

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

«Государственное и муниципальное управление»
(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему Совершенствование кадровой политики государственного управления
(на примере Краевого государственного автономного профессионального
образовательного учреждения «Красноярский колледж олимпийского резерва»

Студент(ка) Адиятов Ильдус Вакильевич

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель Яковлева Татьяна Александровна

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« » _____ 2017 г.

Тольятти 2017



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

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

Институт финансов, экономики управления

Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ

Завкафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Адиятов Ильдус Вакильевич

1. Тема «Совершенствование кадровой политики государственного управления (на примере Краевого государственного автономного профессионального образовательного учреждения «Красноярский колледж олимпийского резерва»)»

2. Срок сдачи студентом законченной бакалаврской работы 09 января 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Учебно-методическая литература по теме исследования;

3.2. Нормативные документы (внутриорганизационные) в исследуемой сфере;

3.3. Бухгалтерская отчетность учреждения;

3.4. Данные по персоналу учреждения;

3.5. Интернет-источники.

Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретические и правовые основы государственной кадровой политики

1.1 Сущность и направления государственной кадровой политики

1.2 Законодательная база реализации государственной кадровой политики

2. Анализ кадровой политики Краевого государственного автономного профессионального образовательного учреждения «Красноярский колледж олимпийского резерва»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2 Оценка управления производственным процессом предприятия

- 2.3 Анализ действующей кадровой политики в учреждении
3. Пути совершенствования кадровой политики в Краевом государственном автономном профессиональном образовательном учреждении «Красноярский колледж олимпийского резерва»
- 3.1 Программный подход к совершенствованию кадровой политики
- 3.2 Экономическое обоснование эффективности предложенного подхода.
- Заключение
- Список использованных источников
- Приложения
5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:
1. Титульный лист;
 2. Организационная структура учреждения;
 3. Анализ трудовых ресурсов.
 6. Консультанты по разделам -
 7. Дата выдачи задания « ___ » _____ 20__ г.

Заказчик (указывается должность,
место работы, ученая степень,
ученое звание)

(подпись)

(И.О. Фамилия)

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

И.В. Адиятов

(подпись)

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления

Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ
Завкафедрой «Менеджмент организации»

_____ (подпись) С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2017 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Адиятова Ильдуса Вакильевича
по теме «Совершенствование кадровой политики государственного управления (на примере Краевого государственного автономного профессионального образовательного учреждения «Красноярский колледж олимпийского резерва»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР				
Разработка 2 раздела БР				
Разработка 3 раздела БР				
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений				
Предварительная защита БР				
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации				
Допуск к защите заведующего кафедрой				
Сдача законченной БР на кафедру				

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

_____ (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

И.В. Адиятов

_____ (И.О. Фамилия)

Аннотация

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование кадровой политики государственного управления (на примере Краевого государственного автономного профессионального образовательного учреждения «Красноярский колледж олимпийского резерва»)» содержит 72 страниц текстового документа, 3 приложения, 42 использованных источников. Структура работы: введение, 3 главы, заключение, список использованных источников, приложения.

Актуальность выбранной темы состоит в том, что кадровая политика тесно связана с государственным и муниципальным управлением. Кадровая политика в системе государственной службы – важный элемент работы с персоналом органов власти и управления, под которой понимают совокупность принципов, правил, норм, которыми руководствуется, государственный орган при подборе и расстановке на должностях, подготовке, переподготовке и перемещении служащих. Кадровая политика проводится с целью повышения профессионализма служащих исполнительной власти, открытости, институциональной способности службы, повышения ее авторитета, привлечения в кадровый резерв дееспособного кадрового потенциала, содействия прозрачности и эффективности деятельности органов исполнительной власти, комплектования органов исполнительной власти высококвалифицированными кадрами.

Объектом исследования служит конкретное государственное учреждение – Краевое государственное автономное профессиональное образовательное учреждение «Красноярский колледж олимпийского резерва».

Цель исследования – совершенствование кадровой политики Краевого государственного автономного профессионального образовательного учреждения «Красноярский колледж олимпийского резерва».

Задачи исследования:

- охарактеризовать сущность и направления государственной кадровой политики;
- описать законодательную базу реализации государственной кадровой политики;
- дать организационно-экономическую характеристику деятельности учреждения;
- оценить кадровый состав учреждения;
- проанализировать действующую кадровую политику учреждения;
- предложить программный подход к совершенствованию кадровой политики и обосновать его экономическую эффективность.

Содержание

Введение	8
1 Теоретические и правовые основы государственной кадровой политики	11
1.1 Сущность и направления государственной кадровой политики	11
1.2 Законодательная база реализации государственной кадровой политики	17
2 Анализ кадровой политики краевого государственного автономного профессионального образовательного учреждения «Красноярский колледж олимпийского резерва»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности учреждения	24
2.2 Оценка кадрового состава организации.....	30
2.3 Анализ действующей кадровой политики в учреждении.....	34
3 Пути совершенствования кадровой политики в Краевом государственном автономном профессиональном образовательном учреждении «Красноярский колледж олимпийского резерва»	49
3.1. Программный подход к совершенствованию кадровой политики.	49
3.2. Экономическое обоснование эффективности предложенного подхода	56
Заключение	61
Список использованных источников	65
Приложения	69

Введение

Актуальность исследования. Кадровая политика тесно связана с государственным и муниципальным управлением. А это значит - планирование, подбор, расстановка, оценка и перераспределение, подготовка и непрерывное обучение кадров направлены на рациональное их использование, повышение эффективности государственной службы.

Кадровая политика в системе государственной службы - важный элемент работы с персоналом органов власти и управления, под которой понимают совокупность принципов, правил, норм, которыми руководствуется, государственный орган при подборе и расстановке на должностях, подготовке, переподготовке и перемещении служащих.

Формирование кадровой политики строится на общих принципах государственной службы:

- верховенства Конституции и законов России над другими нормативными актами, должностными инструкциями при исполнении служащими должностных обязанностей и обеспечении их прав;

- приоритета прав и свобод человека и гражданина, их непосредственного действия, что обязывает служащих признавать, соблюдать и защищать права и свободы человека и гражданина;

- равного доступа граждан России к службе;

- профессионализма и компетентности;

- гласности (прозрачности);

- политической и религиозной нейтральности;

- ответственности служащих за решения, которые они готовят и принимают, за выполнение своих должностных обязанностей, закрепленных в законодательстве.

Решающими факторами являются преемственность, обновление, повышение профессионализма служащих. С целью повышения

профессионализма служащих исполнительной власти, открытости, институциональной способности службы, повышения ее авторитета, привлечения в кадровый резерв дееспособного кадрового потенциала, содействия прозрачности и эффективности деятельности органов исполнительной власти, комплектования органов исполнительной власти высококвалифицированными кадрами проводится кадровая политика.

Цель исследования - совершенствование кадровой политики Краевого государственного автономного профессионального образовательного учреждения «Красноярский колледж олимпийского резерва».

Задачи исследования:

- охарактеризовать сущность и направления государственной кадровой политики;
- описать законодательную базу реализации государственной кадровой политики;
- дать организационно-экономическую характеристику деятельности учреждения;
- оценить кадровый состав учреждения;
- проанализировать действующую кадровую политику учреждения;
- предложить программный подход к совершенствованию кадровой политики и обосновать его экономическую эффективность.

Объект исследования - Краевое государственное автономное профессиональное образовательное учреждение «Красноярский колледж олимпийского резерва».

Предмет исследования - кадровая политика Краевого государственного автономного профессионального образовательного учреждения «Красноярский колледж олимпийского резерва».

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

Аспекты кадровой политики, эффективного менеджмента в условиях государственного управления в той или иной степени рассмотрены в ряде научных исследований, а именно:

- в научных трудах, раскрывающих содержание профессиональной деятельности государственных служащих (А.Н. Леонтьев, Е.А. Климов, Г.С. Никифоров и др.);

- в исследованиях, посвященных сущности кадровой политики системы органов управления государства (Н.В. Кузьмина, А.Н. Сухов, В.Д. Шадриков и др.);

- в работах, предметом изучения которых является формирование и реализация кадровой политики, а также деятельности, направленной на развитие государственного управления (В.К. Кириллов, Л.М. Митина, В.А. Мосолов, В.А. Слостенин и др.);

Теоретическую и методологическую основу исследования составили законодательство России, нормативно-правовые акты Президента РФ, Правительства РФ, а также труды отечественных ученых, материалы, опубликованные в периодической печати.

Практическая значимость исследования состоит в разработанных и обоснованных автором подходах к совершенствованию кадровой политики в Краевом государственном автономном профессиональном образовательном учреждении «Красноярский колледж олимпийского резерва». Внедрение предложенных мероприятий повысит профессионализм сотрудников и эффективность ККОР в целом, внедрение результатов исследования несет в себе экономический, социальный и имиджевый эффект.

Структура работы: введение, 3 главы, заключение, список использованных источников, приложения.

1 Теоретические и правовые основы государственной кадровой политики

1.1 Сущность и направления государственной кадровой политики

Известно, что кадры решают если не все, то очень многое. Это утверждение значимо как для отдельной организации, так и для государства в целом. Государственная кадровая политика (далее – ГКП) - это стратегия государства по формированию и рациональному использованию кадрового потенциала общества [16, с.16].

Кадровая политика представляет собой систему взглядов, теоретических знаний, установок негосударственных организаций, государственных органов, должностных лиц, которые направлены на определение стратегии, приоритетов и принципов данной политики, а также на выявление кадровой доктрины, рациональных методов и форм кадровой деятельности [20, с. 15].

Кадровая политика – это многоуровневое явление. Кадровая политика существует также как общенациональная, которая обусловлена политическими и историческими традициями, предпочтениями различных политических лидеров, менталитетом народа; так и государственная кадровая политика, которая существует как инструмент власти. В частном, негосударственном секторе проводится определенная своя, частная, корпоративная, а также личная кадровая политика [10, с. 121].

Кадровая политика страны занимает главное место, так как страна представляет собой ядро политической системы всего общества. Важное требование, предъявляемое к каждому уровню кадровой политики, заключается в том, что они не должны ни концептуально, ни нормативно противоречить государственной кадровой политике.

Формирование государственной кадровой политики - это привилегия высшей государственной власти и политиков. Согласно Конституции Российской Федерации определять главные направления внешней и внутренней политики страны (ст. 80. п. 4) [1], а, следовательно, и государственной кадровой

политики уполномочен Президент Российской Федерации. Политическое правительство создает кадровую политику страны, другими словами определяет ее задачи, цели, а также приоритетные направления. Процессом реализации государственной кадровой политики занимаются руководители различных государственных органов и их структурных подразделений, а также руководители различных негосударственных организаций, учреждений и фирм и их кадровые службы.

Первый этап разработки ГКП состоит в теоретическом определении и обосновании ее концепции, а именно в совокупности первоначальных главных позиций и идей, раскрывающие научные основы при государственном подходе к решению определенных проблем в кадровой сфере, приоритетные задачи и направления формирования, эффективное развитие и использование кадрового потенциала, а также непосредственно кадрового состава государства. Концепция государственной кадровой политики представляет собой научно-теоретический фундамент, который выражен кадровой стратегией и доктрины страны в данной области. [14, с. 43] Вместе с тем данная программная позиция страны в кадровой деятельности является научной основой кадровой практики различных государственных органов.

Без конкретной концепции, если заниматься только повседневными кадровыми вопросами, можно утратить стратегическую цель и направление ГКП, которая в результате будет конъюнктурной, ненаучной, узковедомственной, непрогнозируемой, а кадровая деятельность в свою очередь станет коррупционной и закрытой. Концепция и непосредственно кадровая политика в большинстве по содержанию схожи, однако они не одинаковы и не равны.

Концепция государственной кадровой политике – это определенное научное выражение данной политики. Концепция переходит в государственную политику именно тогда, когда она признана официально и узаконена нормативно на самом высоком государственном уровне. После этого

положения и идеи, которые заложены в данной концепции, переходят в статус официальной тактики и стратегии работы страны с кадрами. На данный момент этого нет. Однако концептуальные основы, которые проводятся в настоящее время ГКП, реально работают и существуют, другими словами применяются на государственном уровне в практике кадровой работы.

Механизм реализации государственной кадровой политики – комплекс правовых норм, принципов, средств, обеспечивающих рациональный отбор, подготовку, использование и развитие человеческого потенциала в различных сферах деятельности. [6]

Механизм формирования кадровой политики - совокупность действий субъектов, направленных на развитие системы управления человеческими ресурсами.

Согласно П.П. Николаевой, объект государственной кадровой политики - комплекс соответствующих правовых норм, принципов, форм, методов и средств, обеспечивающих эффективность формирования, развития, использования кадров. [27, с.11]

Исходными документами для формирования кадровой политики являются: Всеобщая декларация прав человека; Конституция (Основной закон); Трудовой Кодекс РФ. [2]

В таблице 1 рассмотрены основополагающие принципы формирования кадровой политики.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентируется на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства [19, с.47]:

1. Предоставление квалифицированных, профессионально подготовленных кадров для государственной службы Российской Федерации. В сфере государственной службы государство является непосредственным

работодателем и, в связи с этим, кадры являются важным элементом управления.

Таблица 1 - Основополагающие принципы формирования кадровой политики

Наименование принципа	Характеристика принципа
Научность	Использование всех современных научных разработок в данной области, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект
Комплексность	Охват всех сфер кадровой деятельности и всех категорий работников
Системность	Учет экономического и социального эффекта (как положительного, так и отрицательного), влияние того или иного мероприятия на конечный результат
Эффективность	Любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности
Методичность	Качественный анализ выбранных вариантов решения, особенно в тех случаях, когда имеется ряд взаимоисключающих методик

Источник: составлено автором по [18]

2. Кадровое обеспечение рыночной экономики. Нынешнее государство обязано влиять на рыночную экономику и непосредственно на кадровые процессы, которые связаны напрямую с рыночной экономикой. Государство должно с помощью законов и финансовых рычагов корректировать рыночный сектор.

3. Сбережение квалифицированных кадров в силовом сектор - армии, правоохранительных органах и органах государственной безопасности.

4. Важным для кадровой политики государства и муниципалитетов является повышение квалификации и сбережение кадров госбюджетной социокультурной сферы - медицинских работников, педагогов, работников культуры и т.д. [11, с.96]

5. Сохранение и обеспечение технических и производственных кадров - специально обученных рабочих, особенно рабочих-станочников в городе и механизаторов широкого профиля в сельскохозяйственной отрасли [24, с.13].

Один из важнейших моментов в использовании и применении зарубежного опыта является управление государственной службой как правовым и единым институтом. Зарубежный опыт показывает, что органы власти обращают внимание на создание специализированных органов управления государственной службой для идеи управления и унификации общенационального, регионального и муниципального уровней службы, обмена кадрами между ними.

В России сегодня происходит деградация квалифицированной рабочей силы. Ситуация складывается так, что если на завтрашний день производство покинут специалисты высокого класса, а профессионально-технические училища и колледжи не будут производить набор учащихся, то на заводах некому будет работать, а сельское хозяйство утратит свою былую мощь. В условиях западных санкций под угрозой оказались продовольственная безопасность страны, некоторые отрасли резко снизили объемы производства. Поэтому, кадры, которые смогли бы эффективно принимать управленческие решения и решать поставленные задачи, очень ценны сегодня.

Кадровая стратегия в отношении государственных работников - это самостоятельная деятельность государственных органов, их начальников, работников кадровых подразделений по исполнению управленческой стратегии, сосредоточенная на поиске, оценке, отборе, профессиональном развитии персонала, его мотивации и стимулировании, и в т.ч.: [28, с.32]

- рефлексия: изменение привычек организации под общую стратегию (задача и цель учреждения как в целом, так и по отдельным направлениям, процессы, используемые технологии и т.д.);

- нормирование: соединение общих правил и задач работы с персоналом в соответствии с идеями, стремлениями и стратегией развития учреждения;

- программирование: планировка системы процедур и кадровых технологий;

- мониторинг персонала: корректировка определенных целей по развитию персонала, использованию знаний, умений и опыта персонала, оценке итоговых показателей.

Конечно, кадровая политика, стратегия ее реализации должны быть непосредственно взаимосвязаны общей политикой реформирования государственной службы.

В целях реализации кадровой стратегии, а также для управления карьерой государственных служащих осуществляется кадровое планирование – повышение квалификации, кадровый резерв, аттестации и пр.

В частности, как отмечает М.М. Федоров, главной задачей рабочей силы в государственной службе является обеспечение государственных органов необходимым числом квалифицированных работников с наименьшими затратами при постановке задач профессионального развития. [34, с.15] Кадровое планирование осуществляется ради интересов органа власти, а прежде всего, для интересов его персонала, осуществляя:

- усовершенствование отбора персонала на работу;
- организацию эксплуатации кадров;
- организацию повышения квалификации;
- снижение затрат на содержание персонала и др.

Специфика государственной службы существенным образом влияет на характер кадровой политики. Учет данной специфики жизненно необходим при разработке стратегии кадровой политики. Также важны законодательные особенности реализации государственной кадровой политики и направления административной реформы.

1.2 Законодательная база реализации государственной кадровой политики

На государственных служащих распространяется действие трудового законодательства с особенностями, предусмотренными Федеральным Законом «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27 мая 2003 № 58-ФЗ.

Правовые основы государственной службы в Российской Федерации составляют Конституция Российской Федерации, а также упомянутый Федеральный Закон и другие федеральные законы, иные нормативные правовые акты Российской Федерации, уставы, законы и иные нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации (далее - законодательство о государственной службе), внутренние положения государственных учреждений, решения, принятые на сходах граждан, и иные правовые акты.

На уровне субъекта Российской Федерации устанавливаются законодательные акты, корректирующие правила пребывания на государственной службе, структуру государственных должностей и т.д. Осуществление норм и правил, связанных с правовым порядком, устанавливается в федеральном законодательстве и законах субъектов Российской Федерации, закрепляется в государственных нормативных правовых актах и других нормативных документах, приказах.

В современной России совершенствование правовых и нормативных основ государственной службы является одним из главных направлений реформирования государственной службы.

В данный момент правовые и нормативные основы государственной службы зафиксированы в следующих правовых нормативных актах:

- Конституция Российской Федерации;
- Федеральный закон № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27.05.2003года;

- Федеральный закон № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004года;
- постановления Правительства России и указы Президента России по вопросам государственной службы;
- различные законы субъектов Российской Федерации о государственной гражданской службе.

Основные принципы государственной службы показаны на рисунке 1.

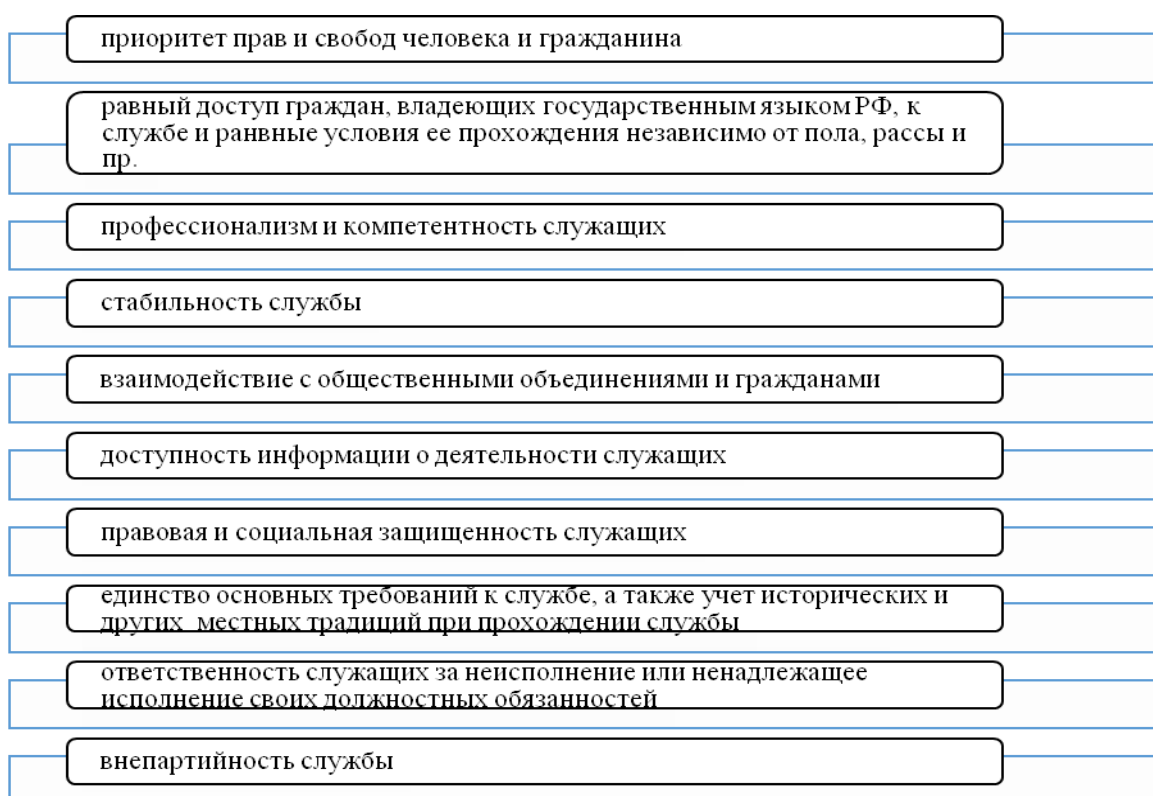


Рисунок 1 – Принципы государственной службы
 Источник: составлено автором по [3,4]

Конституция России фиксирует первоначальные основы для государственной службы: верховенство федеральных законов и Конституции на всей территории РФ; приоритет свобод и прав гражданина и человека; единство системы государственной власти, разделение предметов ведения среди субъектов РФ и федеральным центром; обязанность страны признавать, защищать и соблюдать свободы и права гражданина и человека.

Федеральную государственную службу Конституция Российской Федерации относит к исключительному управлению федерального центра. Это означает, что общие принципы функционирования и организации государственной службы в РФ, система государственной службы, а также порядок ее прохождения, требования, которые предъявляются к государственным служащим, выявляются на федеральном уровне. В компетенции субъектов Российской Федерации остаются вопросы, касающиеся организации государственной службы данных субъектов РФ. Также на региональном уровне принимаются определенные законы, которые регламентируют вопросы муниципальной службы на территории конкретного субъекта России.

Конституция России в пункте 4 статьи 32 устанавливает право всех граждан на равнозначный доступ к государственной службе.

Также Конституцией предусмотрена определенная ответственность государственных служащих за конкретный перечень действий, которые связаны с выполнением их непосредственных служебных обязанностей. К данной ситуации относятся: п. 4 ст. 41 («Соккрытие должностными лицами обстоятельств или фактов, которые создают угрозу для здоровья и жизни людей»), ст. 52 и 53 (устанавливают право всех граждан на возмещение вреда, которое причинено незаконными действиями или бездействием компетентных органов государственной власти или же их должностных лиц, а также злоупотреблением властью).

Более конкретные нормы права по служебно-трудовым и кадровым вопросам содержатся в специальных федеральных законах, регулирующих правоотношения в отдельных трудовых сферах. Например, в сфере государственной службы России на сегодняшний день имеется два базовых федеральных закона регулирующих ее основы, в том числе правовые, - № 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».

Закон «О системе государственной службы Российской Федерации» состоит из четырех глав. В главе 1 «Общие положения» он определяет: понятие «государственная служба РФ»; систему государственной службы; основные принципы построения и функционирования системы государственной службы; видовые понятия государственной службы; должности государственной службы; реестры должностей; понятие и признаки государственного служащего.

Глава 2 «Общие условия государственной службы» устанавливает порядок формирования кадрового состава государственной службы; порядок поступления на службу, ее прохождения и прекращения; классные чины, дипломатические ранги, воинские и специальные звания; стаж государственной службы; персональные данные и реестры государственных служащих.

В главе 3 «Система управления государственной службой» определяются: уровни, цели и задачи управления государственной службой; уровни кадрового резерва для замещения должностей государственной службы; финансирование государстве иной службы и программы ее реформирования и развития.

Глава 4 «Вступление в силу настоящего федерального закона» - техническая.

Прямо на проблематику кадровой политики и кадровой деятельности выходят ст. 11 и 15 - «Формирование кадрового состава государственной службы» и «Кадровый резерв для замещения должностей государственной службы».

Закон № 58-ФЗ определяет организационные и правовые основы системы государственной службы, виды и уровни государственной службы, а также главные принципы ее функционирования и построения.

Закон № 79-ФЗ целиком посвящен вопросам, связанным с организацией данного вида государственной службы, а также с ее прохождением и

взаимоотношениями между гражданским служащим и государством. В данном законе подробно и четко определяются порядок поступления на гражданскую государственную службу, особые требования к разным категориям должностей государственной гражданской службы, определенный порядок прохождения государственной гражданской службы, аттестации данных служащих, в частности их обязанности, права, различные социальные гарантии, а также ограничения и запреты, которые связаны с прохождением государственной гражданской службы. Закон № 79-ФЗ является для государственных служащих своеобразным «трудовым кодексом» (помним, что по общему правилу нормы Трудового кодекса России не распространяются на государственных служащих).

Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» - первый видовой закон, регулирующий правовые, организационные и финансово-экономические основы государственной гражданской службы.

Закон состоит из семнадцати глав, но основными для кадровой политики и кадровой деятельности в системе гражданской службы являются две: седьмая - «Персональные данные гражданского служащего. Кадровая служба государственного органа» и тринадцатая - «Формирование кадрового состава гражданской службы».

Третий федеральный уровень нормативных правовых актов, касающихся кадровой политики и кадровой работы, - подзаконные акты. Это указы Президента и постановления Правительства РФ. Они более оперативны и гибки по сравнению с законами. Многоэтапные законодательные процедуры не всегда позволяют быстро реагировать на кадровые процессы и ситуации. С помощью указов и распоряжений предоставляется возможность оперативного установления механизма правового регулирования тех или иных моментов ГКП.

В завершение первой главы можно сделать следующие выводы:

Рассмотрим, на что именно направлена государственная кадровая политика:

- на создание благоприятных и равных правовых гарантий и социальных условий для проявления абсолютно каждым работником своих навыков, знаний, способностей и талантов. Нужно создать определенные условия для реализации каждого человеком своего профессионального потенциала и для обеспечения на данной основе рационального функционирования всего хозяйственного и административного механизма государства;

- на улучшение использования кадровых ресурсов, которые имеются, повышение компетентности и профессионализма работников объектов негосударственной и государственной форм собственности, особо в системе государственного управления. Увеличение на данной основе эффективности, рациональности, а также коэффициента полезной трудовой деятельности работников;

- на формирование всех областей управления и хозяйственной деятельности государства, в частности государственного сектора, работоспособными, квалифицированными, добросовестными, инициативными кадрами. Данная ситуация возможна на основании максимально эффективного и рационального использования, развития и сохранения кадрового потенциала, а также всех трудовых ресурсов общества, на основании компетентного кадрового планирования и прогнозирования со стороны данной страны;

- на ликвидацию негативных тенденций и явлений в кадровой работе и кадровой политике в целом, например, субъективизм, коррупция, «кумовство», протекционизм, продажа должностей, непрозрачность и закрытость кадровых процедур и прочее. Очень важно поставить определенные препятствия на пути вторжения на различные управленческие должности, в частности в государственной службе, бесчестных и недостойных людей, которые склонны к бюрократизму, протекционизму, взяточничеству и прочим корыстным искушениям реальной власти. Главным в государственной кадровой политике

является соблюдение именно государственным, а не частным, клановым или узкопартийным интересам.

Формирование кадровой политики и системы функциональных компетенций государственных служащих представляет собой сложный аналитический процесс. Таким образом, обобщающая цель государственной кадровой политики - формирование такого кадрового потенциала и кадрового состава, который бы удовлетворил потребности населения и в профессиональном, деловом и нравственном отношениях обеспечил динамичное и стабильное политическое и социально-экономическое развитие России.

2 Анализ кадровой политики краевого государственного автономного профессионального образовательного учреждения «Красноярский колледж олимпийского резерва»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности учреждения

Краевое государственное автономное профессиональное образовательное учреждение «Красноярский колледж олимпийского резерва» (далее - ККОР) является некоммерческой организацией, созданной Красноярским краем для оказания услуг в целях осуществления предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий министерства спорта Красноярского края в сферах образования, физической культуры и спорта. Создано оно в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 03.11.2006 № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях», распоряжением Правительства Красноярского края от 30.12.2010 № 1163-р [6].

Учреждение является некоммерческой организацией, осуществляющей профессиональную деятельность в областях образования, физической культуры и спорта, не имеющей извлечение прибыли в качестве основной цели деятельности и не распределяющей полученную прибыль между участниками (учредителями) [3].

Учреждение создано для оказания государственных услуг в целях осуществления предусмотренных законодательством Российской Федерации и Красноярского края полномочий министерства спорта и Красноярского края в сферах образования, физической культуры и спорта.

Предметом деятельности учреждения является реализация программ спортивной подготовки, основной общеобразовательной программы среднего общего образования, основной профессиональной образовательной программы среднего профессионального образования – программ подготовки специалистов среднего звена в области образования и физической культуры и спорта.

Целью деятельности учреждения является подготовка высококвалифицированных специалистов в рамках образования и физической культуры и спорта путем реализации:

1) основных профессиональных образовательных программ среднего профессионального образования по специальности физическая культура углубленной подготовки с компонентом дополнительного образования физкультурно-спортивной направленности;

2) основных профессиональных образовательных программ среднего профессионального образования по специальности физическая культура углубленной подготовки заочная форма обучения;

3) основных профессиональных образовательных программ среднего профессионального образования по специальности физическая культура углубленной подготовки очная форма обучения;

4) услуги по проживанию в общежитии;

5) программ по спортивной подготовке на тренировочном этапе (этап спортивной специализации), этапе совершенствования спортивного мастерства и высшего спортивного мастерства;

6) работы по обеспечению доступа к объектам спорта спортсменов.

Для достижения указанной цели учреждение осуществляет: основной вид деятельности – оказание услуг в сфере среднего профессионального образования (код по ОКВЭД 80.22.21), среднего (полного) общего образования (код по ОКВЭД 80.21.2), прочая деятельность в области спорта (код по ОКВЭД 92.62).

Кроме выполнения государственного задания и обязательств перед страховщиком по обязательному социальному страхованию, учреждение вправе оказывать услуги, относящиеся к основной деятельности в сферах образования, физической культуры и спорта, для юридических и физических лиц за плату и на одинаковых при оказании однородных услуг условиях.

Доходы учреждения, полученные от приносящей доход деятельности, учитываются на отдельном балансе. Размер платы за оказание услуг, выполнение работ рассчитывается Автономным учреждением самостоятельно для каждого вида услуг и работ с учетом наличия конкурентов; востребованности выставляемых на рынок услуг, работ; актуальности этих услуг и работ; сложившейся экономической ситуации в Красноярском крае и Российской Федерации в целом.

Учреждение осуществляет лицензируемые виды деятельности только при наличии полученной в установленном порядке лицензии. Учреждение принимает локальные акты по основным вопросам организации и осуществления образовательной деятельности, в том числе регламентирующие правила приема обучающихся, формы, периодичность и порядок текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, порядок и основания перевода, отчисления и восстановления обучающихся.

Учреждение строит свои отношения с государственными органами, органами местного самоуправления, другими организациями и физическими лицами во всех сферах хозяйственной деятельности на основе договоров и соглашений. Учреждение свободно в выборе форм и предмета договоров и обязательств, любых других условий взаимоотношений с организациями и физическими лицами, которые не противоречат законодательству Российской Федерации, Уставу учреждения. В своей деятельности учреждение учитывает интересы потребителей, обеспечивает качество работ и услуг.

Учредителем и собственником имущества учреждения является Красноярский край [5]. Функции и полномочия учредителя от имени Красноярского края осуществляет министерство спорта Красноярского края (далее – Учредитель). Полномочия собственника от имени Красноярского края осуществляет агентство по управлению государственным имуществом Красноярского края (далее – Уполномоченный орган) и Правительство края в соответствии с полномочиями.

Руководитель учреждения несет ответственность за свои действия (бездействие) в порядке и на условиях, установленных действующим законодательством. Руководитель учреждения может быть привлечен к материальной, дисциплинарной, административной и уголовной ответственности в случаях, предусмотренных действующим законодательством. Руководитель учреждения несет перед учреждением ответственность в размере убытков, причиненных учреждению в результате совершения крупной сделки, сделки в совершении которой имеется заинтересованность, с нарушением требований, установленных федеральным законом, независимо от того, была ли эта сделка признана недействительной.

Трудовой коллектив составляют все работники учреждения. Полномочия трудового коллектива осуществляются общим собранием членов трудового коллектива. К компетенции общего собрания трудового коллектива учреждения относится:

- обсуждение и принятие Правил внутреннего трудового распорядка;
- внесение предложений по изменению и дополнению локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права в части организации труда и отдыха, прав и обязанностей работников, охраны труда, соблюдения правил противопожарной безопасности, санитарно-гигиенических норм и правил, взаимоотношений администрации и работников и другие вопросы организации деятельности учреждения;
- выдвижение коллективных требований работников учреждения и избрание полномочных представителей для участия в разрешении трудовых споров.

Общее собрание трудового коллектива учреждения собирается не реже одного раза в год. Общее собрание трудового коллектива правомочно принимать решения, если в его работе участвует более половины работников, для которых учреждение является основным местом работы. Решения общего

собрания трудового коллектива считается правомочным, если за него проголосовало не менее двух третей участников собрания.

Педагогический совет – высший педагогический коллегиальный орган управления Автономным учреждением. Педагогический совет формируется и осуществляет деятельность на основе Положения, утвержденного Руководителем учреждения.

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

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

2) действуют профессиональные союзы обучающихся.

Основные экономические показатели деятельности краевого государственного автономного профессионального образовательного учреждения «Красноярский колледж олимпийского резерва» показаны в таблице 2.

Как видно из таблицы, размер субсидий, выделенных бюджетом Красноярского края колледжу на выполнение государственного задания, увеличился в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 8 880,0 тысяч рублей или на 10,1%, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом – в размере 4 793,9 тысяч рублей или на 5%. Это обусловлено увеличением тарифов на коммунальные платежи, а также индексацией заработной платы работникам бюджетной сферы.

Доходы, полученные учреждением от предпринимательской деятельности также увеличились в 2014 году по сравнению с 2013 годом на

1802,0 тысяч рублей или на 8,6 %. Данное увеличение произошло за счет платного обучения, так как повысилось количество обучающихся на заочном отделении, а также в связи с приобретением грузового автомобиля КАМАЗ и, соответственно, увеличением количества потребителей услуг по уборке территории и вывозу мусора, снега. В 2015 году по сравнению с 2014 годом наоборот отмечается спад доходов на 7,5%. Это произошло за счет уменьшения количества проживающих в гостинице, а также уменьшения спроса на беговые легкоатлетические дорожки и сектора большой спортивной арены в весенне-летний период.

Таблица 2 - Основные экономические показатели деятельности ККОР в 2013-2015гг.

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Изменение (+/-)		Темп роста (%)	
				2014-2013	2015-2014	2014/2013	2015/2014
Субсидии на выполнение государственного задания, выделенные из средств краевого бюджета, тыс. руб.	87 620,4	96 500,4	101 294,3	8 880,0	4 793,9	110,1	105,0
Доходы, полученные учреждением от предпринимательской деятельности, тыс. руб.	20 905,9	22 707,9	20 996,4	1 802,0	-1 711,5	108,6	92,5
Расходы за счет субсидий на выполнение государственного задания, тыс. руб.	87 620,4	96 500,4	101 294,3	8 880,0	4 793,9	110,1	105,0
Расходы за счет поступлений от приносящей доход деятельности, тыс. руб.	20 905,9	22 707,9	20 996,4	1 802,0	-1 711,5	108,6	92,5
Среднесписочная численность работников, чел.	182	195	210	13	15	107,1	107,7
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	76 456,30	87 697,50	93 044,40	11 241,2	5346,9	114,7	106,1
в том числе начисления на выплату по оплате труда, тыс. руб.	17 596,30	20 300,00	21 425,00	2703,7	1125	115,4	105,5

Продолжение таблицы 2

Среднемесячная заработная плата 1 работника, тыс. руб.	26,95	28,80	29,42	1,9	0,62	106,9	102,1
--	-------	-------	-------	-----	------	-------	-------

Анализируя таблицу дальше, можно увидеть, что расходы учреждения равны поступлениям. Так как остатки неизрасходованных субсидий в конце года попадают в доход бюджета, то учреждение стремится полностью освоить выделенные по государственному заданию средства. Что касается доходов, полученных от предпринимательской деятельности, то их остаток в конце года распределяется на премии работников колледжа.

Фонд оплаты труда также увеличивается и в 2014 году на 14,7%, и в 2015г. - на 6,1%. Соответственно происходит и увеличение среднемесячной заработной платы одного работника учреждения. В 2015г. по сравнению с 2014г. также наблюдается прирост в размере 2,1% даже при увеличении среднесписочной численности работников на 15 человек. Увеличение фонда оплаты труда и, соответственно, среднемесячной заработной платы, произошло за счет увеличения субсидий из краевого бюджета по данной статье расходов в связи с индексацией заработной платы работников бюджетной сферы в 2014-2015 годах. При этом, небольшой темп прироста в оплате труда вызван экономической ситуацией в стране и снижением величины доходов ККОР.

2.2 Оценка кадрового состава организации

Учреждение состоит из 22 структурных подразделений. Согласно отчету учреждения о среднесписочной численности по состоянию на 01.01.2016г. в учреждении работало 210 человек. Организационная структура показана в Приложении 1.

Обеспеченность организации работниками изучается путем сопоставления численности сотрудников за отчетный и предыдущие периоды.

Данные анализа представим в виде таблицы 3.

Итак, из данных таблицы видим, что среднесписочная численность персонала ККОР в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 28 человек, в частности это произошло за счет увеличения числа обслуживающего персонала на 3 человека, руководителей и специалистов на 8 человек и педагогов на 17 человек.

Таблица 3 – Структура среднесписочной численности персонала ККОР

Показатель	2013 г.	Удельный вес, %	2014 г.	Удельный вес, %	2015 г.	Удельный вес, %	Абс. отклон. 2015 к 2013	Изм. в структуре 2015 к 2013
Среднесписочная численность персонала, чел. В том числе:	182	100	195	100	210	100	+28	-
- руководители и специалисты	30	16,5%	30	15,63%	38	18,1%	+8	+1,6
- обслуживающий персонал	22	12,1%	22	21,88%	25	11,9%	+3	-0,2
- педагогический состав	130	71,4%	143	56,25%	147	70,0%	+17	-1,4

За анализируемый период значительных изменений в структуре персонала не произошло. Наибольший удельный вес занимают педагоги с удельным весом в 2015 году 70,0%, далее наибольший вес в структуре персонала, как и в 2014 году занимают руководители и специалисты с удельным весом 18,1%, третье место в структуре принадлежит, аналогично к 2014 году, обслуживающий персонал с удельным весом в 2015 году 11,9%.

Квалификационный уровень персонала во многом зависит от таких факторов, как:

- образование;
- возраст;
- стаж работы;

- пол и т.п.

С учетом необходимости изучения актуального кадрового состава ККОР, дальнейший анализ проведен по данным на 31.12.2015г.

В таблице 4 представлены сведения о персонале ККОР по уровню образования.

Таблица 4 – Сведения о персонале по уровню образования

Категория персонала	Численность на 31.12.2015	Из них					
		имеют образование				обучаются	
		высшее	в т.ч. по профилю работы	Среднее профессиональное	в т.ч. по профилю работы	в вузах	в средних проф. учебных заведениях
Всего, в т.ч.	210	26	20	5	0	2	0
- руководители и специалисты	38	5	4	0	0	0	0
- обслуживающий персонал	25	4	2	3	0	1	0
- педагогический состав	147	17	14	2	0	1	0

Анализируя таблицу, можем сделать вывод о том, что 74,3% персонала имеют высшее образование, все управленческие работники и специалисты, 89,5% педагогов, причем в большинстве своем - профильное.

2 человека получают второе высшее образование (профильное), получение диплома планируется в 2017г.

Обслуживающий персонал также на 50% имеет дипломы. Проведенный анализ говорит о довольно высоком образовательном уровне персонала организации.

Далее рассмотрим возрастную структуру персонала (таблица 5). Здесь необходимо заметить, что дисбаланс в этой структуре способен нарушить психосоциологическое равновесие внутри организации и создать коммуникационные барьеры. Поэтому, анализ возрастной структуры персонала

имеет важное значение.

Как видно из таблицы, на конец 2015 года в организации работает в основном персонал самого работоспособного возраста – до 50 лет – 77,1%, в т.ч. 25,7% - сотрудники (в основном - педагогический состав) возрастом до 30 лет. В то же время 8 человек – люди предпенсионного и пенсионного возраста.

Таблица 5 – Сведения о возрастном составе персонала

Категория персонала	Численность на 31.12.2015	Из них (лет)			
		До 30	От 30 до 50	От 50 до 60	Старше 60
Всего, в т.ч.	210	9	18	7	1
- руководители и специалисты	38	1	3	1	0
- обслуживающий персонал	25	1	4	3	0
- педагогический состав	147	7	6	5	1

В таблице 6 приведены сведения об общем стаже работы персонала в системе предприятия. Как видим, наибольшее количество приходится на работников со стажем от 1 до 3 лет и от 3 до 5 лет – более 60% сотрудников, что может говорить о некой текучести персонала. Лишь 11% сотрудников работают более 10 лет – в основном, руководство.

Как видно из анализа, ККОР имеет положительные сдвиги в кадровом обеспечении. ККОР имеет достаточно хороший кадровый потенциал, организационная структура построена в соответствии со спецификой деятельности и соответствует предъявляемым требованиям. Должностной и профессиональный состав кадров определен в соответствии с необходимыми потребностями организации.

Таблица 6 – Сведения об общем стаже работы персонала на 01.01.2016г.

Стаж	Количество, чел.	Уд.вес, %
менее года	18	8,6
от 1 до 3 лет	72	34,3
от 3 до 5 лет	60	28,6
от 5 до 10 лет	36	17,1
более 10 лет	24	11,4
Итого	210	100

Анализ кадрового состава показывает, что с воспитанниками работает высококвалифицированный педагогический коллектив. Кроме того, среди профессионально значимых личностных качеств педагогов ДООУ, можно выделить стремление к творчеству, профессиональному самосовершенствованию и повышению образовательного уровня.

2.3 Анализ действующей кадровой политики в учреждении

Как нам известно, эффективное планирование персонала организации положительно влияет на результаты деятельности организации благодаря оптимизации использования персонала. Детальное планирование позволяет выявить и продуктивно применить потенциал сотрудников путем расширения должностных обязанностей перемещения сотрудников на другие места, совершенствованию процесса найма на работу.

Планирование является источником информации о потребности организации в персонале, что дает возможность обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе снизить затраты и избежать кризисных ситуаций связанных с нехваткой рабочей силы организации. План по персоналу является основой для планирования и проведения профессионального обучения в ККОР. Совершенная разработка этого плана позволяет обеспечить необходимую квалификацию сотрудников, что способствует росту производительности труда, а соответственно и объему реализации услуг,

сокращению общих издержек на рабочую силу за счет умеренной последовательной и активной политики на рынке труда.

Знание собственных потребностей в персонале на долгую перспективу дает возможность предприятию эффективно противостоять своим конкурентам и взаимодействовать с контрагентами на рынке труда и иметь выгоду от изменения ситуации.

На сегодняшний день руководство ККОР прикладывает усилия, чтобы обеспечить необходимый и непрерывный процесс обучения сотрудников. В ККОР хорошо налажена система внутреннего обучения, поскольку в ней работают специалисты, у которых есть чему научиться. Это в основном благодаря тому, что сотрудники имеют многолетний опыт в отрасли.

В ККОР проводятся инструктажи соответствии с положениями, которым регулируется деятельность организации. Такой документ, как Положение о кадровой политике в ККОР отсутствует.

Большое внимание уделяется важной части работе с кадрами - повышению квалификации. За 2015 год повысили квалификацию 23 работника, что больше чем в 2014 году. Преимущественно это было обучения иностранному языку. Поскольку коллектив ККОР дружелюбный, в нем практикуется применение и метода обучения на местах.

Методы обучения, применяемые на рабочем месте в ККОР, характеризуются непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Сотрудники, которые работают дольше и давно в организации, по указанию руководства и по собственному желанию оказывают помощь работникам, которые пришли позже и не имеют достаточных навыков работы. При этом руководство ККОР организует консультационные перерывы, во время которых работники, которые имеют проблемы в работе, в решении проблем организации, могут обратиться за советом к ним.

В системе определения эффективности профессионального обучения персонала ККОР постоянное внимание должно уделяться выяснению

содержания учебных программ и форм и методов обучения. Учитывая анализ, который был проведен - отсутствие четко определенного содержания программ развития и обучения персонала является недостатком в организации управления персоналом организации.

Повышение квалификации производится с целью поддержания знаний на современном уровне не реже, чем 1 раз в 3 года.

На рисунке 2 показана динамика количества педагогов, прошедших различные курсы повышения квалификации.

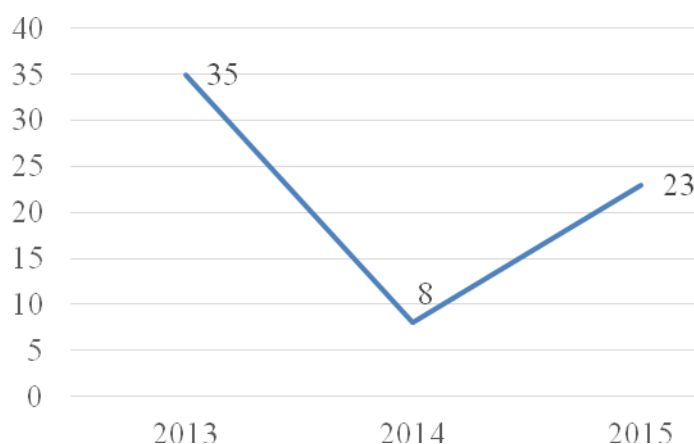


Рисунок 2 - Динамика количества сотрудников, прошедших внешнее обучение в 2013-2015гг., чел.

Стоит отметить значительное снижение количества обучаемых, что связано с режимом экономии денежных средств в период кризиса. Уровень повышения квалификации в 2015г. составляет порядка 10% от численности персонала. Этот довольно низкий уровень, т.к. чтобы повысить квалификацию всех педагогов при таких темпах придется потратить 10 лет.

На сегодня, чаще практикуется внутреннее обучение силами собственного персонала. Основными направлениями обучения можно определить: обмен опытом, наставничество, ротация кадров, семинары, общие собрания и даже планерки.

Величина оплаты труда работников организации, привлекаемых к обучению персонала, определяется приказом заведующей и может изменяться с увеличением тарифных ставок и окладов.

Оплата труда работников организации, привлекаемых к обучению персонала, производится за:

1. Оплата за подготовку и повышение квалификации работников организации:

- курсы целевого назначения: для специалистов и служащих, для рабочих из расчета за один учебный час;

- подготовка новых рабочих, переподготовка, обучение смежным профессиям при одновременном обучении: одного человека, 2-х человек, 3-х человек и более – из расчета за один учебный день (за каждого ученика).

Основанием для оплаты являются: журнал учета теоретических занятий и приказ о проведении обучения.

2. Оплата труда за участие в работе квалификационных комиссий, в проведении экзамена для руководителей, специалистов, а также для педагогов.

Основанием для оплаты всем категориям работников за все виды обучения является полностью оформленная документация о проведении обучения, своевременно сданная специалисту по кадрам.

Финансирование обучения осуществляется на основе бюджета ККОР. Бюджет разрабатывается на бюджетный период, соответствующий календарному году.

ККОР не составляет индивидуальных планов развития каждого сотрудника, карьерограммы отсутствуют.

На организации часто случается так, что у руководителей нет никого, кто мог бы качественно их заменить в периоды большой загрузки, отпусков или болезней. Это неэффективно как для организации, ведь всего без одного человека останавливается сразу ряд процессов, так и для самого руководителя, который порой не успевает справиться со своими задачами, входит в авральные

режим и подвергает себя дополнительному стрессу. Нередки и обратные случаи, когда у руководителя есть помощник, истинная роль которого сходу незаметна. А на деле это правая рука, ценный ресурс, который обязательно нужно сохранить в компании. В этом случае создание формализованного кадрового резерва – запасных игроков – позволяет компании снизить ряд рисков, связанных с потерей руководителей и ценных сотрудников, а также с провисанием ключевых функций.

Направления развития сотрудников, зачисленных в условные группы «дублеры» и «ресурс», различны. Видим, что знания, осваиваемые дублерами, более специализированы и детализированы (таблица 7). Сотрудники, включенные в группу «ресурс», по мере своего профессионального развития периодически должны проходить аттестацию. Ее данные позволяют оценить, насколько эти специалисты соответствуют требованиям для включения в группу дублеров.

Во время проведения анализа автором при создании кадрового резерва были найдены некоторые ошибки:

1. Формальный подход. Специалист по кадровым вопросам во время создания кадрового резерва ограничивается только лишь формальной оценкой знаний и рекомендациями руководителя.

2. Нет обратной связи. Сотрудник не попал по различным причинам в кадровый резерв по результатам оценки, а вот над чем именно ему необходимо поработать, в чем заключается его зона развития и по какой причине его кто-то обошел – ответы на эти вопросы ему не предоставляют. Это значительный дестимулирующий фактор: сотрудник довольно высоко оценивает свои заслуги, однако не проходит благополучно данный этап оценки, следовательно, начинает упреки к пристрастности этой процедуры и к результатам, которые якобы уже определены. В результате появляется негативное его отношение к своему работодателю и к ККОР в общем, а также уменьшается лояльность.

3. Нет плана действий. Данный кадровый резерв не может быть неподвижной структурой, чтобы не было ситуации, когда работники, которые попали в него годами ждали бы продвижения. Чтобы потенциальные сотрудники хотели оказаться в кадровом резерве, то им необходимо видеть, что действительно данная процедура продвижения работает. Когда сотрудник попадает в кадровый резерв, это означает, что он какими-либо своими достижениями заслужил того, чтобы данное предприятие вкладывало в него свои время и силы. Только путем так называемого «выращивания» собственных профессионалов предоставляет возможность обезопасить организацию от возникновения различных «незакрываемых» вакансий.

Таблица 7 – Направления развития кадрового резерва ККОР

Кадровый резерв	Направления развития
Дублиеры	Зоны развития, определяемые непосредственным руководителем по итогам экзамена
	Систематическое самостоятельное обучение
	Периодическое обучение и повышение квалификации на совещаниях, семинарах, конференциях
	Временное исполнение обязанностей руководителя, на должность которого в кадровый резерв зачислен работник (стажировка)
	Привлечение к реализации конкретных проектов
	Участие в проведении внутренних проверок
	Участие в разработке нормативных документов
Ресурс	Зоны развития, определяемые непосредственным руководителем
	Систематическое самостоятельное обучение
	Периодическое обучение и повышение квалификации на совещаниях, семинарах, конференциях

С целью повышения эффективности резерва в ККОР проводится ежегодная корректировка специалистом по кадрам списков кадрового резерва, с учетом мнения руководителя, в ходе которой оцениваются результаты годовой подготовки, даются заключения о возможности выдвижения кандидата на руководящую должность, целесообразности продолжения подготовки или исключения из кадрового резерва. При обучении резервистов используются различные формы:

1. Внутреннее обучение (на территории учреждения):

- лекции и семинары для руководства;
- обучение в группах для сотрудников подразделений;
- адаптационное обучение для «новичков»;
- индивидуальные и групповые программы наставничества и коучинга;
- интерактивное Интернет-обучение;
- самообучение персонала.

2. Внешнее обучение:

- обучение по долгосрочным программам учебных заведений (магистратура, MBA);
- обучение на специализированных курсах повышения квалификации.

На данном этапе, в учреждении стоит развивать систему внутреннего обучения, делать акцент на переподготовку работников, самообучение и саморазвитие.

Важное место занимает контроль деятельности персонала. Несмотря на то, что фотография рабочего дня известна еще со времен СССР, в современной практике этот метод оценки деятельности персонала, тем более руководящего, используется слабо, но при этом несет в себе значительный потенциал роста производительности труда:

- снижается время нерегламентированных перерывов;
- сотрудник чаще всего самостоятельно загружает себя работой;
- повышается качество проведенной работы;
- упрощается контроль результатов деятельности руководящих сотрудников.

Примерная форма фотографии показана в Приложении 2.

Для повышения качества принимаемых решений руководителями и их выполнения используются следующие внутренние инструкции, методические рекомендации, как, например:

- Кодекс служебной этики;

- Программа обучения детей;
- Правила трудового распорядка;
- Методические рекомендации по работе со специализированными компьютерными программами и документооборотом и пр.

Повышение эффективности использования персонала невозможно без его желания, поэтому в работе с персоналом используются элементы мотивирования и повышения стимулирования эффективности деятельности (рисунок 3).



Рисунок 3 – Фактические элементы системы мотивации персонала в ККОР

При этом, вследствие анкетирования и интервьюирования сотрудников-педагогов ККОР (Приложение 3), были выявлены следующие их текущие мотивационные предпочтения – рисунок 4. Было опрошено 147 сотрудников ККОР, т.е. весь педагогический состав.

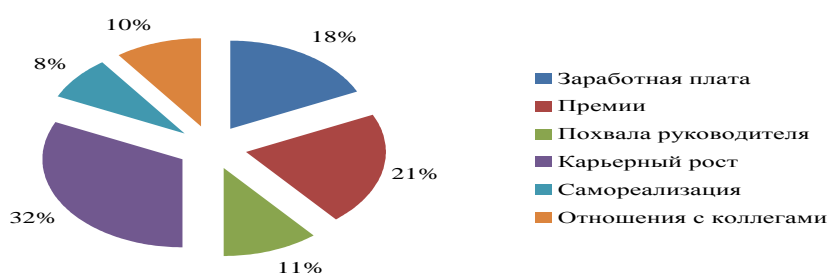


Рисунок 4 – Структура текущих мотивационных факторов для педагогического персонала

По результатам анкетирования и изучения действующей системы мотивации можно сделать вывод о частичном учете мотивационных факторов, побуждающих к деятельности педагогов ККОР. Так, факторы заработной платы, премирования, похвалы от руководителя – используются, а вот возможность карьерного роста, самореализация и отношения с коллегами – пока мало учтены. Согласно проведенному автором в ноябре 2016г. исследованию и опросу персонала, с выборкой 147 человек, они так определили свой уровень подготовки (рисунок 5).

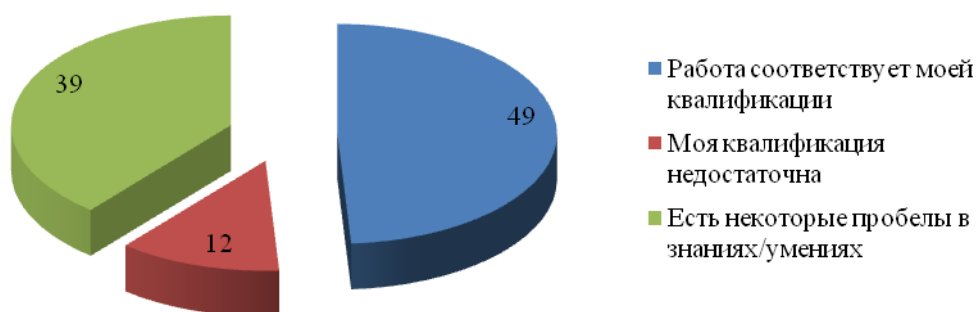


Рисунок 5 – Ответы на вопрос «Соответствует ли Ваша квалификация выполняемым обязанностям?», %

Видим, что лишь 49% считают, что их квалификация полностью соответствует обязанностям, т.е. занимаемой должности. При этом основными факторами недостаточности или отсутствия необходимых знаний и навыков назвали следующие причины (рисунок 6).

Видим, что основными факторами названы нерегулярность обучения и мотивационный фактор.

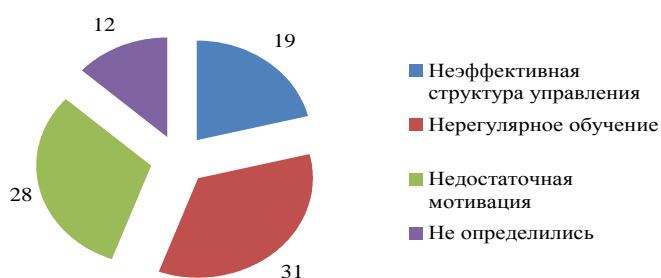


Рисунок 6 – Причины неполного соответствия квалификации, %

Развитие экономики, системы управления и технологий определило желание персонала повышать квалификацию чаще, чем прописанные 1 раз в 3 года (рисунок 7).

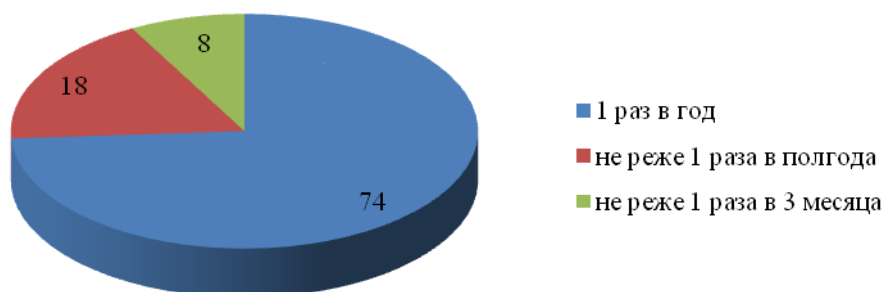


Рисунок 7 – Оптимальная частота обучения, %

Отметим, что ККОР очень важно уделять внимание стимулированию и мотивации труда. В связи с тем, что заработная плата у сотрудников в большинстве случаев не очень высокая, то естественно, увеличивается значение удовлетворения социальных потребностей работника, а именно, творческое развитие персонала, квалификационное роста, возможности роста и продвижения по службе.

Удовлетворения как индивидуальных, так и социальных потребностей сотрудников можно достичь посредством проведения тренингов, которые позволят персоналу ККОР освоить навыки управления временем, людьми и процессами, улучшить межличностные отношения, предоставить детям лучшее воспитание. Кроме того, для привлечения и сохранения способных и желающих работать в ККОР людей, руководству необходимо предоставлять возможность планомерного горизонтального и вертикального продвижения по системе должностей, устранять «карьерные тупики», которые не дают возможности для развития и профессионального роста персонала.

Далее проанализируем динамику движение персонала ККОР, данные представим в виде таблицы 8.

Таблица 8 – Анализ движения персонала ККОР

Показатель	2013г., чел	2014г., чел.	2015г., чел.	Абсолютное отклонение, (+,-)		Относительное отклонение, %	
				2015/2014	2015/2013	2015/2014	2015/2013
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	182	195	210	15	28	9,38	20,69
2.Количество принятых сотрудников, чел.	7	5	4	-1	-3	-20,00	-42,86
3.Количество уволенных сотрудников, чел., в том числе	4	2	2	0	-2	0,00	-50,00
- по собственному желанию	4	1	1	0	-3	0,00	-75,00
- за нарушение трудовой дисциплины	0	1	1	0	1	0,00	100,00
4.Общее число принятых и уволенных сотрудников	11	7	6	-1	-5	-14,29	-45,45

Продолжение таблицы 8

5. Коэффициент по приему (стр. 2/стр. 1)	4,14	6,4	8,75	2,35	4,61	-	-
6. Коэффициент по увольнению, (стр3/стр.1)	0,13	0,06	0,05	-0,01	-0,08	-	-
7. Коэффициент текучести кадров (стр. 3.1+3.2/стр. 1)	0,13	0,06	0,05	-0,01	-0,08	-	-
8. Коэффициент общего оборота рабочей силы (стр. 4/стр.1)	0,37	0,21	0,17	-0,04	-0,2	-	-

Из данных таблицы видим, что в ККОР наблюдается не очень активное движение персонала. Наблюдается снижение коэффициента по приему, а также общего оборота рабочей силы. Снижение этих коэффициентов объясняется политикой организации по увеличению числа персонала, а также его обновления по возрастному показателю.

В наше время в ККОР очень низкий уровень текучести кадров. Причины увольнений разные, одна из них – это неспособность грамотно координировать свою работу и деятельность подчиненных рабочих. Указанная причина текучести сотрудников была установлена в процессе общения с руководством ККОР. Кроме этого, результаты статистики свидетельствуют, что причиной увольнения сотрудников, приблизительно в 10% случаев текучести от общего количества – является их собственная инициатива. Но главный процент увольнений сотрудников связан с причиной несоответствия исполняемой работы указанной должности.

От того, насколько полно и рационально используется рабочее время, зависят эффективность работы и выполнение всех технико-экономических показателей. Поэтому анализ использования рабочего времени является составной аналитической работы ККОР, данные по анализу сведем в таблицу 9.

Из данных таблицы видим, что при общем увеличении среднесписочной численности персонала, также увеличилось отработанное время всеми сотрудниками, так в 2015 году время отработанное сотрудниками

увеличилось по отношению к 2014 году на 8089 часов, а в 2015 году по сравнению с 2013 годом на 14088 часов.

Однако при увеличении отработанного времени всем персоналом наблюдаем увеличение работы в сверхурочное время в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 969 часов, а по сравнению с 2013 годом на 968 часов.

Таблица 9 – Использование рабочего времени в ККОР

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	Отклонение 2015/2014	Отклонение 2015/2013
Списочная численность персонала, чел.	182	195	210	15	28
Время отработанное всеми сотрудниками	58000	64000	71120	7120	13120
В том числе сверхурочное время	5340	5339	6308	969	968
Отработано часов всеми сотрудниками	63340	69339	77428	8089	14088
Количество дней отработанных одним сотрудником	250	250	254	4	4
Средняя продолжительность рабочего времени	8,73	8,66	8,71	0,05	-0,02

Средняя продолжительность рабочего дня повышается, это положительно отражается на деятельности ККОР, так как снижаются потери рабочего времени по техническим и не зависящим от персонала причинам.

Далее проведем анализ использования рабочего времени сотрудников ККОР за 2013-2015 гг. Данные представим в виде таблицы 10.

Как видим из баланса рабочего времени, ККОР очень неэффективно использует трудовые ресурсы, невыходы на работу с разрешения руководства составляют львиную долю рабочего времени и в 2015 году составляют 21,1 день, также в 2015 году существовали простои.

Думается, вины сотрудников в этом нет, но эти два фактора существенно повлияли на общий полезный фонд рабочего времени, который в 2015 году составляет 138 дней по сравнению с 191 днем 2014 года.

Управление персоналом находится в завершающей стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Однако, потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом остается, так как организации необходимо постоянно совершенствовать свои технологии обучения и тем самым повышать профессиональный уровень своих работников или привлекать новых квалифицированных сотрудников.

Таблица 10 –Анализ использования фонда рабочего времени ККОР за 2013-2015 гг.

Наименование показателя	2013 г., дней	2014 г., дней	2015 г., дней	Абсолютное отклонение, у.ед.			Темп роста, %		
				2014-2013	2015-2014	2015-2013	2014/2013	2015/2014	2015/2013
Календарное количество дней	365	365	365	-	-	-	-	-	-
В т.ч.:	126	125	129	-1	+4	+3	0,79	3,2	2,38
Праздничные и выходные дни									
Номинальный фонд рабочего времени, дни	239	240	236	+1	-4	-3	0,41	1,67	1,25
Неявки на работу, дни	54	49	98	-5	+49	+44	9,25	100	81,48
В том числе:									
Очередные отпуска	20,6	21,8	19,4	+1,2	-2,4	-1,2	5,82	11,01	5,82
Временная нетрудоспособность	8,5	10,1	4,9	+1,6	-5,2	-3,6	1,88	51,48	42,35
Предусмотренные законодательством	2,0	2,0	1,8	-	-0,2	-0,2	-	10	10
Учебные отпуска	0,5	0,6	0,3	+0,1	-0,3	-0,2	20	50	40
С разрешения администрации	11,7	14,31	21,2	+2,61	+6,89	+9,5	22,30	48,14	81,19
Простои	10,2	-	50,3	-10,2	+50,3	+40,1	100	100	393,13
Прогулы	0,5	0,19	0,05	-0,31	-0,14	-0,45	6,2	7,36	90
Полезный фонд рабочего времени	185	191	138	+6	-53	-47	3,24	27,74	25,40

Напоследок отметим, что корпоративная культура организации характеризуется целенаправленным управляемым развитием и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, обеспечивающим достижение поставленных целей на пути улучшения

финансово-хозяйственной деятельности организации и повышение эффективности деятельности в целом.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ККОР имеет достаточно хороший кадровый потенциал, организационная структура построена в соответствии со спецификой деятельности и соответствует предъявляемым требованиям. Должностной и профессиональный состав кадров определен в соответствии с необходимыми потребностями организации. ККОР имеет положительные сдвиги в кадровом обеспечении. Однако следует отдельно обратить внимание на дальнейшее осуществление профессионального обучения персонала, а также его мотивации к труду и лояльности к организации.

Также, на основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что существующая в ККОР технология управления персоналом имеет следующие тенденции и последствия:

- снижение производительности труда, выражаемое в снижении квалификации;
- снижение количества отработанных часов даже без учета простоев не по вине сотрудников;
- снижение лояльности и уровня корпоративной культуры персонала, что особенно проявляется в перебрасывании проблем воспитания детей на плечи руководителей.

Персонал ККОР характеризуется трудовой пассивностью, персонал желает иметь высокооплачиваемую работу, при этом, не беря на себя лишних обязательств и ответственности. Проявляется низкая значимость решенных мотивов труда, его полезности. Довольно малое число сотрудников ККОР проявляют стремление проявить себя, проявить инициативность, а также использовать творческий подход к своей работе.

Основной проблемой следует отметить проблему обучения, мотивации, а также проблему проверки квалификации персонала, т.е. его аттестации.

3 Пути совершенствования кадровой политики в Краевом государственном автономном профессиональном образовательном учреждении «Красноярский колледж олимпийского резерва»

3.1. Программный подход к совершенствованию кадровой политики

Проведенный анализ показал, что при стабильной и перспективной работе ККОР в коллективе присутствуют определенные проблемы кадровой политики, требующие решения.

Проект совершенствования кадровой политики, по нашему мнению, должен включать в себя 3 основных этапа-направления:

- регулярная внутренняя аттестация персонала;
- обучение персонала;
- повышение мотивации к саморазвитию персонала.

1. По первому направлению для повышения качества услуг и роста профессионализма персонала предлагается также внедрить систему регулярной внутренней аттестации персонала. Проект проведения аттестации персонала представлен на рисунке 8.

Главная задача аттестации – выявление потенциальных возможностей работника, принятие кадровых решений, дальнейшее обучение персонала, его поощрение и мотивация.

Аттестация является юридической основой для продвижения сотрудников по службе, перемещения, материального и морального стимулирования, пересмотра размеров заработной платы, понижения в должности или увольнения. Аттестация персонала в организации направлена на повышение его качественного уровня, определение степени загрузки и правильности использования, совершенствования стиля и методов управления. Для анализа эффективности проекта необходимо рассчитать его себестоимость и доход от его реализации.

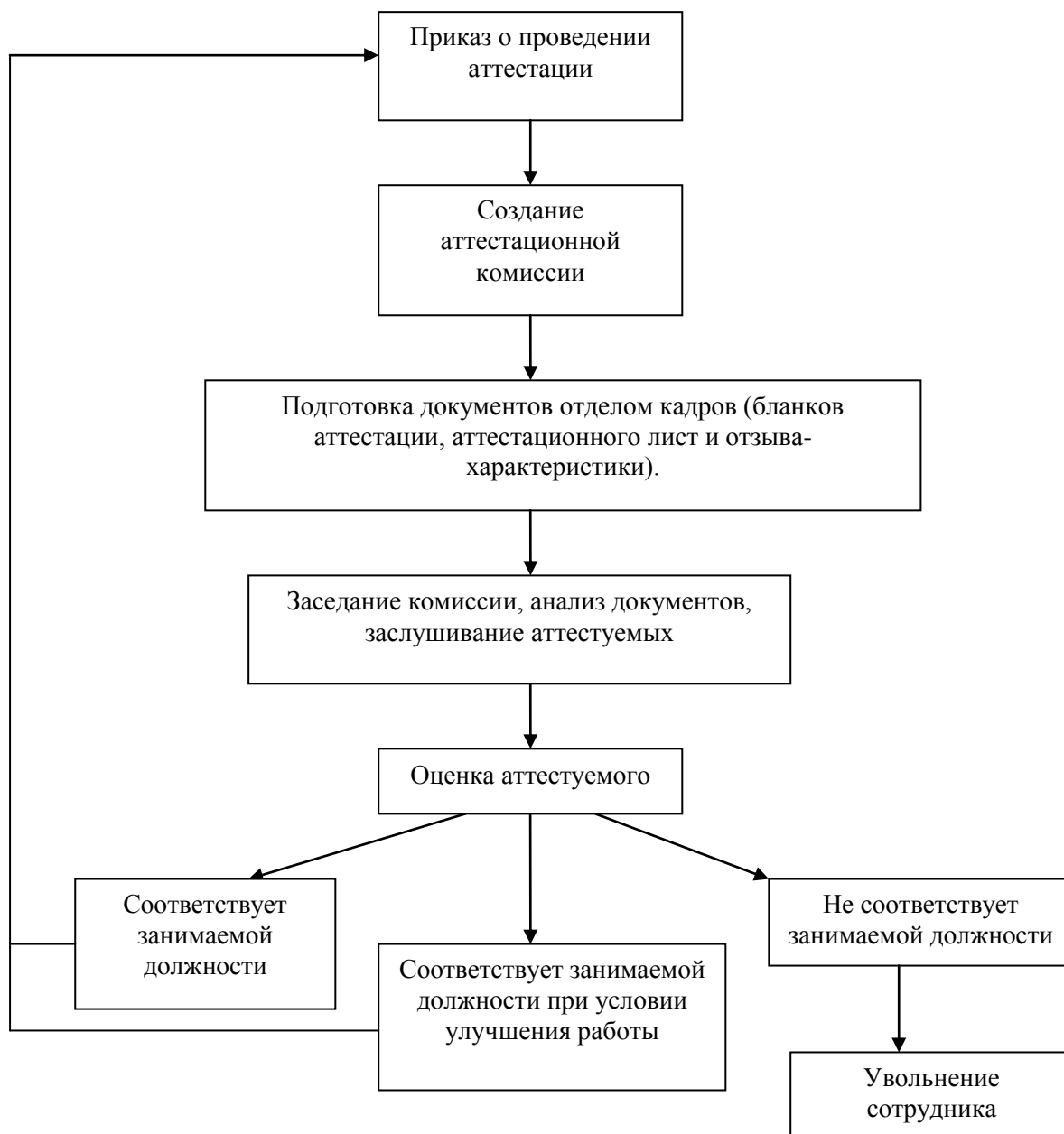


Рисунок 8 – Проект проведения внутренней аттестации в ККОР

Цель каждого нововведения – усовершенствовать существующую систему и преобразовать ее таким образом, чтобы прибыль компании все время росла. Для внедрения проекта необходимо разработать четкий план действий в соответствие с целями проекта. Для этого создается дерево целей проекта (рисунок 9).

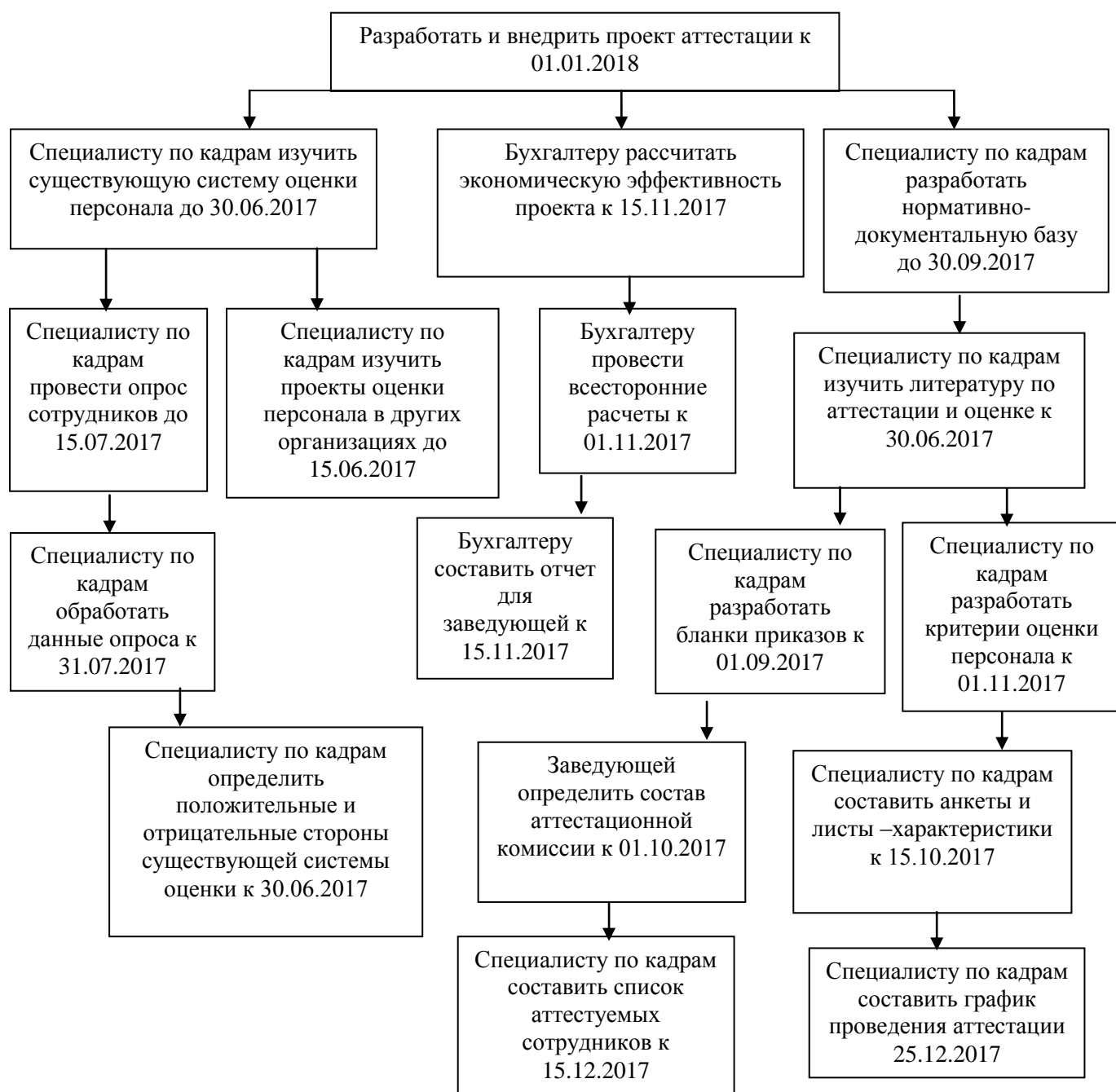


Рисунок 9 – Дерево целей проекта внедрения внутренней аттестации

2. По второму направлению для повышения квалификации сотрудников предлагается ввести регулярное внутреннее обучение. Это позволит

развиваться персоналу, с одной стороны, а с другой - внутреннее обучение обходиться бюджету организации минимум в 2 раза дешевле внешнего.

Основным видом повышения квалификации в ККОР определим корпоративное обучение. Оно проводится посредством семинаров, консультаций и тренингов. Корпоративное обучение позволяет предоставить обучающимся сотрудникам наиболее практические инструкции и методики. Тренинги позволяют отрабатывать и закреплять умения и навыки, позволяющие максимально эффективно организовать работу, выстроить систему, которая оперативно реагирует на любые изменения как внутренних, так и внешних факторов. Корпоративное обучение в ККОР будет призвано мотивировать участников программ обучения на использование полученных знаний в своей повседневной трудовой деятельности.

Тренинг профессиональных навыков ККОР предлагается использовать для:

- исправления недостатков в выполнении работником должностных обязанностей;
- пополнения недостающих знаний;
- доведения до автоматизма навыков работы в кризисных ситуациях;
- закрепления навыков работы при исполнении особо важных для предприятия функций.

Прежде чем начать программу обучения, руководству ККОР необходимо провести оценку своих потребностей в обучении и развитии персонала (что определяется, в частности, результатами аттестации). Затем, на основе полученной информации и с учетом специфики деятельности, принимаются программы развития и обучения персонала, полностью адаптированные под нужды и задачи компании.

Итак, разработка и проведение корпоративного обучения в ККОР, по проекту, содержит несколько этапов:

- 1 Этап. Определение потребности организации.

- формирование понимания существующей ситуации;
- прояснение целей и задач обучения; ожидаемых результатов обучения; категории, количества персонала и т.д.;
- определение формата обучения;
- оценка и выбор программ обучения, развития;
- определение сроков обучения.

Диагностика участников:

- интервью с группой педагогов: определение проблемных зон (в развитии персонала); определение и формирование готовности к обучению;
- возможно анкетирование на определение уровня знаний по технологии работ, технике безопасности.

2 Этап. Принятие программы обучения и адаптация материалов.

В программе обучения используются тренировочные модели и примеры с конкретными рабочими ситуациями и с конкретным оборудованием.

3 Этап. Проведение программы обучения.

Формат проведения обучения – тренинг. Тренинги проходят в интерактивном режиме

Методы:

- выполнение и анализ письменных и устных заданий;
- ролевые игры и упражнения;
- практическая отработка навыков в форме моделирования рабочих ситуаций, задачи решаются путем совместного поиска решений всеми участниками рабочей группы.

4 Этап. Посттренинг.

Цель данного этапа – анализ и решение сложных рабочих ситуаций, закрепление сформированных навыков. Также в ходе этапа проводятся следующие мероприятия:

- тестирование участников обучения на предмет усвоения полученных знаний;

- через три недели после основной части тренинга проводится консультационная сессия, продолжительностью 2-4 часа для всех участников тренинга;
- в течение года поддерживается интерактивное общение с тренером (телефон, e-mail);
- выборочный, или постоянный мониторинг работы персонала.

Помимо корпоративных тренингов, руководство ККОР также может использовать видео- и аудиотренинги. Данные виды тренинга применяются без отрыва от производства, и в сравнении с корпоративными тренингами, проводимыми в основном тренером извне, видео- и аудиотренинги менее затратны. План обучения на второе полугодие 2017г. показан в таблице 11.

Таблица 11 – План корпоративного обучения в ККОР на 2 полугодие 2017г.

Мероприятие	Дата проведения
Тренинг по командообразованию	08.07.2017
Семинар по вопросам особенности преподавания спортивных дисциплин	12.08.2017
Тренинг по тайм-менеджменту	09.09.2017
Лекция о морально-психологическом климате в организации	14.10.2017
Тренинг по работе со спортсменами	18.11.2017
Профессиональный мастер-класс	16.12.2017

3. По третьему направлению предлагается комплексный подход к мотивации саморазвития кадров. Он включает в себя общее управление лояльностью кадров и организацию доставки части персонала на работу.

Как известно, развитие персонала для повышения эффективности его использования - одна из ключевых задач руководителя. При этом, необходимо сформировать лояльного сотрудника, чтобы средства, вложенные в него, не привели к увольнению опытного кадра.

Основные используемые при этом инструменты показаны в таблице 12.

Таблица 12 – Инструменты развития персонала ККОР на основе формирования лояльности

Инструмент	Описание инструмента
Информирование и вовлечение	Нужно начать с опроса коллектива о возможных путях повышения качества воспитания и образования, объема нагрузки. Ведущие педагоги предлагают множество оптимальных вариантов, позволяющих Руководителю развязать проблему глазами «передовой». В большинстве случаев, их часть учитывается при разработке стандартов обучения. В результате внедрение новых стандартов проходит успешно, быстро и легко.
Командообразующие мероприятия	Афиширование информационных щитов, где все регулярно оповещаются об успехах того или иного сотрудника. В одно время в социальный пакет персонала могут включаются следующие элементы: оплата спортивных секций и пикники. Как следствие персонал узнает, величину вклада остальных сотрудников для достижения общего результата, и сформируется коллектив, в котором все будут уважать друг друга как единомышленников.
Разработка объективной и прозрачной системы материального и нематериального стимулирования	Формирование прозрачной системы оплаты деятельности, которая заметно повысит лояльность сотрудников. Этому способствует ликвидация сплетен, которые часто выступают отдельным, одним из самых сложных видов деятельности по работе с формирования лояльности.
Регулярный мониторинг удовлетворенности трудом	Эффективным способом ее повышения есть разъяснение персоналу их нового социального статуса, который был приобретен путем освоения новых навыков деятельности и описание получаемых при этом положительных преимуществ. Кроме этого, можно включить документальный фильм об иностранном опыте работы с целью, чтобы сотрудники поняли: творческий подход способствует приближению условий труда к европейскому уровню.
Улучшение условий работы	Замена старой мебели в рабочей зоне персонала на более новую и светлую, организация режима рационального питания, проезд - все это вместе влияет на общее психологическое состояние персонала, а значит, и на его желание работать.
Учет возможной нелояльности при подборе персонала	Рекомендовано использование ряда методик, которые направлены на выявление уровня субъективного контроля и конструктивности мотивации сотрудников, что позволит организации сформировать команду сотрудников, которые склонны к лояльному поведению.

Лояльность в рамках развития персонала необходима для:

- повышения эффективности управленческой деятельности руководителя и упрощения системы процесса стимулирования к труду;
- достижения поставленных целей организации путем роста количества лояльного персонала;

- роста самомотивации персонала к развитию внутри организации.

Также, предлагается организованная доставка сотрудников в ККОР. Данная услуга обеспечивает ряд преимуществ. Например, коллективу не придется ждать транспорт на улице в плохую погоду, рискуя простудиться. Также можно быть уверенными, что все попадут на рабочие места вовремя.

Услуга по доставке сотрудников к месту работы пользуется все большим спросом. После такой поездки люди прибывают в организацию полными сил и готовыми к активной деятельности. Каждый начальник только выиграет от этого. Чтобы подобные перевозки приносили пользу организации, следует обращаться в компании с безупречной репутацией. Там предложат качественные транспортные средства и квалифицированных водителей.

Согласно анализа данных о месте жительства сотрудников, для нашего ККОР достаточно двух микроавтобусов на 18 посадочных мест.

Далее оценим эффективность предложенных мероприятий.

3.2. Экономическое обоснование эффективности предложенного подхода

По первому направлению, для расчета себестоимости проекта аттестации важно выделить все затраты, которые понесет ККОР. Затраты подразделяются на инвестиционные (единовременные) и текущие (затраты, которые несет учреждение в течение всего проекта). Для наглядности представим все затраты в таблице 13.

Так как специалистам ККОР не хватает опыта в создании и разработке такого вида проекта, необходимо обучить специалистов отдела кадров. Затраты на обучение можно отнести к инвестиционным затратам, так как эти затраты единовременные. Через определенное время можно будет отправить специалистов на курсы повышения квалификации.

Таблица 13 – Инвестиционные затраты в 2017г. (проект)

Наименование	Сумма, руб.
Затраты на обучение персонала отдела кадров	30 000
Затраты на приобретение дополнительной справочной литературы	5000
Затраты на оплату юридической консультации при разработке нового проекта аттестации	10000
Итого	45000

Помимо инвестиционных затрат существуют текущие затраты, то есть те затраты, которые будет иметь ежегодно во время проведения аттестации сотрудников (таблица 14). Аттестацию проводят заместитель директора и начальник отдела кадров. На период подготовки и проведения аттестации им выплачивается премия в размере 10000 рублей заместителю директора и 8000 рублей начальнику отдела кадров (включая начисления и взносы). Отсюда затраты на заработную плату возрастают именно на 18000 рублей в год при условии, что плановая аттестация персонала проходит один раз в год.

Таблица 14 – Текущие затраты в 2017г. (проект)

Наименование	Сумма, руб.
Заработная плата сотрудникам, проводящим аттестацию	18000
Программное обеспечение.	10000
Затраты на изготовление бланков приказов, анкет и др. печатной продукции.	5000
Административные издержки.	7000
Средства на премирование сотрудников по результатам аттестации.	20000
Оплата услуг приглашенного на аттестацию эксперта	10000
Итого	70000

Согласно данным двух таблиц можно сказать, что себестоимость проекта разработки и внедрения аттестации равна 115 тыс. руб. Текущие затраты будут появляться каждый раз при проведении аттестации. Они могут меняться в зависимости от количества аттестуемых сотрудников. Однако это средние показатели для аттестации 10 человек.

Аттестация не несет в себе прямого экономического эффекта. При этом, проведение аттестации позволит:

- повысить квалификацию сотрудников;
- вести эффективный учебный процесс;
- стимулировать персонал;
- повысить качество образования и имидж ККОР.

В свою очередь, перечисленные эффекты от внедрения аттестации дадут возможность привлечь население в рамках предоставления платных услуг. В таблице 15 показан эффект от повышения качества обучения и профессионализма педагогов.

Таблица 15 - Эффект от повышения качества обучения и профессионализма педагогов вследствие внутренней аттестации в 2017г. (прогноз)

Показатель	Величина, тыс. руб.
1. Доход от предоставления платных услуг до мероприятия	20996,4
2. Доход от предоставления платных услуг после мероприятия при прогнозе роста в 5% (р.1*1,05)	22046,2
3. Разница в полученном доходе (р.2-р.1)	1049,8
4. Затраты на организацию процесса аттестации (данные таблиц 13 и 14)	115,0
5. Откорректированный доход (р. 2- р. 3)	934,8

2. По второму направлению, эффект от организации внутрикорпоративного обучения персонала состоит в разнице между стоимостью внешнего обучения и стоимостью внутреннего обучения. Эффект рассчитан в таблице 16.

Таблица 16 – Эффект от частичной замены внешнего обучения внутрикорпоративным в 2017г. (прогноз)

Показатель	Величина
1. Средняя стоимость проведения внешнего тренинга для группы сотрудников 10 человек (оплата услуг тренера, раздаточные материалы, возможные командировочные, проживание в гостинице) в сутки, руб.	6500
2. Средняя стоимость проведения внутреннего тренинга для группы сотрудников 10 человек (раздаточный материал, кофе-пауза, премия тренеру) в сутки, руб.	3500
3. План обучения персонала в 2017г., чел. (3 группы)	30
4. Планируемое количество тренингов, ед.	6
5. Эффект, руб. (6500*3*6-3500*3*6)	54000

3. По третьему направлению, в таблице 17 показан эффект от внедрения доставки сотрудников на работу. Отметим, что такая услуга предоставляется только сотрудникам из числа педагогического состава ККОР.

Таблица 17 – Эффективность внедрения доставки сотрудников на работу (прогноз)

Показатель	Величина	Эффект
Количество сотрудников, требующих доставки на работу, чел.	34	Своевременность приезда на работу повысит количество отработанных часов и производительность труда, снизит заболеваемость персонала и текучесть кадров. Прогноз экономии на больничных, поиске и обучении новых сотрудников 20% от фонда оплаты труда в год, т.е. (при средней заработной плате 25000) 35 человек *25000*0,1 = 175,0 тыс. руб.
Количество микроавтобусов на 18 мест, ед.	2	
Стоимость услуг транспортной компании в 2017г., тыс. руб.	300руб. в день*240 раб.дней*2 микроавтобуса = 144,0 тыс.руб.	

Эффект от мероприятия составит $175-144 = 31,0$ тыс. руб.

Общий эффект от внедрения мероприятий составит 934,8+54+31 тыс. руб., т.е. 1019,8 тыс. руб. в 2017г.

Кроме того, мероприятия несут в себе и необходимый социальный эффект, и повышение качества образовательных услуг. Социальный, мотивационный эффект и эффект от повышения уровня эффективности кадровой политики и развития сотрудников сложно измерить сразу, он несет более перспективный характер.

Итак, проект повышения эффективности использования кадров, по нашему мнению, должен включать в себя 3 основных этапа-направления:

- регулярная внутренняя аттестация персонала;
- обучение персонала;
- повышение мотивации к саморазвитию персонала.

Внедрение проекта совершенствования кадровой политики, включающего в себя мероприятия по аттестации, обучению и мотивации персонала, позволит заранее выявлять соответствие сотрудника занимаемой должности, его достоинства и недостатки, вынести решение о его продвижении, премировании либо увольнении. Это повысит профессионализм сотрудников и эффективность ККОР в целом, т.к. принесет экономический, социальный и имиджевый эффект.

Заключение

Итак, целью исследования было совершенствование кадровой политики Краевого государственного автономного профессионального образовательного учреждения «Красноярский колледж олимпийского резерва».

При достижении цели были решены следующие задачи:

- охарактеризовать сущность и направления государственной кадровой политики;
- описать законодательную базу реализации государственной кадровой политики;
- дать организационно-экономическую характеристику деятельности учреждения;
- оценить кадровый состав учреждения;
- проанализировать действующую кадровую политику учреждения;
- предложить программный подход к совершенствованию кадровой политики и обосновать его экономическую эффективность.

По результатам исследования можно сформулировать следующие выводы:

1. Государственная кадровая политика направлена на:

- создание равных и благоприятных социальных условий и правовых гарантий для проявления каждым работником своих знаний, навыков, талантов и способностей. Необходимо создать условия для реализации человеком профессионального потенциала и обеспечения на этой основе эффективного функционирования всего административного и хозяйственного механизма страны;
- оптимизацию использования имеющихся кадровых ресурсов, повышение профессионализма и компетентности работников объектов государственной и негосударственной форм собственности, особенно в системе

государственного управления. Повышение на этой основе эффективности и коэффициента полезной трудовой деятельности людей;

- укомплектование всех сфер управления и хозяйственной деятельности страны, особенно государственного сектора, квалифицированными, работоспособными, инициативными, добросовестными кадрами. Это возможно на основе максимально эффективного использования, сохранения и развития кадрового потенциала, всех трудовых ресурсов общества, на основе умелого кадрового прогнозирования и планирования со стороны государства;

- устранение негативных явлений и тенденций в кадровой политике и кадровой работе, таких как коррупция, субъективизм, протекционизм, «кумовство», продажа должностей, закрытость, непрозрачность кадровых процедур и т.д. Важно поставить преграды на пути проникновения на управленческие должности, особенно в государственной службе, недостойных людей - склонных к протекционизму, бюрократизму, взяточничеству и другим меркантильным соблазнам реальной власти. Основным в государственной кадровой политике должно быть следование государственным, а не частным, узкопартийным или клановым интересам.

Формирование кадровой политики и системы функциональных компетенций государственных служащих представляет собой сложный аналитический процесс. Таким образом, обобщающая цель государственной кадровой политики - формирование такого кадрового потенциала и кадрового состава, который бы удовлетворил потребности населения и в профессиональном, деловом и нравственном отношениях обеспечил динамичное и стабильное политическое и социально-экономическое развитие России.

2. Базой исследования послужило Краевое государственное автономное профессиональное образовательное учреждение «Красноярский колледж олимпийского резерва». Учреждение состоит из 22 структурных

подразделений. Согласно отчету учреждения о среднесписочной численности по состоянию на 01.01.2016г. в учреждении работало 210 человек.

Среднесписочная численность персонала ККОР в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 28 человек, в частности это произошло за счет увеличения числа обслуживающего персонала на 3 человека, руководителей и специалистов на 8 человек и педагогов на 17 человек.

За анализируемый период значительных изменений в структуре персонала не произошло. Наибольший удельный вес занимают педагоги с удельным весом в 2015 году 70,0%.

74,3% персонала имеют высшее образование, все управленческие работники и специалисты, 89,5% педагогов, причем в большинстве своем - профильное.

ККОР имеет достаточно хороший кадровый потенциал, организационная структура построена в соответствии со спецификой деятельности и соответствует предъявляемым требованиям. Должностной и профессиональный состав кадров определен в соответствии с необходимыми потребностями организации. ККОР имеет положительные сдвиги в кадровом обеспечении. Однако следует отдельно обратить внимание на дальнейшее осуществление профессионального обучения персонала, а также его мотивации к труду и лояльности к организации.

Также, на основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что существующая в ККОР технология управления персоналом имеет следующие тенденции и последствия:

- снижение производительности труда, выражаемое в снижении квалификации;
- снижение количества отработанных часов даже без учета простоев не по вине сотрудников;
- снижение лояльности и уровня корпоративной культуры персонала, что особенно проявляется в перебрасывании проблем воспитания детей на плечи

руководителей.

Персонал ККОР характеризуется трудовой пассивностью, персонал желает иметь высокооплачиваемую работу, при этом, не беря на себя лишних обязательств и ответственности. Проявляется низкая значимость решенных мотивов труда, его полезности. Довольно малое число сотрудников ККОР проявляют стремление проявить себя, проявить инициативность, а также использовать творческий подход к своей работе.

Основной проблемой следует отметить проблему обучения, мотивации, а также проблему проверки квалификации персонала, т.е. его аттестации.

3. Проект повышения эффективности использования кадров, по нашему мнению, должен включать в себя 3 основных этапа-направления:

- регулярная внутренняя аттестация персонала;
- обучение персонала;
- повышение мотивации к саморазвитию персонала.

Общий эффект от внедрения мероприятий составит 934,8+54+31 тыс. руб., т.е. 1019,8 тыс. руб. в 2017г. Следовательно, их внедрение целесообразно.

Кроме того, мероприятия несут в себе и необходимый социальный эффект, и повышение качества образовательных услуг. Социальный, мотивационный эффект и эффект от повышения уровня эффективности кадровой политики и развития сотрудников сложно измерить сразу, он несет более перспективный характер.

Внедрение проекта совершенствования кадровой политики, включающего в себя мероприятия по аттестации, обучению и мотивации персонала, позволит заранее выявлять соответствие сотрудника занимаемой должности, его достоинства и недостатки, вынести решение о его продвижении, премировании либо увольнении. Это повысит профессионализм сотрудников и эффективность ККОР в целом, т.к. принесет экономический, социальный и имиджевый эффект.

Тем самым можно считать цель данного исследования достигнутой.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации. – М: Эксмо, 2009. – 64 с.
2. Трудовой Кодекс РФ. : [по состоянию на 10.01.2017г. : принят ГД 30 декабря 2001]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
3. О занятости населения в Российской Федерации, № 36-ФЗ: [по состоянию на 10.01.2017г. : принят ГД 19 апреля 1991] . – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
4. О системе государственной службы Российской Федерации. № 58-ФЗ: [по состоянию на 10.01.2017г.: принят ГД 27 мая 2003]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
5. О государственной гражданской службе Российской Федерации, № 79-ФЗ: [по состоянию на 10.01.2017г. : принят ГД 27 июля 2004] . – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
6. Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы : [Указ Президента РФ от 11 августа 2016 г. № 403. – Бюл. нормат. актов федер. органов исполнит.власти, 2016. – № 27. – С. 34-42.
7. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления Российской Федерации : [Указ Президента Российской Федерации №601 : принят 07 мая 2012]. – Бюл. нормат. актов федер. органов исполнит.власти, 2012. – № 41. – С. 24-32.
8. Аакин, В.Я. Кадровая политика предприятий и учреждений / В.Я. Аакин. - 2016. - №7. - С. 21-24.
9. Абрамов, Д.Г. Трудовые правоотношения / Д.Г. Абрамов. – М.: Знание, 2011. – 378 с.
10. Алехин, Э.В. Государственные и муниципальные проблемы управления кадрами / Э.В. Алехин. - ПЕНЗА, 2012. - 378 с.

11. Алешин, А.В. Экономика труда / А.В. Алехин. – М.: Знание, 2012. – 457 с.
12. Аникеев, П.Р. Кадровая политика государства / П.Р. Аникеев // Социология. – 2015. - №7. – С. 21-25.
13. Багаев, А.Н. Реформа управления кадрами: все что о ней слышали и хотим знать. / А.Н. Багаев. - Ростов Н/Д: Феникс, 2014. – 224 с.
14. Бородкин, Ф.М. Государственное управление в условиях реформы. / Ф.М. Бородкин. – М.: СКВ, 2013. – 275 с.
15. Баранов, М.А. Управление персоналом на государственном уровне / М.А. Баранов // Социология. – 2016. - №6. – С. 41-52.
16. Варич, С.О. Как сформировать кадровую политику – С.О. Варич // Социум. – 2015. - №4. – С. 12-14.
17. Грязнова, А.Г. Трудовые ресурсы государственных органов власти / А.Г. Грязнова. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 496 с.
18. Закорко, Д.П. Кадровая политика органов власти России / Д.О. Закорко // Корреспондент. – 2015. - №8. – С. 22-28.
19. Захарченко, В.В. Кадровая политика России в государственных органах управления / В.В. Захарченко // Корреспондент. – 2016. - №4. – С. 22-25.
20. Калашник, И.А. Кадровое дело / И.А. Калашник. - М.: Знание, 2011. - 325с.
21. Кашковар, Е.М. Государственное управление и кадры / Е.М. Калашник // Социальный журнал. – 2015. - №8. – С. 15-20.
22. Кукс, И.Я. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года / И.Я. Кукс // Консультант. – 2014. - №7. – С. 26-35.
23. Лобяк, Р.Л. Трудоустройство? Не проблема! / Р.Л. Лобяк // Кадры и зарплата. – 2015. - №7. – С. 22-26.

24. Жуков, Д.М. Управление кадровой политикой государства. / Д.М. Жуков. - М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2013. - 96 с.
25. Махмутова, Н.Н. Рынок труда в России / Н.Н. Махмутова. -М.: Инфра-М, 2012. – 278 с.
26. Неретин, А.С. Как правильно управлять кадрами в государственном учреждении? – А.С. Неретин // Обозрение. – 2016. - №6. – С. 12-18.
27. Нешитой, А.С. Управление персоналом / А.С. Нешитой. – М.: Дашков и К, 2012. - 525 с.
28. Николаева, П.П. Кадры в социальном пространстве России / П.П. Николаева. - М.: Инфра-М, 2014. – 315 с.
29. Пылин, В.В. Некоторые аспекты реформирования государственной службы / В.В. Пылкин // Государственная власть и местное самоуправление. - 2015. - № 7. - С. 32-38.
30. Пялкова, О.Л. Влияние кадров на политику в России / О.Л. Пялкова // Социум. - 2016. - №4. - С. 11-13.
31. Рой, О. М. Исследования государственной кадровой политики в условиях административной реформы / О.М. Рой. - СПб.: Питер, 2014. - 405 с.
32. Санжиев, Д. Проблемы государственной кадровой политики // Экономика и жизнь. - 2015. - №24. - С. 10-14.
33. Саруханов, М.И. Перспективы управления кадрами в России в органах власти / М.И. Саруханов // Экономика. – 2015. - №11. – С. 10-13.
34. Социум и государственная кадровая политика / И.И. Смешацкий. - М.: Веста-М, 2013. - 412 с.
35. Турчинов, А.В. Стратегия государственной кадровой политики / А.В. Турчинов // Кадры и заработная плата. - 2016. - №11. – С. 18-26.
36. Федоров, М.М. Государственная кадровая политика и ее перспективы // Социологические исследования. – 2015. - №11. – С. 14-19.

37. Шамарова, Г.М. Ответственность государственного служащего: проблемы правового регулирования / Г.М. Шамарова // Трудовое право. - 2016. - № 2. - С. 35-44.
38. Экономико-политологический словарь / под ред. Я.С. Овчарова. - М.: Энциклопедия, 2012. - 478 с.
39. Яковлев, А.А. Правовое регулирование государственной кадровой политики. - М.: Знание, 2014. – 357с.
40. Официальный портал Правительства Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.government.ru.
41. Официальный портал Министерство труда и социальной политики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.rosmintrud.ru.
42. Официальный портал Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.gks.ru.

Структурные подразделения краевого государственного автономного профессионального образовательного учреждения «Красноярский колледж олимпийского резерва»



Карта фотографии рабочего дня

дата «__» _____ 20__ г.

Подразделение _____

Должность _____

Начало рабочего дня _____ Окончание рабочего дня _____

№ п/п	Наименование работы	Текущее время	Продолж. мин.	Итог проделанной работы
1				
2				
3				

ИТОГО: _____ мин.

1. Подготовительно-заключительное время _____ мин.

2. Время основной работы _____ мин.

3. Время на регламентированный перерыв _____ мин.

Исполнитель _____
(подпись, фамилия, инициалы)

Анкета участников опроса

Заполняется персоналом ККОР

1. Ваш пол:

а) М б) Ж

2. Ваш возраст:

а) до 30 лет б) 30-45 лет в) старше 45 лет

3. Ваша должность:

а) администрация б) специалист в) педагогический состав
г) обслуживающий персонал

4. Выберите наиболее значимые для Вас мотивационные признаки в работе в ККОР:

- материальное вознаграждение
- безопасность и комфорт в работе
- хорошее отношение коллег
- уважение руководителя
- карьера
- избежание ответственности
- самореализация
- значимость труда
- удовлетворение от результатов труда
- возможность творчества в работе

5. Выберите наиболее значимые для Вас факторы (по NPS) в работе в ККОР:

- общение с людьми
- возможность помощи
- заработная плата
- месторасположение
- социальная значимость

6. Дайте общую оценку работы ККОР в баллах (1-10)

7. Ваши комментарии и пожелания

Спасибо!

Последний лист бакалаврской работы

Бакалаврская работа выполнена мною самостоятельно.

Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в _____ экземплярах.

Библиография составляет _____ наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру « _____ » _____ 201__ г.

Дата « _____ » _____ 201__ г.

Студент _____ (Подпись) (_____ (Имя, отчество, фамилия))