется
Мотивация и стимулирование кадров	Основывается на принципе соответствия оплаты труда и сложности выполняемой сотрудниками работы. В мотивации сотрудников используется совокупность экономических и неэкономических мер, в качестве основного стимула используется оптимальное сочетание санкций и поощрений

Итак, на основании представленных характеристик кадровую политику Учебного центра можно определить как открытую, активную, рациональную основанную на оптимальном сочетании современных подходов к управлению кадрами и учете индивидуального фактора. Однако перечень принципов кадровой политики не позволяет дать оценку качества её реализации.

Очевидно, что в настоящее время в исследуемой организации имеются проблемы с реализацией кадровой политики, в результате чего

прослеживается необеспеченность трудовыми ресурсами.

Кроме этого, достаточно высокий процент необеспеченности, который наблюдался в 2021 году, потенцировал снижение прибыльности исследуемой организации, поскольку повышенные нагрузки на имеющихся сотрудников приводили к постоянным нарушениям в производственном процессе, дальнейшим исправлениям и доработкам. В 2022 году на фоне прироста обеспеченности кадрами исследуемая организация смогла значительно улучшить свои показатели прибыльности, однако проблемы в реализации кадровой политики сохранились. На это в частности указывают показатели эффективности обучения и развития кадров в исследуемой организации за анализируемый период (таблица 7).

Таблица 7 - Показатели обучения и развития кадров в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области за 2021 – 2022 гг.

Показатель	Период		Отклонение	
	2021 г	2022 г	(+,-)	в %
Прошли аттестацию (чел.)	58	67	9	15,5
Средняя полученная оценка (балл)	3,5	3,4	-0,1	-2,9
Удельный вес аттестованных к списочному составу (в %)	87,9	90,5	2,7	-
Прошли обучение (чел.)	49	52	3	6,1
Средняя полученная оценка (балл)	3,1	3,1	0	0,0
Удельный вес обученных к списочному составу (в %)	74,2	70,3	-4,0	-
Использовали новые знания, умения навыки в трудовой деятельности (чел.)	13	11	-2	-15,4
Эффективность обучения (численность сотрудников, использовавших новые знания к общей численности обученных), в %	26,5	21,2	-5,4	-

Рассмотрим полученные данные несколько подробнее. Итак, в 2021 году было аттестовано 58 сотрудников (порядка 88% от списочной численности), в 2021 году было аттестовано 67 сотрудников (более 90% от списочной численности).

При этом уровень качества трудовых ресурсов исследуемой организации на анализируемый период несколько снизился: если в 2021 году

средняя оценка по итогам аттестации кадров составляла 3,5 балла (max: 5 баллов), то уже в 2022 году средняя полученная оценка на аттестации снизилась до 3,4 баллов (max: 5 баллов). Кроме этого стоит отметить, что в целом уровень полученных оценок на аттестации свидетельствует о недостаточном развитии кадров и относительно низком качестве кадровых ресурсов в исследуемой организации учреждения.

Понижение качества кадровых ресурсов организации учреждения связано с тем, что, во-первых, не весь списочный состав задействован в мероприятиях обучения, и во-вторых, в неготовности сотрудников использовать полученные знания, умения и навыки в трудовой деятельности. На рисунке 6 представлена динамика удельного веса обученных и эффективность обучения сотрудников в исследуемой организации за анализируемый период.

Кроме этого, необходимо обратить внимание на то, что качество обучения кадров в исследуемой организации в 2021 – 2022 гг. достаточно низкое.

Так, средний балл, полученный сотрудниками учреждения по итогам обучения, составляет всего 3,1 балла (max: 5 баллов) и в 2021 и в 2022 году.

Стоит отметить, что при снижении удельного веса обученных в организации Учебного центра по итогам 2022 года на 4%, снижение эффективности обучения составило 5,4% к уровню 2021 года. Это указывает на то, что имеются скрытые и негативные отложенные тенденции в реализации существующего типа и вида кадровой политики в исследуемой организации в предстоящей перспективе.

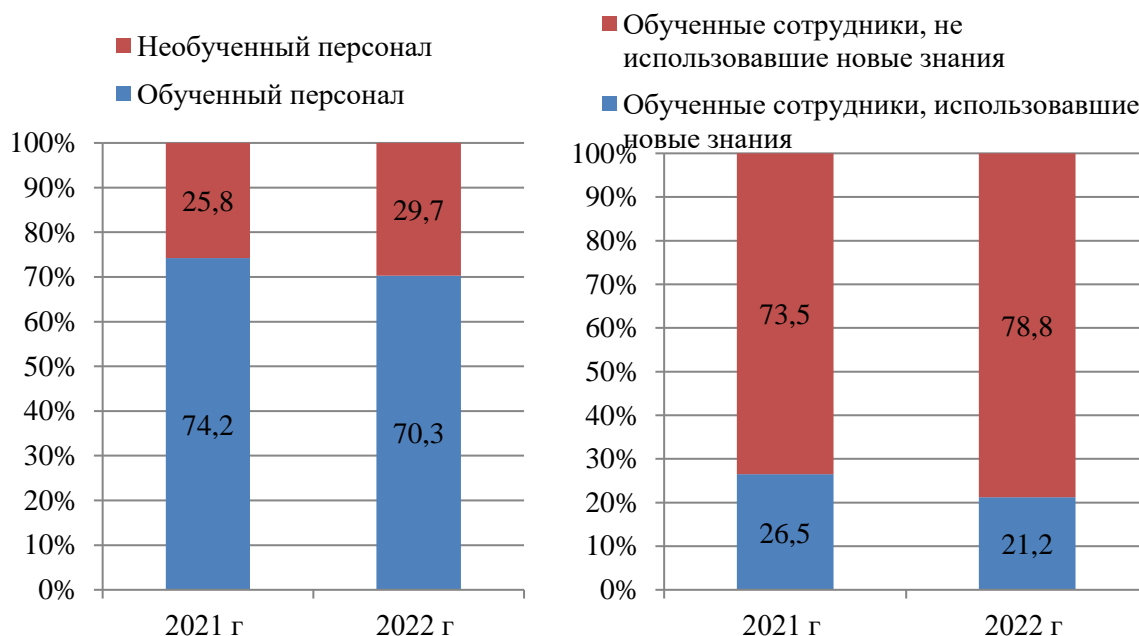


Рисунок 6 – Динамика удельного веса обученных сотрудников и эффективности обучения в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области в 2021 – 2022 гг., в %

На основании проведенного анализа подсистемы управления кадрами, кадровой политики, а также динамических и структурных показателей кадровых ресурсов исследуемой организации Учебного центра можно отметить следующее:

- в организации создана кадровая политика, которая декларативно заявлена как открытая, рациональная, активная, основанная на оптимальном использовании современных принципов управления кадрами;
- уровень численности кадрового состава организации не обеспечивает потребности организации в кадровых ресурсах в полной мере, в 2021 – 2022 гг. обеспеченность организации кадрами составила не более 81 – 84%;
- показатели оборота кадровых ресурсов по приему превышают показатели выбытия кадров, это указывает на то, что организация стремится к закреплению сотрудников;

- качество кадрового состава организации нельзя оценить как достаточное и оптимальное, поскольку средний уровень аттестационной оценки в организации не превышает 3,4 баллов (при max 5 баллов), уровень средней оценки по итогам обучения не превышает 3,1 балла;
- эффективность обучения и развития кадров организации нельзя признать достаточной и оптимальной, поскольку использование новых знаний, умений и навыков в трудовой деятельности не превышает 21 – 26%.

Выше сказанное определяет общую неэффективность реализации кадровой политики в Учебном центре, поэтому далее представляется необходимым выявить причины, снижающие эффективность кадровой политики в исследуемой организации.

Итак, было выявлено, что кадровая политика в исследуемой организации не является эффективной, в частности, было установлено, что:

- во-первых, кадровая политика имеет декларативное закрепление, но практически не реализуется – исследуемая организация не в полной мере обеспечена кадровыми ресурсами, качество кадровых ресурсов нельзя признать достаточным;
- во-вторых, кадровая политика не может быть признана открытой и рациональной, поскольку привлечение кадров и закрепление его за организацией в значительной мере нерезультативное;
- в-третьих, сотрудники организации не удовлетворены кадровой политикой организации, о чем свидетельствует проведенный опрос (результаты опроса представлены ниже).

Итак, для определения общих проблем в реализации кадровой политики организации Учебного центра было проведено анкетирование сотрудников, основой анкеты послужила мотивационная теория Д. Мак-Клилланда. Данная мотивационная теория рассматривает потребности персонала через призму трех измерений:

- потребность во власти (nPow). Данный вид потребности



относительно кадровой политики показывает, насколько эта политика структурирована по основным направлениям, и в какой степени качественно реализуются данные направления кадровой политики;

- потребности в причастности (nAff). Данный вид потребности относительно кадровой политики можно рассматривать как оптимальность взаимодействия организации как управленческой структуры и её сотрудников;
- потребности в достижении (nAch). Данный вид потребности относительно кадровой политики показывает действительное сочетание организационных и индивидуальных целей, а также сбалансированность кадровой стратегии и корпоративной стратегии организации.

В приложении Б к данной работе представлена анкета опроса сотрудников Учебного центра, полученные в ходе проведения опроса данные представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Оценка реализации кадровой политики в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области

Вопрос	Да		Нет		Не знаю	
	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %
<b>Потребности в достижении (nAch)</b>						
Готовы ли Вы развиваться в коллективе	25	65,8	8	21,1	5	13,2
Готовы ли Вы строить карьеру с «нуля»	16	42,1	14	36,8	8	21,1
Бойтесь ли Вы сложных и ответственных задач	13	34,2	12	31,6	13	34,2
Готовы ли Вы получать больше вознаграждения за сложность и ответственность заданий	27	71,1	3	7,9	8	21,1
<b>Потребности в причастности (nAff)</b>						
Ощущаете ли Вы себя частью большого и дружного коллектива	5	13,2	29	76,3	4	10,5
Считаете ли Вы, что результата деятельности ресторана это Ваша заслуга	28	73,7	3	7,9	7	18,4
Вы рады тому, что посетители увязывают Вашу работу и работу организации	15	39,5	7	18,4	16	42,1
Гордитесь ли Вы работой в организации	9	23,7	21	55,3	8	21,1
<b>Потребность во власти (nPow)</b>						
Готовы ли Вы управлять коллективом	12	31,6	11	28,9	15	39,5

Продолжение таблицы 8

Вопрос	Да		Нет		Не знаю	
	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %
У Вас имеются опыт, знания, навыки для управления коллективом	4	10,5	28	73,7	6	15,8
Власть – это желаемый социальный и профессиональный статус	28	73,7	3	7,9	7	18,4
Власть дает свободу	18	47,4	9	23,7	11	28,9

На рисунке 7 представлена Структура удовлетворенности кадров ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области кадровой политикой в соответствии с мотивационной теорией Д. Мак-Клилланда.

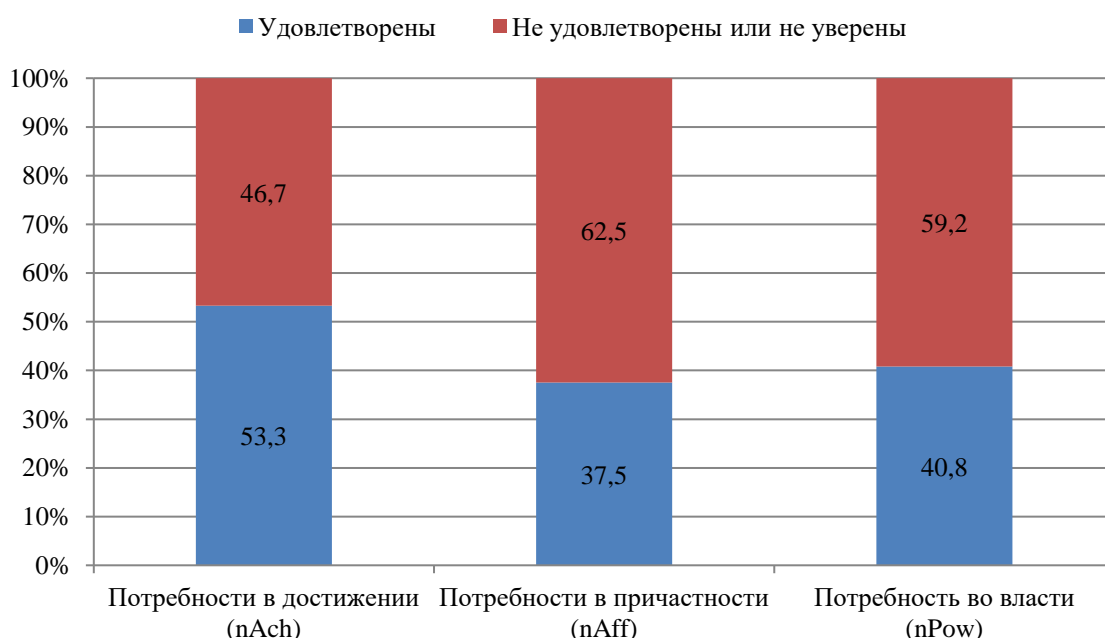


Рисунок 7 – Структура удовлетворенности кадров ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области кадровой политикой в соответствии с мотивационной теорией Д. Мак-Клилланда (средние процентные оценки по каждой потребности)

Проведенный анализ показывает, что в среднем практически половина сотрудников исследуемой организации не испытывает удовлетворенности в потребностях достижения, что в целом согласуется с причинами общего негативного отношения к кадровой политике и в целом объясняет

неэффективность её реализации отсутствием поддержки со стороны сотрудников. Более чем у 60% сотрудников ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области не удовлетворена потребность в причастности, при этом таких сотрудников практически не интересует происходящее в рамках организации.

И хотя с одной стороны, процессы, протекающие в исследуемой организации, их не интересуют, с другой стороны, для таких сотрудников также важно ощущать себя частью коллектива. В целом такой диссонанс является причиной негативного отношения к существующей кадровой политике, а также не позволяет ориентировать работников на новые достижения, которые необходимы для реализации задач организационного развития.

Более чем 59% сотрудников исследуемой организации указывают, что потребность во власти у них не удовлетворена, но с другой стороны, не более трети из них готовы управлять коллективом, и только чуть более чем в 10% сотрудников имеется для этого соответствующий опыт и знания. Следовательно, признать действительно неудовлетворенной потребность во власти не представляется возможным на данный момент времени, поскольку кадры ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области воспринимают власть как статус и новый уровень свободы, но не понимают ответственности, связанной с реализацией властных процедур. Это означает, что с одной стороны сотрудники исследуемой организации считают некомпетентным управленческий состав (топ менеджмент), но с другой стороны не может объективным образом объяснить, в чем выражается некомпетентность руководителей организации.

Проведенный опрос сотрудников в аспекте проблематики кадровой политики исследуемой организации позволяет говорить о том, что:

- во-первых, реализуемая кадровая политика не ориентирована на достижение заявленных стратегических организационных целей, поскольку сотрудники не поддерживают существующую концепцию

управления кадрами;

- во-вторых, кадровая политика как процесс не структурирована и не сбалансирована с методической точки зрения, что является основополагающей причиной неэффективности реализации принципов управления кадрами в исследуемой организации;
- в-третьих, кадровая политика организации на основании вышесказанного нуждается не в оптимизации, но в новой разработке, основанной на создании оптимального методического процесса её формирования и последующей реализации.

Таким образом, подводя итоги второго раздела магистерской диссертации нами было выявлено, что ранее созданная кадровая политика в исследуемой организации ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области не является эффективной и сбалансированной, что отражается на повышении результативности функционирования организации. Это в свою очередь обосновывает необходимость разработки проекта по созданию методического процесса формирования кадровой политики организации ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области.

### **3 Перспективы совершенствования государственной кадровой политики в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области**

#### **3.1 Разработка проекта, направленного на создание методического процесса формирования кадровой политики учреждения**

В предыдущем разделе представленной работы было выявлено, что кадровая политика исследуемой организации ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области нуждается в совершенствовании путем разработки её методического процесса «с нуля». Стоит отметить, что кадровая политика является одной из важнейших социально-экономических характеристик любой организации. Особенную значимость данный аспект приобретает в рыночной экономике. Кадровая политика выступает ядром системы управления кадрами и реализуется через кадровую работу. Поэтому формирование кадровой политики связано не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. А именно, рассмотрение и принятие решений в кадровой политике происходит по всем комплексным функциональным подсистемам организации, что напрямую влияет на их деятельность, а также впоследствии выражается в финансово-экономических результатах, получаемых организацией.

С другой стороны, решения в области политики деятельности в этих комплексных функциональных подсистемах влияют на кадровую политику всей организации в целом. Поэтому основной целью кадровой политики организации является обеспечение этих функциональных подсистем системы управления и производственной системы организации необходимым количеством работников с определенными качествами. Учитывая, что в исследуемой организации учреждения была выявлена совокупность проблем

в реализации кадровой политики, представляется необходимым реализовывать совершенствование данной политики системным образом. В таблице 9 представлены основные направления совершенствования кадровой политики ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области в аспекте задания на организационное проектирование.

Таблица 9 - Задание на организационное проектирование по основным аспектам кадровой политики ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области

Функции управления кадрами	Направления совершенствования кадровой политики
Стратегия управления кадрами в организации	Исследовать основные стратегические направления развития организации и согласовать основные положения кадровой политики со стратегией развития. Представить методическую концепцию формирования кадровой политики
Подбор, отбор, найм (в том числе адаптация), распределение кадров (расстановка кадров)	Сформулировать новые положения в аспекте подбора, отбора, найма (в том числе адаптации сотрудников) и распределения кадров в организации. Изложить методический процесс данного аспекта кадровой политики организации
Обучение (в том числе аттестация) и развитие кадров, формирование кадрового резерва	Сформулировать новые положения в аспекте обучения, аттестации и развития кадров организации. Изложить методический процесс данного аспекта кадровой политики организации. Создать методическую основу формирования кадрового резерва организации
Мотивация и стимулирование	Сформулировать новые положения по мотивации и стимулированию кадров организации. Изложить методический процесс данного аспекта кадровой политики организации. Создать методическую концепцию взаимосвязи экономического и неэкономического стимулирования сотрудников

Как можно видеть из таблицы 9,

На основании вышесказанного далее представляется необходимым разработать собственно сам организационный проект, направленный на совершенствование кадровой политики в исследуемой организации.

В первую очередь необходима полная и рациональная методическая основа для разработки оптимальной кадровой политики, которая должна быть согласована и с кадровой стратегией и со стратегией развития организации. Наличие проблем в управлении кадровой подсистемой существенно отражается на эффективности функционирования и развития организации. Стоит отметить, что в процессе анализа было выявлено, что в исследуемой организации учреждения в совершенствовании нуждается три ключевых области кадровой политики:

- привлечение кадров (подбор, отбор, найм и адаптация);
- обучение и развитие;
- мотивация и стимулирование [2].

Указанные ключевые области или основные аспекты кадровой политики, как рассматриваемой организации, а так и иных других организаций, которые находятся в сходном положении, во многом взаимосвязаны и взаимозависимы. Взаимосвязанность и взаимозависимость основных аспектов кадровой политики позволяет говорить о том, что совершенствование данной сферы управления должно быть системным и комплексным. Ниже на рисунке 8 представлена схема взаимосвязи между стратегией развития учреждения и ключевыми областями управления кадрами.

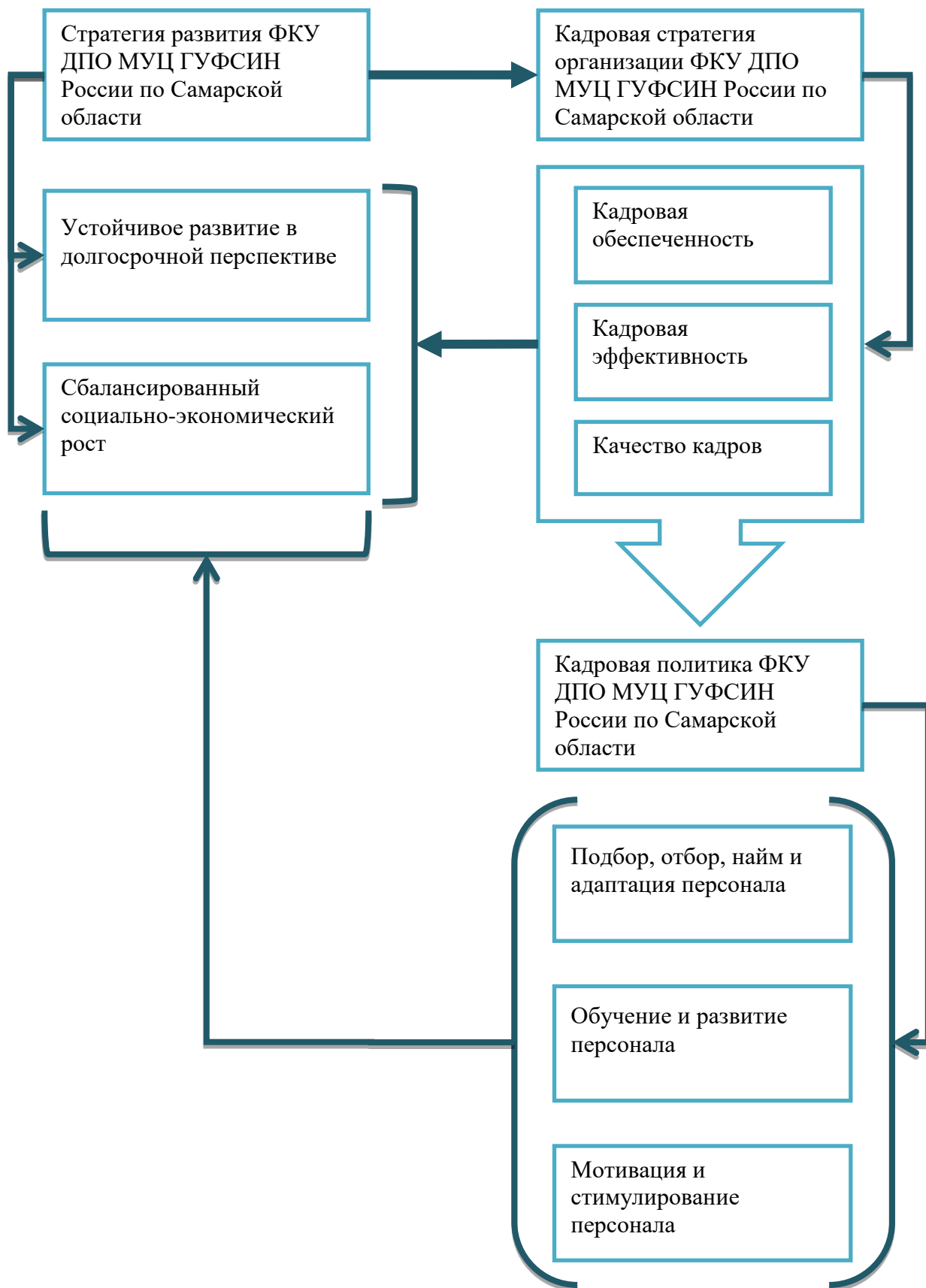


Рисунок 8 – Взаимосвязь стратегии развития и кадровой политики ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области



Как видно из рисунка 8 стратегия развития исследуемой организации ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области предполагает устойчивое развитие и сбалансированный социально-экономический рост в долгосрочной перспективе. Для этого кадровая стратегия устанавливает ключевые приоритеты в области управления сотрудниками: кадровая обеспеченность, качество кадров и эффективность кадров. В свою очередь кадровая политика, так же направленная на поддержку реализации стратегии развития ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области, определяет специфику подбора, отбора, найма и адаптации, обучения и развития, а также мотивацию и стимулирование сотрудников в заданном целевом стратегическом ориентире функционирования и развития организации.

Учитывая, что все ключевые области кадровой политики для исследуемой организации ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области являются в той или иной мере проблемными, далее представляется создать методические основы для каждого направления кадровой политики в виде подпроцессов. Начать представляется необходимым с разработки подпроцесса подбора, отбора, найма и адаптации кадров в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области. При этом необходимо учитывать стратегические цели (устойчивость развития, сбалансированность социально-экономического роста). Это значит, что в перспективе в исследуемой организации будет расширяться штат, т.е. увеличиться привлечение кадров, необходимых для достижения организационных целей. Поскольку в перспективе планируется постоянный прирост численности сотрудников, соответственно увеличится и объем работы с кандидатами на открывающиеся вакантные должности, для этого оптимально сформировать отборочную комиссию. Данная комиссия должна включать:

- председателя комиссии. Эти обязанности должен исполнять руководитель отдела кадров, он же является инициатором начала процесса поиска, найма, подбора и отбора кандидатов в организацию;
- секретаря-организатора комиссии. Эти обязанности исполняет

- специалист по кадрам, ранее занятый в процессе отбора сотрудников;
- эксперт комиссии. Эти обязанности исполняет один из наиболее компетентных уже действующих сотрудников, в зависимости от того на какую вакантную должность претендует кандидат.

Члены отборочной комиссии выполняют отбор кандидатов на вакантную должность в Учебный центр в соответствие с подпроцессом, представленным на рисунке 10.

Предлагаемый подпроцесс поиска, набора, отбора и найма кандидатов на вакантные должности включает четыре основных этапа, в каждом этапе выполняется ряд последовательных шагов. При этом собственно этап отбора кадров наиболее длительный, поскольку данному этапу принадлежит ведущая роль в дальнейшем формировании эффективного кадрового состава в исследуемой организации [20].

На первом этапе после того, как инициирован отбор кандидатов на вакантные должности, специалист по кадрам размещает объявления на специализированных интернет-сайтах (этот метод поиска наименее затратен, поскольку его стоимость ниже, но при этом эффективность данного метода может быть признана высокой – за счет поиска на сайтах формируется основная часть вновь принятых сотрудников).

Второй метод поиска – это поиск внутри организации, а именно по рекомендациям уже действующих сотрудников. Данный метод необходимо использовать еще и потому что отрасль телекоммуникаций и тематической связи имеет собственную специфику и является наиболее инновационной. Как правило, специалисты (как было установлено выше, исследуемая организация не обеспечена именно данной категорией) в этой отрасли достаточно хорошо знакомы и могут рекомендовать к приему на работу других специалистов, которых посчитают профессионально грамотными.



Рисунок 9 – Подпроцесс подбора, отбора и найма кадров в методическом процессе формирования кадровой политики ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области

Использование второго способа позволяет посредством вирусного HR-маркетинга повышать имидж исследуемой организации учреждения как эффективного работодателя, осуществлять у которого свою трудовую деятельность рекомендуют сами сотрудники. Для того, чтобы поощрить сотрудников к привлечению специалистов, возможно использовать методы

нематериальной мотивации – в частности вынесение благодарности от отдела кадров и от организации в целом за существенную помощь в реализации кадровой политики.

Эту благодарность можно вынести, например, по итогам отчетного года и в том случае, когда рекомендованный специалист проработает в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области не менее одного года.

После того, как размещены необходимые объявления на интернет-сайтах, либо привлечены кандидаты посредством рекомендаций уже действующих сотрудников, можно переходить ко второму этапу – набору кандидатов. Для того, чтобы не приглашать каждого кандидата для заполнения резюме в офис отдела кадров исследуемой организации, правильным будет при размещении объявлений на сайте прикреплять анкету, которую необходимо заполнить кандидату и отправить в обратном письме. Для кандидатов, которых рекомендуют сотрудники, анкеты рассылаются по электронной почте. Пример анкеты (резюме) приведён в приложении В к данному дипломному проекту.

Представленная в приложении анкета кандидата на вакантную должность включает все необходимые требования к должности того или иного специалиста, в частности – стаж, образование, квалификация, а также общие социально-демографические о кандидате. Кроме этого, кандидат на вакантную должность заполняет самопрезентацию, которая представлена в приложении Г к данному дипломному проекту, это позволяет более качественно и всесторонне оценить кандидата в заочном порядке.

Все собранные резюме от кандидатов на вакантные должности ранжируются в следующем порядке:

- кандидаты оптимально соответствующие требованиям, т.е. анкета кандидата имеет полную аутентичность с требованиями, предъявляемыми к должности;
- кандидаты нормально соответствующие требованиям, т.е. анкета кандидата имеет определённые совпадения с требованиями,

предъявляемыми к должности;

- кандидаты не соответствующие требованиям, т.е. анкета кандидата не имеет никаких совпадений с требованиями, предъявляемыми к должности.

Первая категория кандидатов представляет собой основную группу потенциально эффективных будущих сотрудников организации, кандидаты из основной группы в первую очередь приглашаются к процедуре отбора [33].

Кандидаты из второй категории представляют собой резервную группу и приглашаются к процедурам отбора только в том случае, если какой-либо кандидат (кандидаты) по тем или иным причинам не прошли отбор (отказались от отбора). Кандидаты из третьей категории отсеиваются из набора, либо резюме таких кандидатов сохраняется для приглашения на менее квалифицированную работу.

Итак, по итогам первого этапа и первого шага второго этапа формируется портфель резюме и группы кандидатов на вакантные должности специалистов в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области. Далее внутри группы все кандидаты объединяются по профессиональному профилю (например, системные администраторы, инженеры сети, менеджеры в коммерческий отдел и т.д.) и для каждой профессиональной подгруппы устанавливается определенный день для приглашения на собеседование. Это позволяет, во-первых, урегулировать поток кандидатов на вакантные должности, во-вторых, не отвлекать от основной деятельности экспертов комиссии ради собеседования с единичными кандидатами.

Следующий шаг – это собственно проведение отбора посредством оценочных процедур. Для данного шага важно создать по каждому кандидату на вакантную должность лист сопровождения (приложение Д), в который участники отборочной комиссии вносят свои субъективные оценки о кандидате и в дальнейшем используют их для обоснования своей позиции при формировании групп наиболее эффективных кандидатов, которые рекомендуются к приему на работу в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по

Самарской области.

Отборочные процедуры включают интервьюирование кандидатов на вакантные должности и тестирование профессиональных способностей. Интервьюирование должно быть интегрированным и комплексным и включать не только вопросы биографического и ситуационного характера.

Но и также использовать технологии Brainteaser-интервью. Для этого необходимо, чтобы эксперты комиссии разработали несколько задач на логику и творчество мышления различных уровней сложности. Каждая из таких задач предлагается для решения кандидату, способность решить задачу показывает образовательный и интеллектуальный уровень кандидата на вакантную должность. Также Brainteaser-интервью в обязательном порядке включает задачу на умение профессионально мыслить, для этого эксперты разрабатывают несколько задач различного уровня сложности, в которые включается тот или иной профессиональный вопрос, на который никогда нельзя дать однозначного ответа при отсутствии всех необходимых для решения условий [34]. Соответственно чем больше кандидат называет необходимые для решения условия и представляет результат этого решения, тем выше его профессиональная оценка.

После того, как процедура отбора того или иного кандидата закончена, каждый член отборочной комиссии заполняет в листе сопровождения раздел «Дальнейшие отношения с кандидатом», в котором указывает свое личное мнение о кандидате и рекомендует либо отказывается от рекомендации к принятию такого кандидата на работу. В результате всех отборочных мероприятий формируется оценочный лист каждого кандидата, который представляет собой оценку трех потенциалов: интеллектуального, профессионального, личностного.

Интеллектуальный потенциал кандидата на вакантную должность оценивается посредством решения логических задач, правильное решение логической задачи повышенной сложности оценивается в 4 – 5 баллов, решение с ошибками в 3 – 4 балла. Правильное решение логической задачи

средней степени сложности оценивается в 3 – 4 балла, решение с ошибками в 2 – 3 балла. Профессиональный потенциал кандидата на вакантную должность оценивается посредством решения профессиональных задач. Алгоритм количественной оценки профессиональных задач аналогичен оцениванию логических задач.

Личностный потенциал оценивается посредством эмпирической оценки самопрезентации и сопроводительного листа кандидата на вакантную должность. Эмпирическая оценка в данном случае является субъективным мнением участника отборочной комиссии. Поэтому оценка личностного потенциала оценивается максимум в три балла. Для устранения субъективизма мнений участников отборочной комиссии рассчитывается средний арифметический балл из всех оценок, полученных кандидатом. Коллегиальное решение, выносимое по каждому кандидату, базируется на матрице итоговой оценки кандидатов на вакантную должность, которая представлена в таблице 10.

Таблица 10 - Матрица итоговой оценки кандидатов на вакантную должность в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области

Технологические параметры оценивания		Распределение баллов оценивания			
Категория оценивания	Критерий оценивания	4 – 5	3 – 3,9	2 – 2,9	0 – 1,9
Логическая задача	Интеллектуальный потенциал кандидата	Безусловная рекомендация к приему в организацию	Рекомендация с условием дополнительного квалификационного критерия	Рекомендация на менее квалифицированную должность	СТОП ФАКТОР
Профессиональная задача	Профессиональный потенциал кандидата				
Самопрезентация и сопроводительный лист кандидата	Личностный потенциал кандидата				

На основании данной матрицы выводы членов отборочной комиссии могут быть безусловно рекомендательными, рекомендациями с условием,

рекомендациями к приглашению на менее квалифицированную должность и полный отсев кандидата. Таким образом, на основании всех проведенных шагов формируется полная и объективная оценка кандидата на вакантную должность, а также имеется возможность отсеять наиболее неэффективных кандидатов и заменить их кандидатами из резервной группы.

После того, как завершен этап отбора кандидатов, кадровый специалист, получив указания к приглашению тех или иных кандидатов на работу в исследуемую организацию, начинает трудоустройство новых сотрудников и одновременно ведется подготовка новых сотрудников к адаптации.

Далее рассмотрим основные направления совершенствования методического процесса формирования кадровой политики в исследуемой организации ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области в аспекте обучения и развития сотрудников. Обучение и развитие должно основываться в современных условиях важности знаниевого организационного ресурса на ключевых компетенциях сотрудников.

Ключевые компетенции входят в сферу стратегического и тактического уровня управления, поскольку от ключевых компетенций кадров, умений и навыков зависит достижимость стратегических целевых результатов самого предприятия.

В ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области основное внимание при разработке модели компетенций необходимо уделять техническим компетенциям. Поскольку технические компетенции складываются из объема знаний, необходимого для успешной деятельности, и способности применения знаний на практике, анализ деятельности идет по двум направлениям. С одной стороны изучение имеющихся нормативных документов, определяющих задачи и функции рабочего, с другой стороны документов, задающих объем знаний специалиста (методических рекомендаций, стандартов компании и т. д.)

Результатом анализа деятельности является описание технических компетенций в терминах знаний и выделение уровня развития компетенций в



терминах умений. Каждому уровню развития компетенций соответствуют задачи определенной степени сложности, естественно, чем выше уровень, тем выше сложность задачи и объем знаний, необходимый для их успешного исполнения. В ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области необходимо реализовать две модели ключевых компетенций – первая модель предназначена для начальствующего состава; вторая модель для рядового и младшего начсостава.

Таким образом, проводятся процедуры, направленные как на оценку результатов труда, так личных и деловых качеств работников, влияющих на достижение этих результатов. Принцип оценивания компетенций сотрудников: 1 балл – удовлетворительно, ближе к нулевой оценке; 2 балла – хорошо; 3 балла – отлично. Максимально возможная оценка компетенций сотрудников равна 30 баллам.

По итогам проведения оценки компетенций принимаются следующие решения в области обучения сотрудников исходя из итоговой суммы оценок, полученных сотрудником:

- сотрудники, набравшие от 24 до 30 баллов, не нуждаются в расширенном обучении, программа обучения для данных сотрудников должна быть основана на дальнейшем развитии умений и навыков. Для таких сотрудников организуется обучение и на рабочем месте и вне рабочего места (на рабочем месте в виде наставничества, вне рабочего места – тренинги и семинары по новым технологиям предоставления услуг);
- сотрудники, набравшие от 18 до 24 баллов, нуждаются в более углубленном обучении, программа обучения должна в первую очередь включать углубленное изучение техники и технологии работ и услуг, и только во вторую очередь должна быть основана на дальнейшем развитии умений и навыков. Для таких сотрудников организуется обучение и на рабочем месте и вне рабочего места (на рабочем месте в виде наставничества, наставниками являются

- сотрудники, показавшие лучшие оценки по компетенции; вне рабочего места – курсы повышения квалификации);
- сотрудники, набравшие от 12 до 18 баллов, нуждаются не только в более углубленном обучении, но и в повторном обучении базовым основам профессиональной деятельности. Для таких сотрудников первый этап обучения – вне рабочего места (колледжи, профессиональные училища), после прохождения первого этапа обучения снова оцениваются ключевые компетенции, и организуется второй этап обучения – на рабочем месте в виде наставничества, снова проводится оценка компетенций и организуется третий этап – курсы повышения квалификации и тренинги;
  - сотрудники набравшие менее 12 баллов по решению руководства либо должны быть переведены на более низшую должность, либо должны пройти дополнительное обучение самостоятельно и за свой счет.

Таким образом, модель оценивания и обучения по ключевым компетенциям позволяет сформировать структурно-логическую схему оптимизации подпроцесса обучения и развития кадров в федеральном казенном учреждении «Межрегиональный учебный центр Главного управления Федеральной службы исполнения наказаний по Самарской области», данная структурно-логическая схема представлена в приложении Е.

Далее рассмотрим направления совершенствования методического процесса формирования кадровой политики исследуемой организации в сфере мотивации и стимулирования кадров. Оптимальная система мотивации и стимулирования определяет эффективность кадров, а значит, способствует точному достижению поставленных стратегических целей. В настоящее время одной из самых востребованных методик мотивации и стимулирования является методика грейдинга.

Ниже на рисунке 10 представлена концепция ранжирования характеристик труда отдельно взятого сотрудника для формирования грейда.

В соответствии с представленной концепцией по горизонтали отсчитывается увеличение уровня требований, необходимых для выполнения должностных обязанностей, по вертикали отсчитывается увеличение уровня знаний, умений и навыков конкретного сотрудника, которые необходимы для выполнения тех или иных видов работ. Очевидно, что первый грейд представляет собой операционную деятельность на низшем уровне иерархии, последний (пятый) грейд представляет собой стратегическую деятельность на высшем уровне иерархии.



Рисунок 10 – Концепция ранжирования труда отдельно взятого сотрудника для формирования грейда в целях совершенствования подпроцесса мотивации и стимулирования сотрудников в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области

Таким образом, в систему грейдинга включаются все сотрудники исследуемой организации, т.е. сотрудники уравниваются в правах и для всех сотрудников, включая производственные, сбытовые, вспомогательные подразделения обеспечиваются единые стимулы и мотивы к трудовой деятельности. Далее необходимо сформировать расширенный перечень характеристик, которые используются в формировании грейда. Рекомендуемая общая схема грейдинга представлена в приложении Ж.

Характеристики, включенные в систему грейдов, представляют собой компетенции того или иного сотрудника как приобретенные в процессе профессионального обучения, так и накопленные в процессе трудовой деятельности [35].

Также в наименование характеристик для формирования грейда в обязательном порядке включается оценка сложности, ответственности, управленческая роль, уровень коммуникации, трудовой нагрузки и уровня риска профессиональной деятельности. Включение указанных характеристик будет являться признанием заслуг сотрудников перед организацией, а также поощрением за совмещение разнородных функций и за стремление к развитию.

Структурированная общая система грейда позволяет провести ранжирование грейдов и сформировать их распределение в соответствии с набранным количеством баллов. Каждый грейд включает индивидуальный номер, минимальное и максимальное количество баллов, в соответствии с которыми данный грейд назначается тому или иному сотруднику. Ранжированный ряд грейдов представлен в таблице 11.

Соответственно грейд под номером один присваивается сотруднику операционного уровня, грейд под номером десять присваивается сотруднику стратегического уровня.

После этого все баллы суммируются, очевидно, что для грейда первого уровня эта сумма будет составлять 50 баллов (это минимум), максимум по грейда формируется шагом ранжирования. Для грейда первого уровня шаг

ранжирования составляет 30%, для грейда второго уровня и третьего уровня – не более 20%, для грейда четвертого и пятого уровня – не более 15%. Для грейдов 6 – 9 уровней шаг ранжирования устанавливается порядка 10%, для грейда 10 уровня - порядка 5%.

Таблица 11 - Ранжированный ряд грейдов, рекомендуемый для совершенствования подпроцесса мотивации и стимулирования в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области

№ грейда	Минимальное значение грейда, баллы	Максимальное значение грейда, баллы
1	50	64
2	64	77
3	77	91
4	91	104
5	104	118
6	118	131
7	131	145
8	145	158
9	158	175
10	175	185

После того, как сформирована сетка грейдов, и все должности получают установленный баллом ранг, проводится соответствие рассчитанных баллов вариации ранжирования.

Система грейдов оказывает прямое воздействие на размер заработной платы того или иного сотрудника в соответствии с установленной значимостью рабочего места в организации. За счет этого достигается единообразие и прозрачность расчетов заработной платы, а также иных доплат и премий, используемых для экономической мотивации и стимулирования в исследуемой организации. Важно указать и на следующий аспект –

предложенная система грейдов для совершенствования мотивации и стимулирования четко отражает карьерную лестницу в организации и косвенным образом стимулом для сотрудников к развитию карьеры в рамках ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области.

Итак, выше были рассмотрены основные направления разработки методического процесса формирования кадровой политики исследуемой организации ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области в трех основных направлениях: подбор, отбор, найм; обучение и развитие; мотивация и стимулирование кадров. Далее необходимо оценить социальный и экономический эффект от предлагаемых проектных решений.

### **3.2 Расчет социально-экономической эффективности проекта создания методического процесса формирования кадровой политики учреждения**

Экономическая эффективность проекта по разработке методического процесса формирования кадровой политики в исследуемой организации ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области будет рассчитана с помощью динамических дисконтных методов, которые предполагают расчет чистого дисконтированного дохода, рентабельности инвестиций, индекса доходности и срока окупаемости вложений.

Для использования данных методов необходимо первоначально определить доходы проекта. Здесь стоит учесть, что совершенствование кадровой подсистемы организации само по себе не генерирует прямых экономических выгод, но оказывает влияние на состояние и динамику денежных потоков, т.е. на расходы и доходы организации. Поскольку в исследуемой организации в проекте на 2024 год планируется увеличить выручку от основной деятельности на 15%, то соответственно доходы проекта разработки методического процесса формирования кадровой политики в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области составят 20610 тыс.

рублей. Такой вывод следует из того, что организация не сможет достичь установленного показателя без эффективного и качественного кадрового обеспечения.

Далее необходимо рассчитать расходы по проекту разработки методического процесса формирования кадровой политики в федеральном казенном учреждении дополнительного профессионального образования «Межрегиональный учебный центр Главного управления Федеральной службы исполнения наказаний по Самарской области» с учетом того, что для создания новой методической платформы кадровой политики необходимы организационные затраты, информационные затраты, методические затраты. Перечень указанных затрат, их основное содержание и суммы представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Перечень единовременных затрат по проекту разработки методического процесса формирования кадровой политики в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области

Показатель	Содержание затрат	Сумма, тыс. руб.
Организационные затраты	Создание нормативного сопровождения методики формирования новой кадровой политики с привлечением сторонних юристов. Разработка локальных нормативных актов и экспертиза их легитимности	3211,9
Информационные затраты	Совершенствование системы автоматизированного финансового, кадрового учета и ведения отчетности, а также модулей поддержки принятия решений в информационной системе организации	6438,6
Методические затраты	Приобретение необходимых методических и дидактических пособий по оптимизации процессов найма, обучения и развития, мотивации и стимулирования сотрудников	2556,7
Итого, единовременные затраты по проекту, в том числе:		12207,2
затраты в первый год реализации проекта		8545,1

Текущих затрат по проекту разработки методического процесса формирования кадровой политики в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области не предусмотрено, поскольку совершенствование кадровой политики, её методической основы является прямой обязанностью сотрудников Группы управления кадрами в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области. Представленный проект планируется реализовывать в течение двух лет (первый год – внедрение новой кадровой политики, второй год – мониторинг эффективности и результативности использования методических основ формирования кадровой политики).

Для расчета ставки дисконтирования принята среднерыночная ставка альтернативного вложения капитала (банковские депозиты для юридических лиц) в размере 14,5% годовых (или 0,145).

Далее на основании имеющихся данных проведены расчеты основных показателей проекта разработки методического процесса формирования кадровой политики в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области, данные расчеты представлены ниже в таблице 13.

Таблица 13 - Основные экономические показатели проекта разработки методического процесса формирования кадровой политики в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области

Год реализации проекта	Расходы по проекту	Доходы по проекту	К-т дисконтирования	Дисконтированный доход проекта	Дисконтированный расход проекта	Чистый дисконтированный доход проекта
2022 г	8545,1	20610	0,873	18000,0	7463,0	10537,0
2023 г	3662,1	---	0,763	---	2793,3	-2793,3
Итого	12207,2	---	---	18000,0	10256,3	7743,7
Индекс доходности проекта					1,76	
Рентабельность инвестиций проекта					25,2	
Период окупаемости проекта					7 мес.	



Как видно из представленных данных, проект разработки методического процесса формирования кадровой политики в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области можно считать эффективным с экономической точки зрения, поскольку:

- чистый дисконтированный доход проекта больше нуля и составляет 18000 тыс. руб.;
- индекс доходности проекта превышает единицу и составляет значение 1,76;
- показатель рентабельности инвестиций в проект положителен и составляет значение 25,2%;
- срок окупаемости проекта меньше периода его реализации и составляет 7 мес.

Далее рассмотрим социальную эффективность проекта, которую целесообразно анализировать на основании опроса сотрудников исследуемой организации ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области. В таблице 14 представлен краткая анкета опроса сотрудников данной организации, которая предполагает изучение их мнения относительно изменений в кадровой политике.

Таблица 14 - Анкета опроса сотрудников ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области с целью выяснения отношения к изменениям в кадровой политике

Вопрос	Варианты ответа		
Как Вы оцениваете изменения в кадровой политике?	Нормально (положительно)	Отрицательно	Мне все равно
Считаете ли Вы, что кадровая политика стала лучше	Да, считаю	Нет, не считаю	Не знаю, не уверен
Удовлетворяет ли Вас новая система оплаты труда	Да	Нет	Не могу сказать

Далее рассмотрим социальную эффективность проекта разработки

методического процесса формирования кадровой политики в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области. Итак, структура ответов на первый вопрос представлена на рисунке 11.

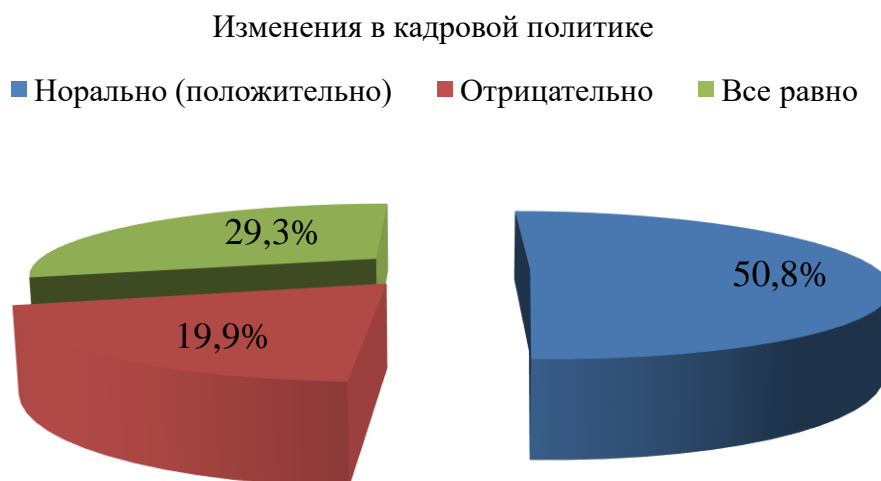


Рисунок 11 – Структура ответов сотрудников ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области об изменениях в кадровой политике

Как видно из рисунка 11 более чем 50% сотрудников ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области поддерживают изменения, предложенные в методическом процессе формирования кадровой политики. При этом на данный момент анализа более чем 29% пока могут высказать своего определенного мнения. Это означает, что у исследуемой организации ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области имеется резерв лояльности сотрудников в отношении поддержки изменений кадровой политики.

Далее рассмотрим ответы сотрудников исследуемой организации ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области в отношении структуры ответов на второй вопрос, которые представлены на рисунке 12.

Улучшения в кадровой политике

■ Да, считаю    ■ Нет, не считаю    ■ Не знаю (не уверен)

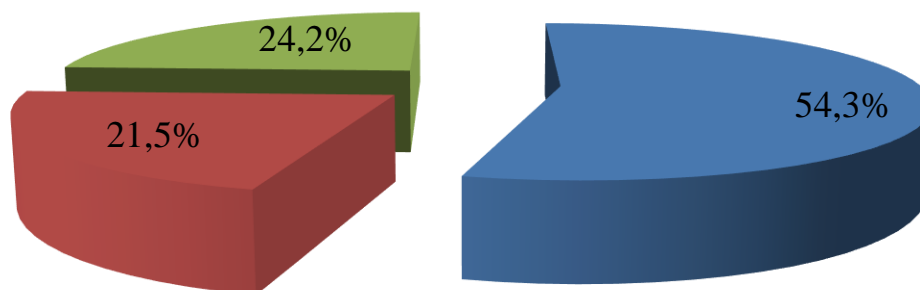


Рисунок 12 – Структура ответов сотрудников ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области об улучшении кадровой политики

Рисунок 12 показывает, что более 54% сотрудников исследуемой организации ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области считают, что после изменения методической основы формирования кадровой политика последняя может характеризоваться лучше. При этом стоит обратить внимание на то, что воздержавшихся и ответивших отрицательно примерно одинаковая численность. Поэтому у исследуемой организации ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области в этом аспекте также имеется резерв лояльности сотрудников в отношении поддержки изменений кадровой политики.

Далее рассмотрим ответы на третий вопрос анкеты об изменениях в методическом обеспечении кадровой политики исследуемой организации ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области, эти ответы представлены на рисунке 13.

### Изменения в системе мотивации и стимулирования

■ Да, считаю    ■ Нет, не считаю    ■ Не знаю (не уверен)

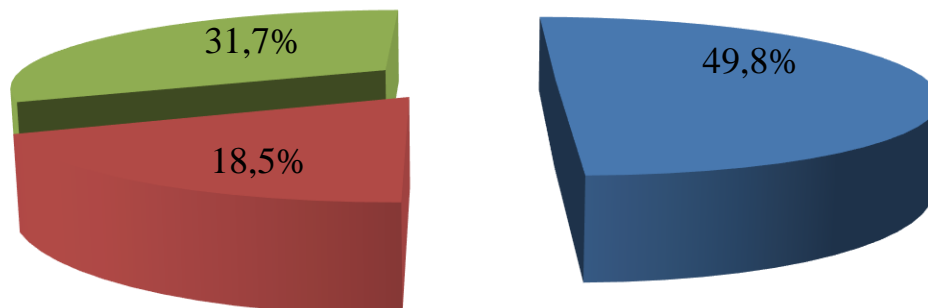


Рисунок 13 – Структура ответов сотрудников ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области о совершенствовании системы мотивации и стимулирования

Рисунок 13 показывает, что порядка 50% сотрудников Федерального казенного учреждения дополнительного профессионального образования «Межрегиональный учебный центр Главного управления Федеральной службы исполнения наказаний по Самарской области» поддерживают новую систему мотивацию и стимулирования. При этом еще порядка 32% не могут определить своего отношения к новой системе мотивации и стимулирования. Это значит, что планомерном проведении реформировании кадровой политики еще треть сотрудников будут готовы поддержать предлагаемые изменения в кадровой политике.

Таким образом, на основе проведенного опроса, мы можем заключить, что социальная эффективность проекта разработки методического процесса формирования кадровой политики Федерального казенного учреждения дополнительного профессионального образования «Межрегиональный учебный центр Главного управления Федеральной службы исполнения наказаний по Самарской области» обоснована, поскольку:

- более чем 50% сотрудников организации потенциально положительно относятся к предложенным изменениям в кадровой политике;
- порядка 54% сотрудников организации считают, что кадровая политика после внесенных изменений становится лучше;
- более чем 49% сотрудников считают, что система мотивации и стимулирования стала эффективнее после внесенных изменений.

Итак, социальная и экономическая эффективность проекта разработки методического процесса формирования кадровой политики учреждения можно считать полностью обоснованной. Далее необходимо рассмотреть мероприятия по внедрению проекта создания методического процесса формирования кадровой политики исследуемой организации учреждения.

Далее необходимо привести план мероприятий по проекту разработки методического процесса формирования кадровой политики Федерального казенного учреждения «Межрегиональный учебный центр Главного управления федеральной службы исполнения наказаний по Самарской области». Данный план внедрения мероприятия представлен ниже в рамках таблицы 15.

Таблица 15 - План внедрения мероприятий по проекту разработки методического процесса формирования кадровой политики ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области

Содержание работ, результат форма его предоставления	Срок	Ответственные исполнители	Источники информации и ресурсы
Определение потребности в нововведении	2 месяца	Руководитель кадровой группы и менеджеры по кадрам	Отчеты и ретроспективный анализ структуры кадров данной организации

Продолжение таблицы 15

Содержание работ, результат форма его предоставления	Срок	Ответственные исполнители	Источники информации и ресурсы
Сбор информации по планируемому нововведению	2 месяца	Менеджеры по отбору и менеджеры по обучению кадров	Посещение выставок, контент анализ печатных изданий, тренинги для специалистов по кадровой работе
Предварительный отбор методических и организационных схем	1 месяц	Руководитель кадровой группы и менеджеры по кадрам	На основании отчетов, предоставленных кадровыми специалистами
Принятие решения о нововведении	1 неделя	Генеральный директор, руководитель кадровой группы, руководитель финансовой службы	По итоговому отчету руководителя кадрового отдела. В качестве директивы решение рассылается всем руководителям имеющихся функциональных подразделений
Внедрение нового методического обеспечения	3 месяца	Совместная работа службы информационной поддержки и специалистов отдела кадров	Встройка изменений модуль «Кадры и кадровое планирование», разработка регламента новой системы подбора. Консультации со специалистами. Обучение, разработка технического регламента работы, контроль эффективности
Адаптация, регламентация, техническое обеспечение решения	в течение первого года		
Создание групп по отбору, обучению и развитию кадров	параллельно с п. 6.	Руководитель кадровой группы	Формирование внутренних нормативных локальных актов, регламентирующих, формирование списков сотрудников, которые будут принимать в новой методической организации процесса

Максимальное время, которое может быть затрачено на процесс принятия нововведения от инициации до практического исполнения, равен 6

месяцам (что меньше срока реализации проекта и срока его окупаемости). Как можно видеть из предложенного плана основными заинтересованными сотрудниками являются генеральный директор ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области и руководитель отдела кадров.

При этом инициация процесса нововведений идет от руководителя кадрового отдела, следовательно, процессы, происходящие в анализируемой организации небезразличны её сотрудникам, что указывает на благополучный внутренний социальный климат в организации.

План мероприятий так включает в себя консультации со специалистами исследуемой организации по вопросам нововведений в области управления кадрами. Это так же говорит о том, что вся деятельность по внедрению новой методики формирования кадровой политики ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области так же базируется на положительном мнении сотрудников.

Таким образом, подводя итоги третьего раздела магистерской диссертации, можно отметить, что социальная и экономическая эффективность проекта разработки методического процесса формирования кадровой политики учреждения можно считать полностью обоснованной.

## Заключение

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Под государственной кадровой политикой (где субъектом выступает государство) мы понимаем стратегию, политический курс работы с кадрами на общегосударственном уровне; это выражающая волю народа государственная стратегия формирования, развития и рационального использования кадров, всех трудовых ресурсов страны. Таким образом, государственная кадровая политика представляет собой официально признанную и закреплённую в документах государства систему идей, принципов, целей, приоритетов и ориентиров по регулированию государством кадровых процессов, что выливается в стратегию формирования и использования, восстановления кадровых ресурсов общества.

Государственная кадровая политика является тем фундаментом, на реализации норм и положений которого ведется кадровое обеспечение государственных органов. Т.к. основная работа по управлению общественными процессами ведется исполнительными органами государственной власти, то их кадровое обеспечение является важным направлением деятельности государства в современных условиях.

Объектом исследования в данном проекте является ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области.

Анализ государственной кадровой политики ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области показал, что:

- во-первых, кадровая политика имеет декларативное закрепление, но



практически не реализуется – исследуемая организация не в полной мере обеспечена кадровыми ресурсами, качество кадровых ресурсов нельзя признать достаточным;

- во-вторых, кадровая политика не может быть признана открытой и рациональной, поскольку привлечение сотрудников и закрепление его за организацией в значительной мере нерезультативное;
- в-третьих, сотрудники организации не удовлетворены кадровой политикой организации.

Организационный проект совершенствования кадровой политики исследуемой организации ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области представляет собой в методическом плане макро-процесс, включающий три основных подпроцесса:

- подпроцесс совершенствования подбора, отбора, найма (в том числе адаптации) и распределения кадров в организации;
- подпроцесс совершенствования обучения, аттестации и развития сотрудников организации;
- подпроцесс совершенствования мотивации и стимулирования сотрудников организации.

Проект разработки методического процесса формирования кадровой политики в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области можно считать эффективным с экономической точки зрения, поскольку:

- чистый дисконтированный доход проекта больше нуля и составляет 18000 тыс. руб.;
- индекс доходности проекта превышает единицу и составляет значение 1,76;
- показатель рентабельности инвестиций в проект положителен и составляет значение 25,2%;
- срок окупаемости проекта меньше периода его реализации и составляет 7 мес.

Социальная эффективность проекта разработки методического процесса

формирования кадровой политики ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области обоснована, поскольку:

- более чем 50% сотрудников организации потенциально положительно относятся к предложенным изменениям в кадровой политике;
- порядка 54% сотрудников организации считают, что кадровая политика после внесенных изменений становится лучше;
- более чем 49% сотрудников считают, что система мотивации и стимулирования стала эффективнее после внесенных изменений.

Итак, социальная и экономическая эффективность проекта разработки методического процесса формирования государственной кадровой политики ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области можно считать полностью обоснованной.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: практическое пособие кадровика / В. М. Анисимов. – М. : Экономика, 2019. – 110 с.
2. Антощенко А.В., Захарова Л.Н. Совершенствование кадровой политики на предприятии: практическое пособие / А.В. Антощенко. – М. : Экономика и бизнес: теория и практика, 2020. - 149 с.
3. Брюхова А.И. Управление кадрами в различных сферах: практическое пособие / А.И. Брюхова. – М. : Менеджмент в России и за рубежом, 2021. – 177 с.
4. Гостяева И.Н., Вукович Г.Г. Вопросы формирования кадровой политики организации: практическое пособие / И.Н. Гостяева. – М. : Вестник Алтайской академии экономики и права, 2021. - 114 с.
5. Долинин, А. Ю. Стратегии управления кадровыми рисками уголовно-исполнительной системы: практическое пособие / А. Ю. Долинин – Москва: Вестник Кузбасского института, 2020. – 120 с.
6. Доронина Н.С. Значение и роль кадровой политики в развитии кадрового потенциала: практические пособие /Н.С. Доронина. – М. : Скиф, 2022.– 71 с.
7. Духновский С.В. Взаимосвязь типов социально-кадровой политики с психологической надежностью государственных гражданских и муниципальных служащих: практическое пособие / С.В. Духновский – М. : Вестник КемГУ, 2021. – 116 с.
8. Миляева Л., Федоркевич Д. К вопросу о трактовке понятия «кадровая политика организации»: практическое пособие кадровика / Л. Миляева. – М. : Человек и труд, 2021. – 69 с.
9. Казакова Н.Д., Денисова Ж.А. Кадровые риски в управлении персоналом государственной гражданской службы: практическое пособие / Н.Д. Казакова. – М. : Власть, 2020. – 100 с.

10. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М. : Стратегия, маркетинг, интернационализация, 2020. – 220 с.
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов. – М. : Энциклопедия, 2021. – 244 с.
12. Курьянович Л.А. Оценка эффективности механизмов воспроизводства трудовых ресурсов в рамках государственной кадровой политики / Л.А. Курьянович. – М. : Наука, образование, инновации: пути развития, 2021. – 177 с.
13. Ключков А. КРІ и мотивация персонала / А. Ключков. – М. : Полный сборник практических инструментов, 2020. – 209 с.
14. Лагутина Е.Е. К вопросу формирования кадровой политики образовательной организации: учебник / Е.Е. Лагутина. – М. : ИНФРА-М, 2022. [Электронный ресурс]. - URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/80529/1/978\\_5-91256-440-6\\_2019\\_099.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/80529/1/978_5-91256-440-6_2019_099.pdf) (Дата обращения 11.12.2023).
15. Любичкая В.А. Система мотивации и стимулирования труда работников в рыночной среде / В.А. Любичкая. – М. : Проблемы теории и практики управления, 2020. – 102 с.
16. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов / М. Магура. – М. : ООО Журнал «Управление персоналом», 2020. – 656 с.
17. Моторова, Н. В. Взаимодействие образовательных организаций с территориальными органами по реализации кадровой политики ФСИН России / Н. В. Моторова // IV Международный пенитенциарный форум «Преступление, наказание, исправление»: сборник тезисов выступлений и докладов участников. – Рязань: Академия ФСИН России, 2020. – С. 29–34.
18. Моторова, Н.В. Стратегия подготовки кадров как элемент кадровой политики ФСИН России и задачи образовательных организаций по ее реализации / Вологодский институт права и экономики ФСИН России.

[Электронный ресурс]. – URL: [https://jurnaukavipe.ru/media/filer\\_public/fc/6b784d1dedeb/16\\_1\\_motorova\\_n\\_v-rus.pdf](https://jurnaukavipe.ru/media/filer_public/fc/6b784d1dedeb/16_1_motorova_n_v-rus.pdf) (Дата обращения 12.12.2023).

19. Ноздрачев А.Ф., Левоненкова Т.А. Актуальные проблемы совершенствования законодательства по вопросам кадрового обеспечения системы государственного управления: журнал / А.Ф. Ноздрачев. – М. : Журнал российского права, 2020. – С. 59-168.

20. Латфуллин Г.Р., Громова О.Н. Организационное поведение: практическое пособие / Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова. – Питер, 2021. – 176 с.

21. О полиции: Федеральный закон от 07.02.2011 N 3-ФЗ (в редакции от 21.12.2021 № 424-ФЗ) [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_110165/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_110165/) (Дата обращения: 20.01.2024).

22. О противодействии терроризму: Федеральный закон от 06.03.2006 № 35-ФЗ (в редакции от 26.05.2021 № 155-ФЗ) [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_58840/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_58840/) (Дата обращения: 20.01.2024).

23. Об обязательном экземпляре документов: Федеральный закон от 29.12.1994 № 77-ФЗ (в редакции от 25.02.2022 № 26-ФЗ) [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_5437/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_5437/) (Дата обращения: 20.01.2024).

24. Об информации, информационных технологиях и о защите информации: Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (в редакции от 30.12.2021), вступающих в силу с 01.01.2022) [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61798/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/) (Дата обращения: 20.01.2024).

25. О государственной тайне: Закон РФ от 21.07.1993 № 5485-1 (в редакции от 11.06.2021 № 170-ФЗ) [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_2481/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_2481/) (Дата обращения: 20.01.2024).

26. Петрова Т.Н., Пясецкая Е.Н. Проектный подход к формированию кадрового резерва: практическое пособие /Т.Н. Петрова. – М. : Политика, экономика и инновации, 2021. – 104 с.
27. Скворцова В.А., Соколова О.Ю., Фаттеев Н.С. Кадровая политика современных организаций // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета, 2020. № 3 (82). С. 116-121.
28. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. – М. : Инфра-М, 2021. – 439 с.
29. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022). [Электронный ресурс]. – URL: <https://base.garant.ru/12125268/> (Дата обращения: 20.01.2024).
30. Шайкин Д.Н. Теоретико-методологические аспекты исследования сущности социально-экономической категории «трудовой потенциал» // Сибирская финансовая школа. – 2021. – №6. – С. 19 – 23.
31. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. – М. : Гроссмедиа, 2022. – 401 с.
32. Civil Service Workforce Plan 2016–2020 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gov.uk/> (Дата обращения 25.11.2023).
33. Jon R. Katzenback and Douglas K. Smith. — The Wisdom of Teams: Creating the high-performance organization. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2020.
34. Peter F. Druker, Management: Tasks, responsibilities, practices. London: Heinemann, 2020. P. 158-166.
35. Public Service Devison, Singapore. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.psd.gov.sg/what-wedo/ps21-building-a-future-ready-public-service> / (Дата обращения 25.11.2023).
36. Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 2020.

Приложение А

Организационная структура управления ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области



Рисунок А.1 - Организационная структура управления ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области

## Приложение Б

### Анкета для оценки кадровой политики с точки зрения персонала ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области

Таблица Б.1 - Анкета для оценки кадровой политики с точки зрения персонала ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области в соответствии с мотивационной теорией Д. Мак-Клилланда

Вопрос	Варианты ответа		
	Да	Нет	Не уверен/не знаю
<b>Потребности в достижении (nAch)</b>			
Готовы ли Вы развиваться в коллективе			
Готовы ли Вы строить карьеру с «нуля»			
Бойтесь ли Вы сложных и ответственных задач			
Готовы ли Вы получать больше вознаграждения за сложность и ответственность заданий			
<b>Потребности в причастности (nAff)</b>			
Ощущаете ли Вы себя частью большого и дружного коллектива			
Считаете ли Вы, что результата деятельности ресторана это Ваша заслуга			
Вы рады тому, что посетители увязывают Вашу работу и работу организации			
Гордитесь ли Вы работой организации			
<b>Потребность во власти (nPow)</b>			
Готовы ли Вы управлять коллективом			
У Вас имеются опыт, знания, навыки для управления коллективом			
Власть – это желаемый социальный и профессиональный статус			
Власть дает свободу			



## Приложение В

### Анкета (резюме) кандидата на вакантную должность в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области

1. Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_  
2. Год, число и месяц рождения \_\_\_\_\_  
3. Место рождения \_\_\_\_\_  
(республика, край, область, населенный пункт)  
4. Образование \_\_\_\_\_  
(среднее общее / среднее профессиональное / высшее профессиональное)  
Учебное заведение \_\_\_\_\_  
Вид обучения \_\_\_\_\_  
(дневное / вечернее / заочное)  
Год выпуска \_\_\_\_\_  
Специальность по документу \_\_\_\_\_

Квалификация по документу \_\_\_\_\_

5. Общий стаж работы: \_\_\_\_\_  
6. Стаж работы по специальности: \_\_\_\_\_  
7. Опыт работы в коммерческих структурах: \_\_\_\_\_  
(нет / есть; сколько лет)

8. Причина поиска новой работы:  
- низкий уровень заработной платы  - ограниченность карьеры   
- плохой контакт с руководством  - плохой контакт с коллегами   
- отсутствие профессионального роста  - другое   
(указать причину)

9. Трудовая деятельность за последние пять лет

Год приема на работу	Год ухода	Место работы	Должность	Выполняемые обязанности

10. Какую должность Вы хотели бы занимать?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. Возможность командировок: Да  Нет

## Продолжение приложения В

12. Знание программного обеспечения: \_\_\_\_\_

(перечислить)

13. Опыт работы с персональным компьютером:

нет  основы  пользователь  досконально

14. Знание иностранных языков:

а) английский:

плохо	<input type="checkbox"/>	посредственн о	<input type="checkbox"/>	хорошо	<input type="checkbox"/>	в совершенстве	<input type="checkbox"/>
б) немецкий:	<input type="checkbox"/>	посредственн о	<input type="checkbox"/>	хорошо	<input type="checkbox"/>	в совершенстве	<input type="checkbox"/>
в) французский:	<input type="checkbox"/>	посредственн о	<input type="checkbox"/>	хорошо	<input type="checkbox"/>	в совершенстве	<input type="checkbox"/>

г) другой: \_\_\_\_\_

15. Семейное положение:

состою в браке  не состою в браке

16. Наличие детей: \_\_\_\_\_

(если есть, указать даты рождения)

17. Адрес места постоянного жительства \_\_\_\_\_

домашний телефон \_\_\_\_\_ рабочий телефон \_\_\_\_\_  
мобильный телефон \_\_\_\_\_

18. Дата заполнения: “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г.

19. *Заверяю достоверность указанных мною в данной анкете сведений.*

Подпись \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Наименование организации

\_\_\_\_\_  
Приложение  
к анкете претендента

## Приложение Г

### Самопрезентация кандидатов на вакантные должности в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области

ФИО	
-----	--

#### САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ

Из всех должностей, на которых Вы работали, работа на какой должности была, по Вашему мнению, наиболее успешной? Почему?

Приходилось ли Вам руководить людьми? Укажите опыт руководящей работы и количество подчиненных.

Назовите Ваши наиболее сильные и слабые профессиональные качества.

- сильные
- слабые

Приведите конкретные примеры своих достижений в профессиональной деятельности в последнее время.

Как Вы планируете свое образование?

Хотите ли Вы приобрести дополнительные знания, навыки? Какие?

Как Вы видите свой дальнейший профессиональный рост?

Отметьте определения, которые, по Вашему мнению, наиболее точно характеризуют Вас. (Не более 4-х в каждом столбце)

- |  |                                     |   |   |
|--|-------------------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> дружелюбный   | <input type="checkbox"/> энергичный | <input type="checkbox"/> осторожный     | <input type="checkbox"/> творческий     |
| <input type="checkbox"/> общительный   | <input type="checkbox"/> терпимый   | <input type="checkbox"/> прямой         | <input type="checkbox"/> принципиальный |
| <input type="checkbox"/> обстоятельный | <input type="checkbox"/> веселый    | <input type="checkbox"/> сотрудничающий | <input type="checkbox"/> решительный    |
| <input type="checkbox"/> прагматичный  | <input type="checkbox"/> честный    | <input type="checkbox"/> адаптивный     | <input type="checkbox"/> оптимистичный  |
| <input type="checkbox"/> вежливый      | <input type="checkbox"/> гордый     | <input type="checkbox"/> внимательный   | <input type="checkbox"/> предприимчивый |
| <input type="checkbox"/> азартный      | <input type="checkbox"/> скромный   | <input type="checkbox"/> реалистичный   | <input type="checkbox"/> исполнительный |
| <input type="checkbox"/> серьезный     | <input type="checkbox"/> гибкий     | <input type="checkbox"/> традиционный   | <input type="checkbox"/> уверенный      |

Отношение к воинской обязанности (нужное подчеркнуть)

Военнообязанный (ая)  
Невоеннообязанный (ая)

Название военкомата, в котором состоите на учете

Воинское звание, военно-учетная специальность

Признавались ли Вы негодным или ограниченно годным к военной службе по состоянию здоровья?

## Продолжение приложения Г

Ваши близкие родственники (отец, муж (жена\*), дети, братья, сестры).

Степень родства	Фамилия, имя, отчество	Год рождения и город проживания	Место работы и должность

**Работа по совместительству.** По трудовому договору, по договору возмездного оказания услуг, предпринимательская деятельность, индивидуальная и частная деятельность.

Месяц и год		Организация, предприятие, учреждение, с указанием должности и формы найма	Адрес и контактный телефон организации, предприятия, учреждения
поступления	ухода		

**Учредительская деятельность.** В случае, если Вы являетесь учредителем коммерческой организации.

Месяц и год учреждения	Организация, с указанием доли Вашего участия	Адрес и контактный телефон организации

Проходили ли Вы собеседование в нашей компании на замещение другой вакансии. Если «да», то на какую? \_\_\_\_\_

Когда Вы можете приступить к работе? \_\_\_\_\_

Я подтверждаю, что вся информация, указанная мною в данной анкете, достоверна.

Дата заполнения « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2005 г.

Подпись \_\_\_\_\_

Благодарим за сотрудничество.

\* Гражданский брак при заполнении анкеты приравнивается к официально оформленному.

## Приложение Д

### Лист отборочного сопровождения кандидата на вакантную должность в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области

Первая фраза претендента (записать как можно точнее) _____ _____ _____ _____	В настоящее время <input type="checkbox"/> – безработный <input type="checkbox"/> – работает, но подыскивает другую работу <input type="checkbox"/> – учится и хочет одновременно работать  Привычный режим работы <input type="checkbox"/> – свободный <input type="checkbox"/> – 8 час., но остается время на решение личных проблем <input type="checkbox"/> – 8 час., с постоянной интенсивной нагрузкой <input type="checkbox"/> – ненормированный, с любой степенью загрузки
Что Вас интересует – я отвечу на конкретные вопросы? 1. _____ 2. _____ 3. _____ _____	Готов приступить к работе с _____
Фамилия, имя, отчество _____ _____ _____	Возраст Закончил (наименование учебного заведения) _____ _____ _____
По специальности _____ _____ _____ _____	Голос:                      Речь:                      Темп речи: <input type="checkbox"/> – тихий <input type="checkbox"/> – внятная <input type="checkbox"/> – быстрый <input type="checkbox"/> – громкий <input type="checkbox"/> – невнятная <input type="checkbox"/> – медлительный <input type="checkbox"/> – уверенный <input type="checkbox"/> – неуверенный
Год окончания	Особенности речи, разговора: <input type="checkbox"/> – заикание <input type="checkbox"/> – переспрашивает одно и то же несколько раз Другие особенности: _____ _____
Домашний адрес, индекс _____ _____ _____ Домашний телефон _____ _____	Реакция на сообщение об оплате труда во время стажировки в размере _____ руб.: <input type="checkbox"/> – без вопросов <input type="checkbox"/> – мало вопросов Другая: _____ _____
Лучше звонить (время): Оставить информацию (кому): _____ _____ _____	Реакция на сообщение об интенсивности трудового дня: <input type="checkbox"/> – не слушает (готов попробовать) <input type="checkbox"/> – надо подумать <input type="checkbox"/> – не сможет (не устраивает) Другая реакция _____ _____ _____
Семейное положение: Количество и возраст детей _____ _____ _____	Работает ли жена (муж) Кто занимается детьми: _____ _____

## Продолжение приложения Д

Трудовая биография (назовите два последних места работы)	
Срок (период) _____	Срок (период) _____
Название (профиль учреждения) _____ _____	Название (профиль учреждения) _____ _____
Занимаемая должность _____ _____	Занимаемая должность _____ _____
Выполняемые функции _____ _____ _____	Выполняемые функции _____ _____ _____
Режим работы _____	Режим работы _____
<p style="text-align: center;">Резюме по итогам разговора</p> <input type="checkbox"/> – отказ <input type="checkbox"/> – пригласить на тестирование	<p style="text-align: center;">Результат тестирования</p> <input type="checkbox"/> – отказ <input type="checkbox"/> – пригласить для обучения <input type="checkbox"/> – следует предварительно побеседовать с сотрудником

**Дальнейшие взаимоотношения с кандидатом:**

---



---



---



---

## Приложение Е

### Структурно-логическая схема совершенствования подпроцесса обучения и развития персонала в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области



Рисунок Е.1 - Структурно-логическая схема совершенствования подпроцесса обучения и развития персонала в ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области

## Приложение Ж

### Рекомендуемая система грейдов для совершенствования подпроцесса мотивации и стимулирования персонала ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области

Таблица Ж.1 - Рекомендуемая система грейдов для совершенствования подпроцесса мотивации и стимулирования персонала ФКУ ДПО МУЦ ГУФСИН России по Самарской области

Наименование	Уровень 1 5 баллов	Уровень 2 10 баллов	Уровень 3 15 баллов	Уровень 4 20 баллов	Уровень 5 25 баллов
Знания	Не требуется профобразование, необходим инструктаж для выполнения рутинных, повторяющихся операций	Среднее профобразование, без дополнительных узкоспециализированных профессиональных знаний	Среднее профобразование, требуются дополнительные узкоспециализированные профессиональные знания	Высшее профобразование, без дополнительных узкоспециализированных профессиональных знаний	Высшее профобразование, требуются дополнительные узкоспециализированные профессиональные знания
Профессиональный опыт	До полугода	От полугода до 1года	От 1 года до 2 лет	От 2 до 3 лет	От 3 до 5 лет
Управленческая роль	Нет подчиненных	В подчинении от 1 до 10 чел.	В подчинении от 10 до 50 чел.	В подчинении от 50 до 80 чел.	В подчинении свыше 80 чел.
Уровень коммуникации	Минимальные навыки коммуникации, эффективность взаимоотношений	Средние (нормальные) навыки коммуникации для эффективного делового общения	Нормальные навыки коммуникации для объяснения, инструктирования	Повышенные коммуникативные навыки	Повышенные коммуникативные навыки со специальными навыками мотивации и влияния



Продолжение Приложения Ж

Сложность решаемых проблем	Повторяющиеся, одинаковые производственные ситуации	Похожие задачи, решение которых требует выбора между общепринятыми вариантами	Различные задачи, требующие поиска новых решений на основе полученных знаний	Различные, меняющиеся задачи, требующие аналитического и конструктивного мышления	Неординарные, совершенно новые ситуации, требующие творческого подхода
Свобода действий	Минимальная	От минимальной до средней относительной	Средняя относительная свобода действий	От средней относительной до полной	Полная свобода действий
Принятие решений	Основано на детальном описании последовательности выполнения простых заданий	Стандартные процедуры, инструкции и методы работы общего характера	Конкретные планы и управленческие инструкции, касающиеся основных принципов деятельности	Деятельность в соответствии с общими ориентирами стратегической политики	Принятие решений в соответствии со стратегическим видением развития
Трудовая нагрузка	Минимальная, постоянная	Минимальная, постоянная	Средняя, неравномерная	Средняя, равномерная	Максимальная, равномерная
Уровень риска	Отсутствие риска	Небольшой, предсказуемый риск	Риск средней степени	Серьезный, предсказуемый риск	Серьезный и непредсказуемый риск
Ответственность	Минимальная (за свои действия)	За выполнение одной значимой текущей задачи	За выполнение ряда значимых оперативных задач	За выполнение значимых тактических задач предприятия	Максимальная (за выполнение стратегических задач)