

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:
Зав. кафедрой
Профессионально-экономического
обучения

« » ИЮНЯ 2016 г.

Совершенствование кадрового обеспечения органов внутренних дел

5

СОДЕРЖАНИЕ

РЕФЕРАТ.....	7
ВВЕДЕНИЕ.....	8
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	11
1.1. Кадровое управление: понятие, цели, функции и сущность.....	11
1.2. Система управления кадрами.....	24
1.3. Социально-экономическая оценка эффективности системы управления кадрами.....	29
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ В ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России».....	35
2.1. Общая характеристика учреждения и его деятельности.....	35
2.2. Кадровое обеспечение.....	41
2.3. Анализ и оценка системы управления кадрами.....	50
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ В ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области».....	60
3.1. Предложения по совершенствованию процесса подбора и отбора кадров.....	60
3.2. Совершенствование технологии проведения личных собеседований.....	68
3.3. Расчет затрат на реализацию предложений.....	77

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	83
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	87
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	91

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа выполнена на 97 страницах, содержит 3 рисунков, 9 таблиц, 48 источников литературы, а также приложения на 7 страницах.

Ключевые слова: АНАЛИЗ, ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ, АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ, КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ.

Цель ВКР - является совершенствование система управления кадрами на примере Федерального казенного учреждения «Центра хозяйственного и сервисного обеспечения Главного управления Министерства внутренних дел по Свердловской области».

Объект – механизм совершенствования элементов система управления кадрами в ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области».

Предмет - разработка мероприятий по совершенствованию элементов система управления кадрами.

Основными задачами дипломной работы являются:

- рассмотрение теоретических и методологических основ системы управления кадрами организации;

- проведение анализа системы управления кадрами в ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России»;

предложение направлений совершенствования элементов системы управления кадрами в ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России».

ВВЕДЕНИЕ

Повышение эффективности работы организации в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от четкой структуры организации и деятельности всех ее элементов в направлении выбранной цели.

Необходимость совершенствования системы управления на современном этапе определяется многими факторами. Это и оптимизация численности аппарата управления, его функций, внедрение автоматизированных систем управления и разработки систем принятия решения.

Кадровое управление признается одной из наиболее важных сфер жизни организации, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «кадровое управление» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система управления кадрами обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки наилучшего производственного опыта.

Сущность кадрового управления заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Стратегия кадрового управления организации ориентирована на поиск оптимального решения между централизацией и децентрализацией властных функций, что обусловлено необходимостью: оперативно реагировать на изменения во внешней среде; устанавливать рациональные связи между звеньями и структурами управления на всех уровнях, минимизировать число ступеней структуры управления; повышать оперативность принимаемых решений.

В настоящее время возрастает значимость деятельности государственных служащих, государственной службы России, которые решают сложные задачи государственного управления. Поэтому проблемы, связанные с управлением кадрами государственной службы, приобрели особую актуальность.

Кадровое управление должно все меньше основываться на административных методах и все в большей степени ориентироваться на осознанную кадровую политику, базирующуюся на системе интересов государственного служащего и органов государственного управления. Поэтому необходимы новейшие научные знания и эффективные технологии в области управления человеческими ресурсами, отбора и подбора кадров, методы формирования и управления трудовым коллективом, освоение инновационных технологий работы с кадрами.

Нужны новые подходы к таким проблемам, как: кадровое планирование, профотбор и оценка служащего; формирование резерва и планирование карьеры; руководство, отбор и обучение кадров в процессе трудовой деятельности; нормативно-правовая база управления персоналом; контроль в кадровой системе управления; этика и этикет деловых отношений; формирование здорового морально-психологического климата в коллективе и другое.

Решение указанных проблем позволит повысить эффективность кадрового обеспечения государственной службы, пополнить органы государственного управления и организации высококвалифицированными специалистами, способными эффективно трудиться в условиях демократического, информационного общества, а также сформировать современную систему управления кадрами государственной службы.

В связи с вышеперечисленным очевидна актуальность, чем обусловлен выбор темы. Ключевым критерием эффективности деятельности организации является грамотно выстроенная система управления кадрами.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование система управления кадрами на примере Федерального казенного учреждения «Центра хозяйственного и сервисного обеспечения Главного управления

Министерства внутренних дел по Свердловской области».

Объектом является механизм совершенствования элементов система управления кадрами в ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области».

Предметом выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию элементов система управления кадрами.

Основными задачами дипломной работы являются:

- рассмотрение теоретических и методологических основ системы управления кадрами организации;
- проведение анализа системы управления кадрами в ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России»;
- предложение направлений совершенствования элементов системы управления кадрами в ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России».

При написании дипломной работы использовались различные методы исследования: анализ литературы по проблеме, аналитический и экономико-статистический методы, метод экспертного опроса.

Методологическую и теоретическую базу дипломной работы составляют концептуальные исследования системы управления кадрами, представленные в отечественной литературе. В ходе разработки рекомендаций были использованы положения государственного управления, теории кадрового управления.

Структура работы полностью соответствует очередности поставленных задач. В первой главе представлены теоретические исследования системы управления кадрами, рассмотрены: понятия системы управления кадрами, ее цели и функции, организационная структура. Здесь также будет дана оценка эффективности системы управления кадрами. Вторая глава представлена оценкой кадрового обеспечения и анализом существующей системы управления в ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России». Третья глава диплома посвящена практическим вопросам, а именно: в ней даются рекомендации по совершенствованию процесса подбора и отбора кадров в организации, а также расчет их экономической эффективности.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Кадровое управление: понятие, цели, функции и сущность

Персонал организации является основным ресурсом для осуществления деятельности. Управление человеческими ресурсами является неотъемлемой частью системы управления организацией. Квалифицированные кадры организации обеспечивают достижение поставленных целей. Не оспорим тот факт, что доходы любой фирмы в первую очередь зависят от того, насколько профессионально работают в ней специалисты.

Персонал как объект управления имеет собственные свойства. Под свойствами персонала понимаются личностные свойства сотрудника - способность воспринимать определенный уровень физических, психических или интеллектуальных нагрузок, способность концентрировать внимание, память, усилия, а также другие личностные свойства человека, необходимые для выполнения какой-либо работы.

Сопоставление фактических и нормативных свойств является одним из элементов общего анализа соответствия персонала требованиям должности или рабочего места. Каждый сотрудник наделен комплексом индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют главную роль, это часть экономического и инновационного пространства предприятия, в котором радикальные рыночные преобразования должны целенаправленно впитываться внутрь жизненной среды предприятия и адаптироваться в ней, и приносить ожидаемые от них результаты. Поэтому передовые предприятия руководствуются философией превосходства человеческих ресурсов над другими видами ресурсов. Поэтому можно справедливо считать, что основной потенциал успешной деятельности хозяйствующих субъектов заключен в персонале, его квалификации и преданности интересам предприятия [34, с. 38].

Кадровое управление направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости взаимоотношений между работниками. Гибкая организация труда, самоорганизация работников и групп, их сознательное отношение к труду становится отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами.

Система управления кадрами - это подсистема управления организацией в целом. Поэтому она имеет свою внешнюю и внутреннюю среду. К внешней среде можно отнести подсистемы управления производством, финансами, снабжением. Внутреннюю среду образуют элементы самой кадровой системы управления. Ее деятельность зависит от внешней среды. Поэтому она является открытой системой.

В таблице 1 представлены основные элементы кадровой системы управления. В ней также приводится сравнительная характеристика различных подходов к кадровому управлению.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика структур основных элементов, формирующих кадровую систему управление [17, с. 21]

Содержание элементов Элементы кадровой системы управления	Классический подход к кадровому управлению	Современный подход к кадровому управлению
1	2	3
Ресурсы фирмы	Физический и денежный капитал	Физический и денежный капитал Человеческие ресурсы
Расходы на персонал	Прямые затраты	Долгосрочные инвестиции
Привлечение персонала на фирму	Денежный стимул	Активный поиск Реклама Социальные льготы
Расходы на обучение	Минимальные	Определяются по принципу «затраты - выгода»
Формы обучения	На рабочем месте	Вне фирмы, включая общее образование

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Социальная инфраструктура	Отсутствует	Формируются отдельные компоненты по принципу «затраты - выгода»
Стиль руководства	Авторитарный	Определяется ситуацией
Организация труда	Индивидуальная	Индивидуальная Групповая
Регламентация исполнителя	Жёсткая	Разная степень свободы в организации труда
Мотивация к труду	Индивидуальная	Сочетание морально-экономических стимулов, использование различных мотивов деятельности
Горизонты (сроки) планирования	Краткосрочный	Период жизненного цикла человеческих ресурсов
Функции кадровых служб	Преимущественно учетные	Преимущественно аналитические и организационные

По данным таблицы видно, что развитие кадрового управления прошло путь от формирования отдельных элементов к кадровой системе управления и, следовательно, смещение акцента с административно-регламентирующих методов, ориентированных главным образом на достижение целей организации, на более гибкие, развивающиеся методы, ориентированные на человека в организации и удовлетворение его высших потребностей.

Такая смена ориентиров в кадровом управлении имела длительную предшествующую эволюцию общего менеджмента организации. Одна из первых концепций кадрового управления базируется на постулатах «школы научного кадрового управления», в которых один из главных принципов - минимизация вложений в наёмную силу. В 70-х годах появилась концепция «человеческих ресурсов управления персоналом», возникшая в результате синтеза школ

«человеческих отношений» и «поведенческих наук», что позволило признать экономическую целесообразность капиталовложений в рабочую силу [23, с. 43]. При таком подходе прослеживается прямая зависимость величины дохода от индивидуальной производительности работника, его творческого подхода и самореализации.

Применение концепции «человеческих ресурсов» требует осуществления кадрово-образовательной политики на уровне корпорации и государства. Корпорация представляет собой социотехническую систему. Этот подход позволяет представить корпорацию как совокупность двух систем: технической и социальной, которые осуществляют принципиально отличные функциональные действия.

Действия технической системы предсказуемы и контролируемы, так как представляют собой реакцию объекта кадрового управления на полученную от органа команду.

Социальная (личностная, человеческая) подсистема связана с поступками и реакциями людей на команды кадрового управления, которые не могут быть однозначными и предсказуемыми.

Управление человеческими ресурсами - главная функция любой фирмы и рассматривается как система организации и управления процессами отбора, обучения и оценки кадров, являясь подсистемой в обще корпорационной структуре. Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. Их возможности и инициатива безграничны, в то время как другие ресурсы ограничены [38, с. 125]. Схема процессов по кадровому управлению представлена на рисунке 1.1.

По своему содержанию организационная и социально - экономическая основа кадровой системы управления включает в себя:

- установление четкого порядка и регламента определения целей и постоянное уточнение перспективных и текущих задач, стоящих перед подразделением в целом, а также перед каждым функциональным органом кадрового управления и структурным звеном;
- формирование и постоянное совершенствование организационной

структуры управления, связанное с уточнением количества подразделений и функциональных органов управления, положений, регулирующих деятельность, формальных, регламентированных правовыми актами связей между ними, профессиограмм для каждого должностного лица, включая должностные регламенты и модели должностей;

– постоянное совершенствование экономической деятельности подразделения, создание наиболее благоприятных условий для оптимального сочетания коллективных, индивидуальных интересов с интересами организации, путём постоянного обновления систем и норм стимулирования;

– прогнозирование и планирование потребности в кадрах, квалификация и деловые качества которых отвечали бы предъявляемым требованиям, и пути обеспечения ими государственной службы.

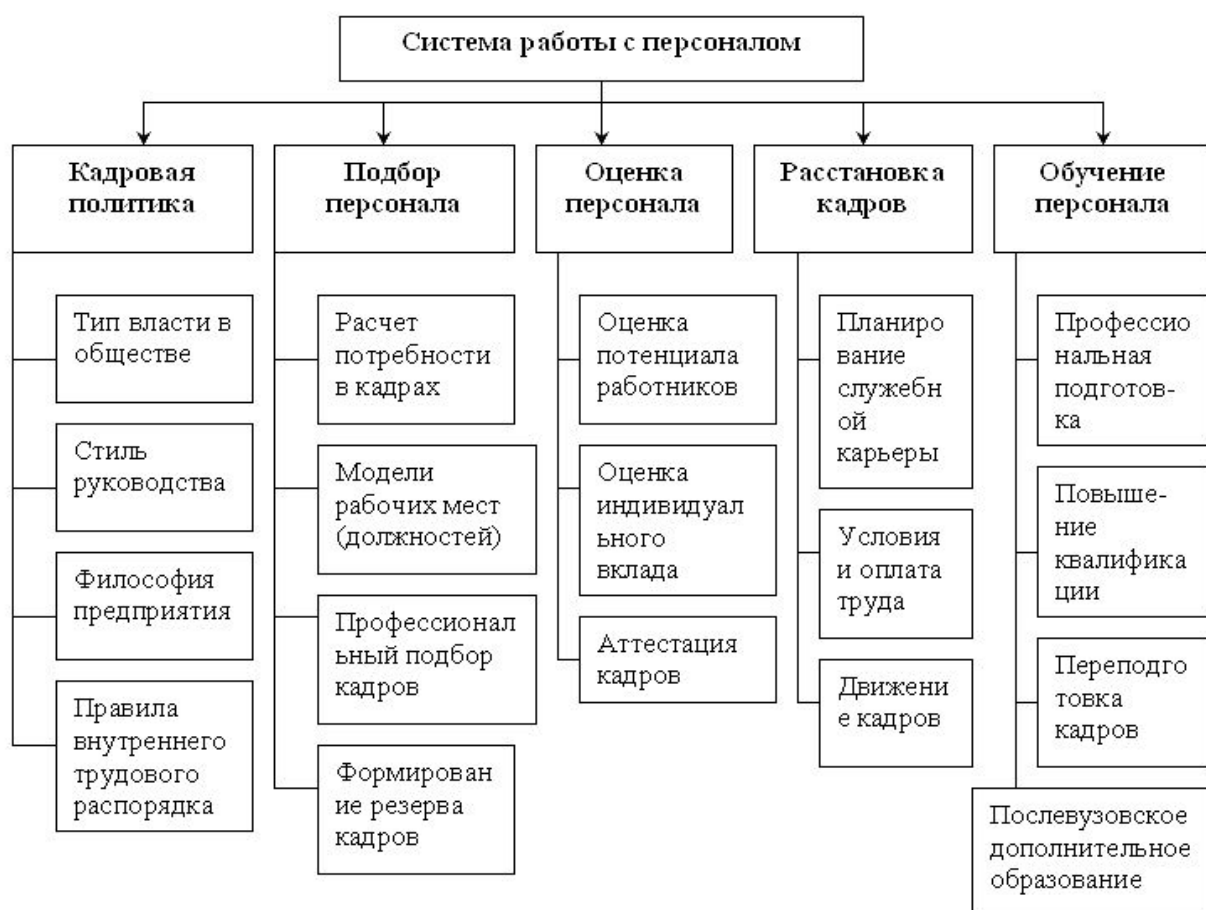


Рисунок 1 - Схема основных процессов работы с персоналом

Каждое из перечисленных направлений входит в функциональные обязанности конкретных органов управления, но координирует и направляет их

работу служба по управление персоналом.

Глобальная цель управления персоналом, как считает Н.П. Беляцкий, состоит в формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации [14, с. 132]. Это означает улучшение работы каждого сотрудника с тем, чтобы он оптимальным образом наращивал и использовал свой трудовой и творческий потенциал и благодаря этому содействовал достижению общей цели, а также поддерживал деятельность других сотрудников в этом направлении. Для достижения этой основной цели реализуется ряд локальных, представляющих собой цели - средства.

Среди целей, сформированных по факторному признаку, следует выделить целевое обеспечение общих функций управления, которые действуют на всех уровнях:

- планирование (координация ожидаемых результатов и способов их достижения);
- организация и регулирование (координация действий для достижения результата);
- учёт и контроль (получение информации о достижении результатов);
- стимулирование (распределение финансовых ресурсов между всеми звеньями и объектами).

Система целей для кадрового управления рассматривается двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворение которых они в праве требовать у администрации. С другой стороны, система должна определить: какие цели ставит перед собой администрация по использованию кадров и какие для этого необходимо создать условия. Эти цели не должны быть противоречивыми.

Система целей служит базой для определения состава функций управления. Для формирования функций необходимо выявление их объектов и носителей. Носителями функций управления выступают: руководство органа, заместители руководителей, руководитель кадровой службы управления или заместитель

директора по кадрам, специализированные подразделения и специалисты по кадровому управлению (они также одновременно являются и носителями, и объектами). Объектом управления является персонал организации.

Современная концепция кадрового управления склоняется к приоритетности передачи большого объёма управленческих функций непосредственным руководителям того или иного коллектива. При этом они должны получать необходимую профессиональную и методическую помощь.

Общей и главной задачей кадрового управления является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик кадров целям организации.

Качественные характеристики:

- способности (уровень образования, объём знаний, профессиональные навыки, опыт работы);
- мотивация (круг профессиональных и личных интересов, стремление достичь чего-либо);
- личные качества, влияющие на выполнение профессиональной роли.

Система управления кадрами - это совокупность элементов (цели, функции, кадры, технические средства, информация, методы организации деятельности и управления), формирующих кадровый комплекс организации.

Субъектами кадровой системы управления являются: директор организации, его заместитель, а также различные отделы и входящие в них специалисты службы кадрового управления. Служба кадрового управления решает ряд задач, которые можно разделить на основные и дополнительные. К основным относятся:

- разработка кадровой концепции, кадровой политики, предоставление кадровых систем и инструментов;
- оформление трудовых взаимоотношений;
- набор, условия принятия на работу, отбор, определение требований и задач вакантных должностей, проведение собеседования планирование карьеры;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации;

- выявление социальной напряжённости и её снятие;
- анализ рабочего места и рабочих процессов;
- оценка результативности труда работников;
- консультирование и поддержка руководящих работников;
- соучастие в принятии решений по кадровым вопросам и т.п.

Дополнительные задачи: охрана труда и техника безопасности, расчёт и выплата заработной платы, оказание различного рода услуг (например, информирование, решение социальных проблем людей).

Итак, концепция кадрового управления является концентрированным выражением методологии менеджмента в той ее существенной части, которая составляет содержание социально-экономической стороны управления организацией и имеет непосредственное отношение к человеку.

Под организационной структурой управления организацией понимается соотношение полномочий, функций, прав, обязанностей, ответственности между управленческими звеньями, проявляющейся посредством информационных связей между ними и воздействующие на результат их деятельности.

Формирование организационной структуры кадровой системы управления происходит не сразу, а проходит следующие этапы:

- 1) структуризация целей кадровой системы управления;
- 2) определение состава функций управления, обеспечивающих реализацию целей всей кадровой системы управления организации;
- 3) формирование состава подсистем организационной структуры;
- 4) установление связей между подсистемами организационной структуры;
- 5) определение прав и ответственности подсистем;
- 6) расчет трудоемкости функций и численности подсистем;
- 7) построение конфигурации организационной структуры.

Именно структура определяет внутреннее строение организации, степень жесткости и гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействия между ее внутренними элементами.

Структура управления организацией даёт представление о её подразделениях, службах и отдельных должностных лицах, их специализации, соподчиненности и взаимосвязи.

В таблице 1.2 представлена структура отдела кадров близкая к идеальному варианту для организации внутри среднего или крупного предприятия любой организационно-правовой формы [41, с. 213].

В последнее время идёт поиск оптимальных структур внутри организации, разрабатываются различные модели организационных структур.

Таблица 2 - Организационная структура отдела кадров

Сектор найма рабочей силы	Сектор подготовки и продвижения кадров
1	2
Планирование Набор Отбор Интервьюирование, тестирование Организация других испытаний	Разработка программ обучения Профобучение Корректировка жизненных планов
Сектор стимулирования и оплаты труда	Сектор изучения кадров, оценки кадров
Анализ трудовых процессов Планирование затрат на персонал Тарифные соглашения Изучение мотивации труда	Анализ качества трудовой жизни, степени удовлетворения важнейших личных потребностей через деятельность в организации
Установление систем стимулов и компенсаций Разработка систем оплаты труда: тарифных и бестарифных Разработка других методов оплаты труда	Определение морально-психологического климата в коллективе Организация оценки кадров Внутрифирменные перемещения Оценка содержания труда Планирование оптимального состава персонала
Сектор трудовых отношений	Сектор профориентации и адаптации

Продолжение таблицы 2

1	2
Изучение социальной напряжённости Заключение коллективных договоров Развитие отношений с органами рабочего самоуправления	Профориентация в коллективе Адаптация кадров в коллективе Планирование сохранения персонала
Сектор стратегического кадрового управления	Сектор охраны труда и техники безопасности
Разработка стратегии кадрового управления для достижения целей организации Планирование развития персонала Анализ информации по рынку труда Планирование потребности в персонале Обеспечение руководства кадровой информацией	Управление отношениями по охране труда

Современная система управления, чтобы быть эффективной, должна отвечать трём главным требованиям:

- должна быть эффективна;
- регулярно обновляться;
- обеспечивать умеренную чувствительность к изменению внешней среды.

При этом форма организации, по мнению А.О. Блинова, должна опираться на три базовых блока, каждый из которых должен отвечать одному из требований. Для обеспечения эффективности имеется блок «устойчивости»; для осуществления регулярной обновляемости - блок «предприимчивости»; а чтобы обеспечить профилактику окостенения - блок «ломки привычек» (систематическое переключение внимания персонала на новые задачи) [15, с. 64]. Система управления должна быть готова к постоянным реорганизациям, т.е. готова регулярно перераспределять ресурсы для увеличения эффективности, привлечь таланты и

объединить их проектные группы.

Подразделения, носители функции кадрового управления - рассматриваются в широком смысле как служба кадрового управления. Конкретное место и роль этой службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по кадровому управлению и организационным статусом его руководителя [39, с. 57]. Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности, закреплённых документально. Кадровая служба занимает определённое положение в организационной структуре. Ее авторитет зависит от уровня профессиональной подготовки сотрудников, полезности службы, степени влияния на кадровые процессы.

Возглавляет службу управления персоналом менеджер или директор по кадрам. На каждого работника службы разрабатывается должностная инструкция. Статус кадровой службы должен быть закреплён юридическим документом «Положение об отделе кадров».

Под кадровым обеспечением системы управления понимается необходимый количественный и качественный состав работников службы кадров организации. Расчёт потребности в кадрах зависит от целей и уровня планирования.

К качественным характеристикам относят: уровень образования, умения и навыки, опыт работы в кадровых службах, личностные характеристики, которые должны соответствовать занимаемой должности. В состав кадровых служб могут входить юристы, психологи, экономисты, социологи и т.д. Разумеется, кадровой работой могут заниматься и специалисты другого профиля, но для эффективной работы им нужна основательная специальная подготовка.

В последнее время в России изменяется отношение к кадровым работникам их участию в планировании и развитии организации. Больше внимания стало уделяться профессиональной подготовке кадров, его непрерывному обучению.

Кадровая служба - основной элемент кадровой системы управления. Для того, чтобы она функционировала более эффективно, необходимо оптимизировать ее

организационную структуру, а также количественный и качественный состав.

Актуальным вопросом, требующим раскрытия и остающимся дискуссионным до настоящего времени, остаётся поиск эффективных общепризнанных методов определения потребности в кадрах управления в разрезе должностей и специальностей ещё не разработано. Организация самостоятельно определяет численность работников по функциям управления, их профессиональному составу. При этом могут использоваться следующие методы [45, с. 17]:

- на основе многофакторного анализа функционального разделения управленческого труда; выбирается 1-2 существенных фактора, а затем с помощью корреляционного анализа выводится математическая формула, выражающая зависимость между численностью персонала данной функциональной группы и действующими факторами;

- экономико-математические методы на основе построения экономических моделей, которые выводятся из действия реального механизма явлений и тем самым обеспечивает адекватное отражение содержательного процесса. Применение ограничено;

- сравнительный метод, при котором на базе состава кадров специалистов в развитой хозяйственной системе составляются планы потребности в специалистах для менее развитой системы. Предпринимаются попытки использования этого метода на основе формирования однородных групп организаций и выделение в них типовых или передовых организаций;

- штатно-номенклатурный метод основан на обязательном учёте таких факторов, как намеченное развитие производства, типовые штаты, структура подразделений и т.п.;

- метод расчёта по насыщенности. Насыщенность специалистами по кадрам определяется с помощью коэффициента насыщенности. Он исчисляется путём деления числа специалистов по кадровому управлению на каждые 100 или 1000 рабочих и служащих, занятых в организации;

- экспертный метод основан на учёте мнений группы специалистов,

суждения которых базируются на их профессиональной компетентности. Обычно дополняет другие методы;

- метод прямого расчёта - определение численности исходя из расчёта необходимых затрат на реализацию управленческих функций;
- наиболее распространён расчёт через трудоёмкость (затраты труда или времени).

В настоящее время разработаны типовые нормы на подготовку и оформление документов по делопроизводству. Зная трудоёмкость можно определить численность отдела (Ч):

$$Ч = \frac{T \cdot K}{Фп}, \quad (1)$$

где Ч – численность отдела;

Т - общая трудоёмкость всех работ, выполняемых за год в отделе кадров, чел-часов;

К - коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работы, не предусмотренных в общей трудоёмкости;

Фп - полезный фонд рабочего времени одного работника за год.

Для определения численности персонала кадровой службы целесообразно использовать в качестве примерных нормативы времени на работы по комплектованию и учёту кадров, которые были разработаны Министерством труда СССР в 1991 г. Они, безусловно, устарели, но, тем не менее, их можно использовать как ориентиры и как образец одной из методик, которую можно использовать с обязательной корректировкой, с учётом реальных поставленных задач и функций кадровой службы.

За рубежом численность работников определяется исходя из норм обслуживания, которые характеризуют количество объектов (т.е. работников организации) обслуживаемых одним работником службы управления персоналом.

Таким образом, кадровое управление является главной функцией любой фирмы и рассматривается как система организации и управления процессами отбора, обучения и оценки кадров, являясь подсистемой в обще корпорационной

структуре. Данная система состоит из совокупности элементов (целей, функций, кадров, технических средств, информации, методов организации деятельности и управления), формирующих кадровый комплекс организации. Субъектами кадровой системы управления выступают директор организации, его заместитель, а также различные отделы и входящие в них специалисты кадровой службы управления.

1.2 Система управления кадрами

Предприятие, будучи целостной производственно-хозяйственной системой, тем не менее, может быть представлено как совокупность составляющих её элементов, взаимосвязанных друг с другом.

Так, одни авторы в качестве подсистем выделяют техническую, административную и человеческую, или личностно-культурную. Другие в кадровом управлении производством выделяют две части: управление деятельностью и управление людьми. Управление деятельности складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производимой работы, контроля за выполнением заданий.

Управление людьми включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные работы руководителя как менеджера.

Вопросы кадрового управления сегодня приобретают первоочередное значение по ряду причин, реформирование экономики требует изменения механизмов хозяйствования, в том числе структуры управления персоналом.

Кадровое управление - это комплексная, функциональная стратегия, охватывающая деятельность нескольких служб организации. Этот процесс базируется, с одной стороны, на принципах и методах административного кадрового управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития работников. Каждая организация формирует свой механизм кадрового управления с учетом

специфики, численности, уровня корпоративной культуры, ищет новые технологии управления и развития кадров [29, с. 76].

Существует два пути формирования механизма кадрового управления: первый - это распределение функций в рамках прошлой линейной структуры; второй - создание единой службы. Недостаток первого варианта - низкая эффективность коммуникаций руководителей и специалистов различных малых служб, работающих с человеком. Во втором случае - достигается сбалансированное взаимодействие в рамках одного звена (директора по персоналу), имеющий высокий административный статус.

До недавнего времени в организации функции кадрового управления, как правило, выполняли ряд структурных подразделений:

- планово-экономический отдел, планирующий увеличение или сокращение численности персонала, темпы роста производительности труда и общего фонда заработной платы;
- отдел профессионального обучения, организующий подготовку, повышение квалификации работников;
- отдел труда и заработной платы (ОТИЗ), осуществляющий нормирование труда, анализ его производительности, установление разрядов, организацию заработной платы, определение режимов труда и отдыха;
- отдел кадров, осуществляющий прием и увольнение, анализ движения кадров, поддержание трудовой дисциплины;
- отдел охраны труда, осуществляющий меры по предотвращению травматизма и профессиональной заболеваемости, обучающий персонал нормам и правилам охраны труда;
- производственно-технический отдел, проектирующий производственные процессы, их механизацию и автоматизацию.

Но в таком случае ни одно подразделение не несет ответственности за общую политику организации в кадровом управлении все они в оперативном режиме

подчиняются разным должностным лицам и в силу этого "консервируют" недостатки в своей работе.

Появление концепции управления человеком (персоналом), обусловлено изменениями условий рыночной среды в числе которых, во-первых, рост потребностей организаций к быстрой и оперативной концепции интеллектуального потенциала на "правильных" направлениях, во-вторых, смена роли управленческого персонала всех уровней, а так же роли рядовых работников в системе взаимоотношений "работник-работодатель" [36, с. 189].

Эти требования на практике означают необходимость наличия высококвалифицированного персонала, имеющего не только профессиональную, но и психологическую подготовку. Так как творческий процесс возможен только в условиях высокой мотивации к труду у работающего. Формирование такой мотивации возможно лишь при заинтересованности работником в результатах своего труда и ориентирован на труд во благо организации.

Организация представляет собой систему, координирующую деятельность двух и более людей для достижения общих целей. Это именно система координируемых деятельностей, поскольку люди могут смениться, но институтированная система ролей, сохранится. Группы людей, созданные по воле руководителей, для достижения целей организации, называются формальными. Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие, для достижения определенных целей, называется неформальной группой (организацией).

Без управления – организация не существует. Основные управленческие функции: циклически повторяющиеся процессы, гарантирующие достижение системы целей, эффективное функционирование, сохранение и развитие организации.

Ни одна организация не сможет сформироваться и существовать, если не определена её цель - то, ради чего организация существует. Определение цели может быть дано двояким образом - для внешних наблюдателей, участников и её

собственных участников, сотрудников. От целей компании формируются и задачи и показатели службы персонала.

Под кадрами понимают совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партнеры. Персонал - это стратегический фактор, который определяет будущее организации.

Под структурой организации понимается её архитектура, наличие отдельных частей и соотношение между ними, степень жесткости, гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействия между внутренними элементами. Выделяют три вида организационных структур: линейная, функциональная, адаптивная.

Для кадрового управления важно учитывать, что тип используемой технологии задает важные параметры, выделяющих особенности самих исполнителей, что косвенно влияет на отбор людей, обладающих особыми психическими свойствами и характерологическими особенностями.

В современных условиях, служба кадрового управления является одним из основных структурных подразделений [19, с. 205].

Система целей для кадрового управления отвечает на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворение которых они вправе требовать от администрации; какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация организации и какие условия она стремиться для этого создать. Успех управления возможен, если эти группы целей непротиворечивы.

Система управления кадрами включает в себя следующие основные элементы:

- группу специалистов аппарата управления;
- комплекс технических средств системы управления;
- комплекс методов и методик организации труда и управления персоналом;
- правовую базу;
- совокупность программ управления информационными процессами для персонала организации.

Кадровое управление имеет два направления: стратегическое и тактическое. В рамках первого необходимо способствовать обеспечению долгосрочного развития организации, в рамках второго осуществляется текущая кадровая работа: состояние и планирование потребности в кадрах, разработка штатных расписаний и т.д.

Правовое обеспечение системы кадрового управления регулирует трудовые отношения, складывающиеся между работодателями и работниками, защищает права и законные интересы работников. Нормы трудового права, содержащиеся в законах и иных нормативных правовых актах, не должны противоречить Трудовому кодексу РФ [1].

Эффективность работы аппарата управления в целом и каждого из его подразделений в отдельности во многом зависит от того, насколько четко определены, согласованы, сбалансированы все составные части, звенья и элементы управляющей системы. Достичь этого на государственной службе помогают квалифицированно разработанные должностные регламенты всех категорий гражданских служащих.

Практическое применение в системе государственного и муниципального управления широкого круга актов локального правотворчества требует соблюдения их системной согласованности. Акты должны соответствовать действующему в России законодательству, быть согласованными между собой и с другими организационно-распорядительными документами.

Можно сделать вывод о том, что система управления кадрами организации представляет собой систему, в которой реализуются функции кадрового управления. Она включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. Также важно отметить, что менеджмент не только наука и практика управления, но и искусство управления людьми. Каждый человек индивидуален, и каждому нужен свой подход.

1.3 Социально-экономическая оценка эффективности системы управления кадрами

Оценка эффективности кадрового управления - это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности, и для соотнесения их результатов с итогами деятельности предприятия в прошлом, с итогами других предприятий и с целями предприятия.

Чтобы определить эффективность кадровой системы управления, нужно определить показатели, позволяющие произвести такую оценку. Оценка функционирования кадрового управления требует систематического опыта, измерения затрат и выгод общей программы управления персоналом и сравнения ее эффективности с эффективностью работы предприятия за тот же период.

Эффективность функционирования кадровой системы управления определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Кадровое управление эффективно настолько, насколько успешно персонал предприятия использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей.

Оценка эффективности кадрового управления, как правило, включает несколько так называемых методических подхода [24, с. 29]:

Экономическая эффективность кадрового управления. Соизмеряются прибыль и затраты. Экономическая эффективность управления персоналом позволяет оценить работу организации по реализованным проектам. Эффективное развитие организации в современных условиях обуславливается не только наличием человеческих ресурсов, но и достоверной оценкой их формирования и использования для достижения поставленных целей, то есть соизмерением ресурсов и результатов управления. Оценка экономической эффективности кадрового управления, например, осуществляется по таким показателям:

- коэффициент эффективности затрат;
- срок окупаемости затрат;
- годовой экономический эффект и другое.

Социальная эффективность кадрового управления организации. Оценивается общественный характер труда. Для этого измеряется:

- мотивация персонала;
- социально-психологический климат в рабочих группах;
- уровень развития человеческих ресурсов в компании (по критериям: средняя заработная плата работника; удельный вес фонда оплаты труда; темпы роста заработной платы и другое).

Организационная эффективность кадрового управления. Для этого оценивается то, как организована трудовая деятельность управленческого и производственного персонала, а также особенности системы управления компанией. Измеряем и оцениваем:

- равномерность загрузки кадров;
- нормы управляемости работниками на одного руководителя;
- коэффициент прироста кадров;
- качество управленческого персонала и другое.

В качестве критериев в области эффективности кадрового управления могут выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.

При этом оценка эффективности кадрового управления состоит из двух компонентов: экономической эффективности, характеризующей достижение целей предприятия путем использования кадров на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов, и социальной эффективности, характеризующей степень ожидания потребностей и интересов работников.

Компонентами экономической эффективности кадрового управления являются:

- соотношение результатов работы и издержек на персонал, рассматриваемое с точки зрения поставленных организационных целей;

– компоненты, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие предприятия. К ним, в частности, относятся:

– стабильность, которая отражается в преемственности кадрового состава, в надежности выполнения работниками порученных им заданий, в отсутствии напряженности и конфликтов;

– гибкость, которая означает способность персонала адаптироваться к новым условиям.

Оценка эффективности кадрового управления опирается на критерии, выраженные в объективных показателях развития производства, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Показатели эффективности управления персоналом

Направление анализа		Показатели
Показатели эффективност и	Производительность труда	Объем реализации на одного работника и его динамика. Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика
	Улучшение качества продукции, услуг	Количество рекламаций и их динамика. Удельный вес брака и его динамика
	Издержки на персонал (затраты на персонал)	Общие издержки предприятия на персонал за период. Доля издержек предприятия на персонал в объеме реализации за период. Издержки на одного работника и их динамика
	Эффективность управленческих программ	Затраты на отдельные направления и программы деятельности служб управления персоналом в расчете на одного работника. Эффект воздействия отдельных программ на результативность деятельности работников и предприятия в целом
	Социально- психологический климат в коллективе	Взаимоотношения с коллегами. Взаимоотношения с руководством. Взаимоотношения с клиентами

Результативным показателем, характеризующим социальную эффективность кадрового управления, является коэффициент текучести. Этот показатель отражает динамику кадров организации и также выступает в роли косвенно влияющего на производительность труда и представляет собой индикатор благополучия в области кадрового управления. Это явление может иметь как физическую, так и психологическую причину возникновения [26, с. 94].

Кадровая текучесть отслеживается по средствам регистрации уволившихся работников и вновь прибывших на освободившиеся должности. По статистике увольнение большинства сотрудников происходит в первые 2 - 3 недели работы. К сожалению, кадровая текучесть - проблема предприятий практически всех стран мира, вне зависимости от уровня экономического развития.

Коэффициент текучести рассчитывается как отношение числа выбывших по собственному желанию, уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины работников за определенный период (в данном случае за год) к среднему числу занятых в течение года, в процентах:

$$K_t = \frac{P_v}{P} \cdot 100, \quad (2)$$

где K_t - коэффициент текучести;

P_v - численность работников, уволенных по причинам, относимым к текучести;

P - среднесписочная численность персонала.

Естественная текучесть (3–5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы. Излишняя текучесть (свыше 5% в год) вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Излишняя текучесть кадров, по данным социологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации.

Таким образом:

- текучесть кадров сказывается на продуктивности труда работников, которые продолжают работать, то есть на жизни всей организации;
- текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Каковы причины текучести кадров на предприятии, почему люди уходят, почему они уходят как бы неожиданно или массово?

Основные причины ухода персонала следующие:

- 1) Неконкурентоспособные ставки оплаты.
- 2) Несправедливая структура оплаты.
- 3) Нестабильные заработки.
- 4) Продолжительные или неудобные часы работы.
- 5) Плохие условия труда.
- 6) Деспотичное или неприятное руководство.
- 7) Проблемы с проездом до места работы.
- 8) Отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста.
- 9) Работа, в которой нет особой нужды (либо маленький объем работы).
- 10) Неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов.
- 11) Неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией).
- 12) Изменяющийся имидж организации.
- 13) Прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию (отсюда нестабильность компании).

При анализе текучести кадров важно оценить, какие по «качеству» сотрудники уходят, а какие остаются в организации, совпадает ли тенденция изменения качества персонала со стратегическими целями организации.

Это дает понять, является ли существующий уровень текучести положительным или отрицательным явлением:

- если уходят именно те кадры, от которых уже давно надо было избавиться, значит, организация на верном пути;
- если же она теряет лучших сотрудников, то вопросом текучести кадров необходимо серьезно заняться.

С текучестью тесно связаны жалобы, конфликты. Эти факторы являются показателями того, насколько эффективна деятельность службы кадрового управления по созданию условий повышения удовлетворенности работников работой в организации.

Все перечисленные показатели и критерии должны лечь в основу исследования эффективности кадрового управления. Оценка эффективности как система процедур является средством, помогающим руководителю увидеть и оценить качество кадровой системы управления в целом и те недостатки, которые следует в процессе работы устранить или скорректировать.

Мировой опыт показывает, что главное в совершенствовании управления любой организацией (будь то коммерческая организация или государственный орган) - это совершенствование управления персоналом.

Таким образом, можно сделать вывод, что для оценки эффективности применяемых методов кадрового управления следует проводить количественную и качественную оценку эффективности работы предприятия. В случае обнаружения низкой эффективности от проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности и ожидания работников, согласованные с целями и задачами предприятия.

Однако, полностью полагаться на расчетные показатели не следует. Необходим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводимой кадровой политики, исходя из конкретного состояния дел в организации. Важно отметить, что эффективность кадровой системы управления характеризует не только результативность, но и ее экономичность.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФЕДЕРАЛЬНОМ АГЕНТСТВЕ ПО ГОСУДАРСТВЕННЫМ РЕЗЕРВАМ ПО УРФО

2.1 Характеристика деятельности учреждения

Федеральное казенное учреждение «Центр хозяйственного и сервисного обеспечения Главного управления Министерства внутренних дел по Свердловской области» (далее – ФКУ «ЦХ и СО») создано в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 14 февраля 2012 года № 199-р «О федеральных казенных учреждениях хозяйственного и сервисного обеспечения территориальных органов МВД России на региональном и районном уровнях» находится по адресу: город Екатеринбург, ул. Маршала Жукова, д. 4а. Дата регистрации учреждения - 17 октября 1931 года.

ФКУ ЦХ и СО ГУ МВД создано в результате реформирования тыла. История ФКУ «ЦХ и СО» начинается с царской грамоты от 22 апреля 1599 года.

ФКУ ЦХ и СО ГУ МВД предназначен для:

- обеспечения мобилизационных нужд Российской Федерации;
- обеспечения неотложных работ при ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций;
- оказания государственной поддержки различным отраслям экономики, организациям, субъектам Российской Федерации в целях стабилизации экономики при временных нарушениях снабжения важнейшими видами сырьевых и топливно-энергетических ресурсов, продовольствия в случае возникновения диспропорций между спросом и предложением на внутреннем рынке;
- оказания гуманитарной помощи;
- оказания регулирующего воздействия на рынок.

Задача учреждения в мирное время - обеспечить количественную и качественную сохранность материальных ценностей и быть готовым осуществить их оперативный выпуск по распоряжению правительства.

Обеспечение мобилизационных нужд Российской Федерации - основное предназначение государственного материального резерва. Деятельность данного учреждения представляет собой универсальный инструмент для преодоления различных ресурсных ограничений, важный компонент системы обеспечения национальной безопасности и стабилизирующий фактор экономики.

Основными функциями организации в пределах установленных полномочий являются [11]:

- хозяйственное, вещевое, транспортное и социально-бытовое обеспечения территориальных органов Министерства внутренних дел Российской Федерации по Свердловской области на региональном и районном уровнях;
- организации эксплуатации и содержания движимого и недвижимого имущества, в том числе имущества, находящегося на балансе Учреждения, и технического контроля за его состоянием;
- организации обслуживания и обеспечения бесперебойного функционирования систем, комплексов связи и автоматизации организационной, вычислительной и копировально-множительной техники, эксплуатируемых территориальными органами МВД России;
- организации и осуществления ремонта вооружения;
- организации обеспечения бесперебойного функционирования транспорта территориальных органов МВД России;
- организации складского хранения и выдачи вооружения, специальных, материально-технических средств, организации складского хранения средств неприкосновенного запаса.

Учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, приказами и распоряжениями Министерства экономического развития Российской

Федерации, Федерального агентства по государственным резервам, а также Положением [11].

В специальных хранилищах учреждения хранятся изделия, продукты питания, сырьё тысячи наименований: от зерна, консервов, лекарств до техники, ГСМ, электрогенераторов. Основные принципы работы системы центра хозяйственного и сервисного обеспечения: оперативность; надёжность (обеспечение сохранности), доступность (возможность оперативной доставки материальных ценностей с учётом протяжённых расстояний).

Отечественный поставщик в приоритете. Закладка импортных товаров осуществляется только в случае, если отечественные производители их не выпускают или производят в недостаточном количестве. В рамках реализации Доктрины продовольственной безопасности агентство внедряет в практику заключение долгосрочных контрактов с российскими производителями, тем самым стимулируя их к перевооружению производственных мощностей.

Перед тем как продукция поступит на комбинат, она проходит несколько стадий проверки качества: предконтрактная экспертиза качества и безопасности продуктов, анализ состояния производства потенциальных поставщиков, входной контроль при приёме продукции. Требования очень высокие, так как храниться долго может только высококачественная продукция. Надо сказать, что требования ГОСТов остались советскими.

Сегодня в хранилища ФКУ ЦХ и СО закупаются тысячи наименований различных товаров: продовольствие, средства спасения и жизнеобеспечения в чрезвычайных ситуациях, сырьё, горючее для техники, да и сама техника, включая автобусы, подъемные краны и самосвалы. Здесь есть палатки, одеяла, тепловые пушки и электрогенераторы - все, что может понадобиться нуждающимся в помощи людям. Перечень хранящейся продукции постоянно обновляется.

Все материальные ценности организации хранятся на складах, в специальных хранилищах, а также на предприятиях-производителях, которых обязало Правительство Российской Федерации.

Хранилища имеют высокую степень защиты от внешнего воздействия. Несколько рубежей охраны, видеонаблюдение и использование самых современных электронных систем слежения полностью исключают несанкционированное проникновение на территорию объектов. Вооружённая ведомственная охрана комбинатов обеспечивает также противопожарную защиту.

Важной составляющей учреждения являются отделы и люди, работающие в них.

В состав отделов Управления входят:

1) Административный отдел.

Основными задачами отдела являются: планирование, организация и проведение мероприятий по вопросам, входящим в компетенцию отдела. Это и контроль сроков исполнения решений коллегий, приказов и указаний руководства ФКУ ЦХ и СО, приказов и распоряжения руководителя; организация документационного обеспечения деятельности учреждения и работы с обращениями граждан; осуществление контроля работы кадровых служб подведомственных комбинатов, а также обеспечение надлежащих условий для исполнения работниками Управления служебных обязанностей.

2) Отдел государственного обеспечения. Данный отдел был разделен еще на 2 отдела: отдел нефтепродуктов, спецпродукции и товаров для ЧС и отдел промышленных и производственных товаров.

На отдел возложены функции контроля по обеспечению количественной и качественной сохранности материальных ценностей государственного обеспечения на подведомственных комбинатах и пунктах ответственного хранения. Направление деятельности отдела довольно разнообразные от продовольственных товаров до нефтепродуктов. Еще более разнообразна номенклатура хранения. Поэтому в отделе работают юристы, химики, товароведы, инженеры.

3) Отдел бухгалтерского учета и отчетности.

Направление деятельности отдела три: ведение учета материальных ценностей мобилизационного резерва, ведение учета материальных ценностей государственного резерва, учет деятельности по содержанию управления.

Основными задачами отдела являются:

- обеспечение устойчивого функционирования системы, развитие и укрепление ее материально-технической базы;
- формирование полной и достоверной информации о деятельности Управления, его имущественного положении;
- проведение контроля над осуществлением хозяйственных операций в соответствии с законодательством РФ, наличием и движением имущества и обязательств, использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными сметами доходов и расходов.

4) Отдел финансов – экономический

Основные функции отдела:

- разработка проектов перспективных и текущих финансовых планов;
- анализ эффективного и рационального использования финансовых ресурсов, управление их движением;
- формирование полной и достоверной информации о деятельности Управления и подведомственных комбинатов;

5) Отдел эксплуатации и капитального строительства.

Основная деятельность отдела - контроль и содержание основных фондов комбинатов, их техническая деятельность для обеспечения количественной и качественной сохранности материальных ценностей.

6) Отдел спецработы и защиты информации

Отдел занимается секретным делопроизводством.

7) Отдел мобилизационных резервов

На отдел возложены функции по сохранению материальных запасов и материальных ценностей на период мобилизации и в особое время.

8) Отдел правового обеспечения и экономической безопасности.

Задачи отдела - контроль за финансово - экономической и хозяйственной деятельностью комбинатов, деятельностью финансово-экономического отдела и отдела бухгалтерского учета и учетной политики Управления, а также проверка

деятельности и состоятельности организации, желающих принять участие в конкурсах ФКУ ГУ МВД.

Основной деятельностью учреждения является [49]:

- участие в совещаниях, проводимых руководителями территориальных органов федеральных органов государственной власти окружного уровня, органами прокуратуры, а также в работе консультативных, совещательных, координационных органов, комиссий и рабочих групп, образованных данными органами и аппаратом полномочного представителя Президента Российской Федерации в Уральском федеральном округе;
- осуществление контроля за количественной и качественной сохранностью материальных ценностей, хранящихся в подведомственных организациях;
- проверка наличия, качественного состояния и учета материальных ценностей;
- контроль за реализацией подведомственными организациями и составление проектов бюджетных смет на их содержание;
- осуществление функций администратора доходов бюджета;
- размещение заказов и заключение государственных контрактов, а также иные гражданско-правовые договоры на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для обеспечения нужд Управления, а также осуществление функции государственного заказчика на размещение заказов на поставки материальных ценностей в государственный резерв и по размещению государственного оборонного заказа на строительство и реконструкцию объектов капитального строительства комбинатов;
- заключение договоров на ответственное хранение материальных ценностей с ответственными хранителями;
- рассмотрение жалоб на действия (бездействие) должностных лиц Управления и подведомственных организаций;
- осуществление приема граждан, обеспечивает своевременное и полное рассмотрение устных и письменных обращений граждан, принятие по ним решений

и направление ответов заявителям в установленный законодательством Российской Федерации срок;

- обеспечение оперативного отпуска материальных ценностей для ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций, оказания гуманитарной помощи и регулирующего воздействия на рынок;

- организация выполнения показателей государственного оборонного заказа на закупку и поставку материальных ценностей для накопления и освежения их запасов.

Сегодня ФКУ ЦХ и СО ГУ МВД является неотъемлемой частью системы обеспечения военной и экономической безопасности Российской Федерации. Именно ФКУ ЦХ и СО ГУ МВД выполняет одну из наиболее важных и социально значимых функций - обеспечение продовольственными товарами и предметами первой необходимости людей, пострадавших при чрезвычайных ситуациях как на территории РФ. Результат этой работы - тысячи спасенных жизней.

Система государственного материального и хозяйственного обеспечения выходит на новые рубежи своей деятельности, продолжая быть гарантом безопасности и стабильности экономики России, гарантом безопасности жизнедеятельности страны в целом.

2.2 Кадровое обеспечение как элемент системы

Кадровое обеспечение организации является весьма сложным и противоречивым явлением, где взаимодействуют многие процессы и отношения. С одной стороны, оно связано с характеристикой состояния персонала организации, совершенствованием его количественных и качественных параметров, выявлением их соответствия функциям и потребностям организации; с другой стороны, кадровое обеспечение выступает как целеустремленный процесс воздействия, система мер по укомплектованию организации профессионально квалифицированными работниками [31, с. 236]

Обеспеченность организации трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью.

Фактическая численность персонала ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области» составляет 72 человека, а по штатному расписанию должно быть 80 человек, следовательно, 8 штатных единиц составляет вакансию. Качественный состав работников структуры аппарата управления представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Структура работников ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России»

Должностная структура	Количество работников
Руководитель	1
Зам. Руководителя	3
Начальник отдела	9
Зам. Начальника отдела	10
Помощник руководителя	2
Консультант	4
Главный специалист-эксперт	13
Ведущий специалист – эксперт	6
Специалист – эксперт	4
Старший специалист 1 разряда	5
Старший специалист 2 разряда	8
Старший специалист 3 разряда	1
Всего	66

Численность специалистов по штатному расписанию должна составлять 69 человек, а по фактическому расписанию составляет 66 человек, следовательно, укомплектованность специалистами составляет 95,6%.

При отборе кандидатов на руководящие вакантные должности организация использует в основном внутренние источники, а при подборе остальных работников организация обращается в специальные организации и газету. Иногда новый работник принимается через другие источники.

Преимущества внутреннего набора состоят в том, что работник является уже адаптированным к коллективу по сравнению с вновь принятым на работу, его способности оцениваются выше, выше и удовлетворенность трудом.

При подборе кадров используются следующие критерии отбора:

- высокая квалификация;
- личные качества;
- образование;
- профессиональные навыки;
- опыт предыдущей работы;
- совместимость с окружающими (личные качества).

Отбор работников для перемещений на вышестоящие должности, т.е. из собственного внутреннего источника, осуществляется на основе оценки их профессиональных знаний, умений и навыков.

На основе информации об освободившихся должностях в отделе, начальник отдела принимает решение о выдвижении кандидатур на вакантные должности, определяет количество вакантных должностей, и дает указания отделу кадров заняться поиском кандидатур внутри организации.

Структура работников организации по уровню образования представлена в таблице 5.

Исходя из представленных данных можно сделать вывод о том, что значительную часть кадров составляют сотрудники с высшим образованием, т.к. количество сотрудников с высшим образованием составляет 59 человек, а со средним всего лишь 7.

Люди не имеющие высшего или средне специального образования в данной организации отсутствуют.

Таблица 5- Структура работников по уровню образования

Должностная структура	Всего работников	в том числе	
		С высшим образованием	Со средним образованием
Руководитель	1	1	-
Зам. руководителя	3	3	-
Начальник отдела	9	9	-
Зам. Начальника отдела	10	10	-
Помощник руководителя	2	2	-
Консультант	4	4	-
Главный специалист-эксперт	13	13	-
Ведущий специалист - эксперт	6	6	-
Специалист - эксперт	4	4	-
Старший специалист 1 разряда	5	2	3
Старший специалист 2 разряда	8	4	4
Старший специалист 3 разряда	1	1	-
Всего	66	59	7

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста. Поэтому необходимо проанализировать половозрастной состав работников организации.

Таблица 6- Половозрастной состав сотрудников организации

Возраст	Половой состав						
	Всего			Половозрастной состав работников на 1 января 2016 года:			
	Год			мужчины		женщины	
	2014	2015	2016	чел.	%	чел.	%
До 30	14	16	15	9	60	6	40
30-50	31	30	30	21	70	9	30
50 лет и старше	22	22	21	18	85,7	3	14,3
Итого	66	68	66	48	-	18	-

Анализ половозрастного состава сотрудников организации показывает, что большее количество сотрудников составляют мужчины - 48 человек, а женщин-18, что характерно для данного рода организации. В целом по организации возрастные критерии довольно стабильны: основная часть работающих - лица в возрасте от 30 до 50 лет - 45%, если сравнить с 2015 годом и с 2014 годом, то этот показатель равен

47 %, что почти незаметно на работе предприятия. Также отличается в 2014 году показатель работников до 30 лет (21%), потом в следующем 2015 году добавляется 2 работника и к 2015 году этот показатель уменьшается на 1 работника.

Можно сделать вывод о том, что в организации есть проблемы, связанные с привлечением молодых специалистов. В целом структура персонала сбалансирована.

Динамика изменения численности показывает следующее:

Таблица 7 - Динамика количества принятых и уволенных работников с 2013 г. по 2015 г.

Год	принято	уволено	По собственному желанию	Перемещение внутри организации
2013	7	4	4	-
2014	6	5	4	1
2015	7	3	3	-
В среднем	7	4	4	1

Ежегодно в среднем 4 человека увольняется из организации, что составляет 3% от общей численности организации. Из них по собственному желанию в среднем увольняется 4 человека и примерно 1 человек перемещаются внутри организации, (переходит работать на комбинат, либо переводится в агентство, находящееся в другом федеральном округе на освободившуюся должность).

Ежегодно в среднем 7 человек становятся новым сотрудником организации, что составляет 5% от общей численности предприятия

Текучесть кадров - движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Текучесть кадров за 2015 год в ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области» можно рассчитать по формуле:

$K_T = \text{численность работников, уволенных по причинам, относимым к текучести} * 100 / \text{среднесписочная численность}.$

$$K_T = 3 * 100 / 72, \text{ следовательно } K_T = 4\% \quad (3)$$

В результате расчета текучесть кадров составила 4%, т.к. показатель не превышает 5% такая текучесть называется естественной (3-5% в год) и способствует своевременному обновлению коллектива, а также не требует особых мер со стороны руководства [40, с. 157].

Также, крайне необходима оценка кадров, которая проводится накануне аттестации, при формировании кадрового резерва, при перемещении сотрудников внутри организации.

Правовой основой для комплексной оценки профессиональной служебной деятельности гражданских служащих являются:

- Федеральный закон № 79-ФЗ;
- Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 110 (далее - Положение об аттестации);
- Положение о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 112 (далее – Положение о конкурсе);
- Правила оценки гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений) с учетом качества предоставления ими государственных услуг, а также применения результатов указанной оценки как основания для принятия решений о досрочном прекращении исполнения соответствующими руководителями своих должностных обязанностей, утвержденные постановлением Правительства Российской Федерации от 12 декабря

2012 года №1284 (далее - Правила оценки гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти);

– Иные нормативные акты, утвержденные государственным органом в связи с организацией проведения комплексной оценки, рассмотренные в Разделе 7 «Порядок организации и проведения очередной комплексной оценки».

Аттестация необходима для регулярного определения уровня профессиональной подготовки персонала и понимания насколько его профессиональные знания и личностные качества соответствуют занимаемой должности.

Различают три вида аттестации:

– очередная - проводится с определенной периодичностью (раз в три года) и является обязательной для всех служащих;

– при истечении испытательного срока - определяет дальнейшее карьерное будущее аттестуемого;

– при переводе или продвижении по службе.

Аттестация сотрудника в ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области» проводится в целях определения его соответствия замещаемой должности гражданской службы. При проведении аттестации руководитель представляет мотивированный отзыв об исполнении гражданским служащим должностных обязанностей за аттестационный период [9].

К мотивированному отзыву прилагаются сведения о выполненных сотрудником за аттестационный период поручениях и подготовленных им проектах документов, содержащиеся в годовых отчетах о профессиональной служебной деятельности, а при необходимости пояснительная записка сотрудника на отзыв непосредственного руководителя.

Аттестации не подлежат:

– беременные женщины;

- гражданские служащие, находящиеся в отпуске по беременности и родам и в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет;
- гражданские служащие, временно исполняющие обязанности по иной должности.

Аттестация проводится один раз в три года. Ранее срока, внеочередная аттестация может проводиться после принятия в установленном порядке решения.

Для проведения аттестации формируется аттестационная комиссия.

В состав аттестационной комиссии включаются:

- представитель нанимателя и (или) уполномоченные им гражданские служащие (в том числе из подразделения по вопросам государственной службы и кадров, юридического (правового) подразделения и подразделения, в котором гражданский служащий, подлежащий аттестации, замещает должность гражданской службы),
- представитель соответствующего органа по управлению государственной службой, а также представители научных и образовательных учреждений, других организаций, приглашаемые органом по управлению государственной службой по запросу представителя нанимателя в качестве независимых экспертов - специалистов по вопросам, связанным с гражданской службой, без указания персональных данных экспертов.

Число независимых экспертов составляет не менее одной четверти от общего числа членов аттестационной комиссии.

Состав аттестационной комиссии для проведения аттестации сотрудников организации, замещающих должности гражданской службы, исполнение должностных обязанностей по которым связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну, формируется с учетом положений законодательства Российской Федерации о государственной тайне.

Состав аттестационной комиссии формируется таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликтов интересов, которые могли бы повлиять на принимаемые аттестационной комиссией решения.

По итогам проведенной аттестации могут быть приняты следующие решения [7]:

- о поощрении сотрудника;
- о повышении сотрудника в должности;
- о направлении сотрудника на курсы повышения квалификации;
- об изменении размера надбавки к заработной плате сотрудника;
- о включении сотрудника в резерв на замещение вышестоящей должности;
- о переводе на другую должность;
- об увольнении сотрудника.

Аттестация в ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области» проводится ежегодно среди специалистов. Определены ключевые факторы, соответствие которым необходимо оценивать в процессе аттестации [8].

- оценка квалификации гражданского служащего - оценка соответствия уровня и направления подготовки (специальности) профессионального образования, стажа гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажа (опыта) работы по специальности, направления подготовки, профессиональных знаний и навыков гражданского служащего квалификационным требованиям к должности гражданской службы;
- оценка профессиональных качеств - оценка соответствия проявляемых гражданским служащим при исполнении должностных обязанностей профессиональных качеств модели профессиональных качеств для должности гражданской службы;
- оценка эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего
- оценка способности гражданского служащего к достижению поставленных целей, выполнению задач и реализации планов в полном объеме с требуемым качеством в установленный срок при оптимальном использовании

организационных, кадровых, финансовых, информационных и других типов ресурсов, имеющихся в распоряжении государственного органа.

По итогам аттестации сотрудников в ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области» ежегодно:

- подтверждают соответствие занимаемой должности в среднем 85% сотрудников;
- требуется повышение квалификации у 10% сотрудников;
- требуется комплексное обучение 5% сотрудникам;
- не участвуют в аттестации 2%.

Данные результатов оценки и аттестации сотрудников в ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области», говорят о том, что имеющийся коллектив специалистов достаточно отвечает требованиям предъявляемым руководством к своим подчиненным. Из анализа кадрового состава ФКУ ЦХ и СО вытекает, что уровень квалификации персонала достаточно высокий.

ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области» имеет хороший кадровый потенциал, можно сделать вывод, что организация достаточно обеспечена трудовыми ресурсами, структура кадров, в зависимости от состава, возраста и образования сбалансирована.

2.3 Анализ и оценка кадровой системы управления

В целях оценки системы управления кадрами необходимо проанализировать общую структуру управления организацией.

Следует отметить, что структура управления в учреждении линейно-функциональная. Линейно-функциональные организационные структуры являются наиболее распространенными в настоящее время. Они удачно сочетают линейные (производственные) подразделения, выполняющие весь объем основной деятельности, с отделами и службами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всей организации [32, с. 47].

Оформленное по линейно-функциональному принципу ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области», сохранив жесткость и простоту линейных структур, приобрело высокопроизводительный, специализированный управленческий потенциал. Структура управления представлена на рисунке 2.

Линейно-функциональная структура в организации основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа обеспечивает единство управления.

В настоящий момент в структуре предприятия находится 9 подразделений (отделов). Наряду с линейными руководителями (заместителями руководителя) руководители функциональных подразделений (начальники отделов).



Рисунок 2 - Структура управления ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области»

Управление возглавляет руководитель, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Министром экономического развития Российской

Федерации по представлению руководителя. Руководитель Управления осуществляет руководство деятельностью Управления и несет персональную ответственность.

Система управления кадрами, как комплекс определенных функций по руководству персоналом существует, т.к. как и любая другая организация осуществляет набор персонала, его развитие и обучение, адаптацию и мотивацию. Функции персонал-менеджмента сосредоточены в отделе кадров (административный отдел) и распределены между начальниками отделов.

На рисунке 3 схематично представлена система управления кадрами, действующая в управлении.



Рисунок 3 - Схема управления персоналом в ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области»

Рассмотрим, как осуществляются в ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области» основные функции кадрового управления.

При планировании численности работников учитывается общая численность работников ФКУ ГУ МВД, характерные особенности, социальная и

демографическая характеристика региона, структурный и квалификационный состав персонала, сложность и комплексность решаемых задач, техническое обеспечение управленческого труда.

Для определения потребности в кадрах используются экономико-математические и штатно-номенклатурный методы.

Действующая в организации система материального стимулирования включает в себя следующие элементы: формы и системы оплаты труда. Для всех категорий работников применяется повременно - премиальная система оплаты труда (за исключением обслуживающего персонала, которым установлена повременная оплата).

Оплата труда начальников отделов и служащих производится на основе должностных окладов, каждому конкретному работнику размер должностного оклада устанавливается в соответствии с приказами Министерства РФ [3].

Документом, регламентирующим размер оплаты труда (оклада), является штатное расписание, которое разрабатывается ежегодно.

Положением об оплате труда руководителей и служащих, штатным расписанием предусматривается сумма премий в размере 60% от основного оклада за выполнение всех требований, определенных должностными регламентами. За допущенные упущения (по результатам контрольных проверок) уровень оплаты понижается до 20%. Таким образом, в размер должностного оклада заложена сумма премий.

Должностные оклады специалистов, руководителей устанавливаются в размерах не менее суммы оклада, установленного Правительством РФ.

Порядок выплаты заработной платы предусматривает выплату зарплаты раз в месяц, с возможностью выплаты внеплановых авансов.

Трудовым договором предусматривается также оплата отпускных, больничных листов и другие выплаты.

В целях мотивирования работников к более производительному труду, руководством предусматривается поощрение работников за достижение высоких результатов по итогам года.

Прием и увольнение на работу других сотрудников в организации производится по согласованию с руководителем. Он несет персональную ответственность за подбор и расстановку кадров, повышение их квалификации.

На вакантную должность назначаются лица, достигшие восемнадцатилетнего возраста, имеющие среднее (полное) общее или среднее профессиональное образование, ранее не судимые. Также приветствуются кандидаты прошедшие службу в рядах Вооруженных сил РФ.

Трудоустройство в организацию осуществляется на конкурсной основе. Конкурс необходим для оценки профессионального уровня претендента на вакантную должность, его соответствия квалификационным требованиям.

Основные задачи проведения конкурса на замещение вакантных должностей ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области»:

- обеспечение конституционного права граждан РФ на равный доступ к государственной службе;
- обеспечение права государственных служащих ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области» на должностной рост на конкурсной основе;
- отбор и формирование на конкурсной основе высокопрофессионального кадрового состава;
- совершенствование работы по подбору и расстановке кадров;
- формирование кадрового резерва.

Конкурс на замещение вакантной должности в Управлении проводит конкурсная комиссия. Она является коллегиальным органом и действует на постоянной основе. В состав конкурсной комиссии входят председатель, его заместитель, секретарь и члены комиссии. Состав комиссии утвержден приказом Руководителя ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области». Количество членов комиссии - 5 человек. Состав комиссии сформирован так, что бы не было конфликтов интересов, которые могут повлиять на решения, принимаемые этой комиссией.

Председатель конкурсной комиссии – Руководитель ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области». Он осуществляет руководство комиссией, а также является ответственным за проведение конкурса. На случай его отсутствия (болезнь, отпуск и другие причины) его полномочия осуществляет его заместитель.

Секретарь конкурсной комиссии обеспечивает работу конкурсной комиссии (регистрация и прием заявлений, формирование дел, ведение журнала учета участников конкурса, оформление решения, ведение протокола заседания комиссии и др.).

Заседание конкурсной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей от общего числа ее членов. Заседание конкурсной комиссии проводится при наличии не менее двух кандидатов. Конкурс объявляется приказом. Который подписывает руководитель ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области». Сам конкурс проводится в два этапа. На первом этапе происходит объявление о начале приема документов, прием документов. На втором этапе происходит отбор претендентов [5].

Публикуемое сообщение о конкурсе содержит информацию о полном наименовании вакантной должности, требования, которые предъявляются к претенденту на эту должность, место проведения конкурса, время и срок подачи необходимых документов. Ответственным за организацию публикации назначают секретаря конкурсной комиссии. Административный отдел обеспечивает гражданскому служащему получение всех необходимых документов для участия в конкурсе.

На сайте Главного управления МВД России по Свердловской области вывешиваются сообщения о начале приема документов для участия в конкурсе на вакантную должность. Также объявление публикуется в печатном издании.

Перечень необходимых документов также вывешивается на информационном стенде в холе Управления. Перечень содержит такие документы, как анкета, автобиография, копия паспорта, копия свидетельства об актах гражданского состояния, копия трудовой книжки, копия документа военного учета, копия

документа об образовании, справка о доходах и другие документы. Все копии должны быть надлежаще заверены или подтверждены оригиналами.

Кроме того, необходимо собственноручно написать заявление с точным указанием желаемой должности, включая отдел, управление. Если кандидат желает участвовать в нескольких конкурсах на вакантные должности, то он должен на каждую вакантную должность написать заявление.

Следует отметить, что проверка сведений, содержащихся в представленных документах, осуществляется только для участия в конкурсе на замещение должностей высшей группы гражданской службы. Это является недостатком процесса отбора кадров, поскольку на замещение более низших должностей кандидат может предоставить ложные сведения или предоставить их не полностью, скрыть какую-либо важную информацию. Таким образом, необходимо предусмотреть проверку достоверности всех сведений для замещения всех видов должностей государственной гражданской службы.

Документы для участия в конкурсе принимаются в течение 30 дней со дня объявления. Несвоевременное представление документов, представление их не в полном объеме или с нарушением правил оформления без уважительной причины являются основанием для отказа гражданину в их приеме. При наличии уважительной причины председатель конкурсной комиссии вправе перенести сроки их приема.

В случае, если деятельность лица на занимаемой должности будет связана с государственной тайной, то этому лицу оформляется допуск к сведениям, составляющим государственную тайну. Если лицо отказывается оформлять такой допуск, то это может послужить причиной к отказу в допуске к участию в конкурсе на соответствующую должность.

Есть и другие причины, по которым может быть отказ в допуске к участию в конкурсе, например несоответствие квалификационным требованиям данной вакантной должности. В случае не допуска к участию в конкурсе на замещение вакантной должности лицо в письменной форме уведомляется о таком решении с указанием причины не допуска. В журнале учета участников конкурса в графе

Отметка об ознакомлении с результатами конкурса указывается номер и дата уведомления. Решение о не допуске кандидат вправе обжаловать.

После того, как будут проверены все заявки, поданные для участия в конкурсе на замещение вакантной должности, председатель конкурсной комиссии принимает решение о месте, времени и дате проведения второго этапа конкурса.

Если получится так, что ни одна из полученных для участия в конкурсе заявок не соответствует квалификационным требованиям, то руководитель Управления вправе принять решение о повторном проведении конкурса.

В течение 15 дней с момента принятия решения о проведении второго этапа конкурса секретарь конкурсной комиссии направляет уведомление о его проведении всем лицам, допущенным к участию.

Суть конкурса заключается в оценке кандидатов на основании предоставленных ими документов.

Проведение второго этапа конкурса заключатся в следующем. Вначале конкурсная комиссия оценивает предоставленные кандидатами документы об образовании, трудовой деятельности. В это время кандидаты заполняют анкеты.

Анкета содержит перечень вопросов, разбитых на подгруппы: общая информация (ФИО, адрес, контактная информация, семейное положение, наличие детей), образование (места учебы, год окончания, документ об образовании), работа (краткое описание предыдущей работы, основные обязанности и достижения) и дополнительная информация, которую заявитель хочет о себе сообщить (спортивные достижения, награды, участие в конкурсах, сертификаты).

После заполнения анкеты кандидат приглашается на собеседование. На собеседовании кандидату вначале предлагается кратко рассказать о себе, затем члены комиссии проводят собеседование, либо спрашивают его по заинтересовавшим их вопросам анкеты. Далее кандидат узнает об особенностях службы, условиях работы. Он также вправе сам задавать комиссии вопросы относительно вакантной должности, на замещение которой он претендует.

При оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов конкурсная комиссия исходит из соответствующих квалификационных требований к вакантной

должности, на замещение которой проводится конкурс, и других положений должностного регламента, связанных с исполнением обязанностей по этой должности, а также иных положений, установленных законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе [6].

После собеседования кандидату предлагается пройти тестирование. Для тестов разработан единый перечень теоретических вопросов. Причем этот тест един для всех вакантных должностей. Примерный перечень вопросов входящих в тест представлен в Приложении.

Тест состоит из 20 вопросов на общее знание законов РФ: дата принятия Конституции, структура исполнительных органов государственной власти субъекта Российской Федерации, профилактика коррупции на государственной службе и другие. К вопросам прилагаются варианты ответов. Кандидатам на вакантную должность гражданской службы предоставляется одно и то же время для подготовки ответа.

После того, как все кандидаты сдадут тесты, конкурсная комиссия приступает к оценке теста. Кандидаты на это время покидают помещение, где проходило тестирование. Оценка за тест ставится по количеству правильных ответов. Правильными ответами считаются те вопросы, на которые были отмечены все верные варианты ответов.

По итогам всех этапов конкурса кандидатам проставляются набранные баллы. Используется 10-бальная шкала. Проставляется оценка по итогам собеседования и тестирования. Каждая оценка снабжена комментарием о причинах простановки той или иной оценки. Оценка заносится в бюллетень, который приобщается к решению по результатам конкурсной комиссии. После оценки всех участников конкурса и подсчета набранных ими баллов конкурсная комиссия определяет победителя конкурса.

После окончания испытательного срока лицо, назначенное на должность, проходит аттестацию, затем вступает в должность.

Исходя из выше изложенного можно сделать вывод, что процесс подбора и отбора персонала достаточно трудоемкий. Длительная система собеседований.

Также недостаточное внимание уделяется личностным характеристикам (таким, как способности к выполнению тех или иных функций, черты характера), во многом определяющим успешность выполнения должностных обязанностей и взаимодействия с окружающими.

Как показал анализ системы управления в ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области», процедура подбора и отбора персонала является не совершенной. Задаваемые вопросы не достаточно полно показывают степень теоретической подготовки кандидата. Также корректировку требует очередность применения методов в целях большей экономии времени.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЭЛЕМЕНТОВ КАДРОВОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ФКУ «ЦХ И СО ГУ МВД РОССИИ ПО СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ»

3.1 Предложения по совершенствованию процесса подбора и отбора кадров

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Отбор новых работников не только обеспечивает режим нормального функционирования организации, но и закладывает фундамент будущего успеха. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации.

Поиск и отбор кадров является продолжением кадровой политики организации и является одним из ключевых элементов кадровой системы управления, тесно увязанным практически со всеми основными направлениями работы в этой сфере.

Персонал, работающий в организации, чтобы приносить максимальную пользу, должен соответствовать определенным требованиям. И только эффективно налаженная система методов подбора и отбора персонала будет способствовать решению этой проблемы.

Анализ системы управления в ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области» показывает, что процедура подбора и отбора кадров более ориентирована на профессиональные качества кандидата, нежели на личностные. В связи с этим предлагается включить в состав данных процедур методы, связанные с личностно-профессиональной диагностикой при собеседовании, использование тестирования, с целью проверки профессиональной подготовки кандидата.

Действующее законодательство РФ в отношении трудоустройства государственных служащих не содержит обязательность или необходимость личностной диагностики, однако, и запрет на такой метод также отсутствует.

Для того чтобы внедрить психологический аспект в процедуру подбора и отбора кадров, необходимо принять локальный нормативный акт, который будет регламентировать порядок и способ применения такого аспекта.

Достоинством внедрения диагностики личностно-профессиональных качеств является то, что такая диагностика может проводиться на должности всех категорий и групп руководителей и специалистов, подлежащих замещению по результатам конкурса, с позиций наличия или отсутствия явно выраженных преимуществ для успешной деятельности в системе государственной службы у претендентов на замещение вакантной должности государственной службы.

Основная задача личностной диагностики заключается не в выявлении противопоказаний к работе в качестве государственного служащего, а в выявлении наиболее сильных претендентов с точки зрения психологических особенностей и качеств.

Применение личностно-профессиональной оценки выступает не средством диагностики соответствия определенным нормативным параметрам, а методом выявления имеющихся потенциальных ресурсов.

Проведение такой работы может выступить не только способом более точной оценки претендентов при проведении конкурсных процедур, но и основанием для построения индивидуальных планов профессионального развития государственных служащих на этапе их адаптации [12, с. 23].

Однако при этом следует учитывать, что такие диагностические критерии не должны быть одинаковыми для всех категорий и групп должностей, они должны быть соответствующим образом дифференцированы. Такую дифференциацию следует разработать как по вертикальной линии (руководитель, заместитель, служащий), так и для разных отделов.

При этом психологическая оценка при организации работы с персоналом, может и должна использоваться в четко обозначенном пространстве решения задач именно личностно-профессиональной диагностики и оценки. С этих позиций достаточно четко ограничивается спектр используемого инструментария, с одной

стороны, а также характер интерпретации полученных результатов, с другой [16, с. 95].

Ограниченный спектр инструментов при проведении личностно-профессиональной диагностики является необходимым в виду того, что многие психологические методики предназначены для выявления таких индивидуально-психологических особенностей, которые связаны с глубокой личностной характеристикой и более подходят для индивидуальной работы с человеком, а не в качестве метода конкурсного отбора персонала.

Еще одна процедура, при которой возможно использование личностно-профессиональной оценки - это аттестация государственных служащих, относящихся к категориям руководители и специалисты. Для них также было бы плюсом установление для оценки психологической диагностики, результаты которой могли бы быть использованы для продвижения по службе.

Психологическую оценку можно использовать как при должностном росте, так и для эффективного кадрового управления: выявление необходимых направлений личностно-профессионального развития, мотивационной готовности.

Основной сложностью при внедрении психологической диагностики личности (кандидата на вакантную должность) является наличие специалиста, обладающего соответствующей квалификацией. Решить проблему можно несколькими способами. Первый способ заключается в том, что на время проведения конкурса на замещение вакантной должности в конкурсную комиссию приглашается профессиональный психолог. И задача сводится только к подбору соответствующего специалиста по квалификации и стоимости оказания услуг.

Другой способ заключается в том, что в административном отделе будет работать на постоянной основе штатный психолог. Однако этот вариант более сложный к применению, чем предыдущий. Он требует больших затрат, так как сотрудник будет работать постоянно и ему необходимо будет выплачивать заработную плату, кроме того, такую должность сложно будет организовать, поскольку действующим законодательством такая должность в ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области» не предусматривается.

Еще один вариант заключается в том, что в конкурсную комиссию включается штатный специалист, имеющий дополнительное образование по психологии. Это может быть либо сотрудник, который по собственному желанию обучался по соответствующему профилю, или же можно направить одного из сотрудников административного отдела на специальное обучение в рамках повышения квалификации или получения дополнительного профессионального образования, направить на соответствующие курсы.

При внедрении психологического диагностирования следует учесть, что в соответствии с общемировой практикой оно может быть только на добровольной основе. Показателем личностной характеристики будет являться уже и сам факт согласия или несогласия отвечать на вопросы комиссии.

Комиссии следует учитывать, что низкие показатели такой диагностики не могут быть основанием для отказа для дальнейшего участия в конкурсе. В тоже время наличие высоких показателей может выступать преимуществом при равенстве остальных показателей.

При проведении профессиональной диагностики может использоваться достаточно широкий спектр методических процедур. Их выбор определяется, прежде всего, набором выделенных характеристик, а также квалификацией специалиста, проводящего оценку. Главное - обеспечить максимальную объективность результатов. Последнее, как правило, обеспечивается в рамках комплексной диагностики, включающей целый набор методических процедур.

Выбор методики зависит от того, на какую должность объявляется конкурс.

Так, например, методика оценки государственных служащих (группы должностей гражданской службы главная, ведущая, старшая) может включать следующие несколько этапов [20, с. 24]:

1. анализ автобиографии, анкетных данных, анализ должностного регламента;
2. профессиональное тестирование с помощью компьютера;
3. индивидуальное собеседование;
4. оценка профессионализма в ходе деловой игры;

5. экспертная оценка по базовым компетенциям (в случае проведения конкурса и аттестации).

Оценка в ходе деловой игры варьируется в зависимости от должностного регламента в соответствии с условным выделением групп по видам деятельности: аналитическая, организаторская (обеспечение функционирования аппарата органа государственной власти), коммуникативная (работа с обращениями граждан).

Для претендующих на замещение вакантных должностей категории обеспечивающие специалисты (группы должностей главная, ведущая, старшая и младшая), могут быть использованы следующие методики:

1. анализ биографии, анализ должностного регламента;
2. компьютерное профессиональное тестирование с использованием информационных систем.

Технология оценки государственных служащих, замещающих должности категорий руководители и помощники (советники) (группы должностей главная и ведущая) включает этапы:

1. анализ биографии, анализ должностного регламента;
2. компьютерное профессиональное тестирование с использованием информационных систем;
3. индивидуальное собеседование;
4. экспертная оценка по базовым компетенциям;
5. компетентная оценка в ходе деловой игры включает оценку организаторских умений и навыков, лидерства, коммуникативной компетентности и других показателей, значимых для эффективности реализации управленческих функций.

Наиболее простым по внедрению способом профессиональной оценки кандидата является тестирование. Его можно провести двумя способами: на бумажном носителе и с помощью компьютера. Наиболее оптимальное число вопросов в тестировании - 10. Вопросы выглядят следующим образом: сам вопрос и варианты ответов, подразумевающие либо градацию отношения (положительно, средне, отрицательно, важно, не важно, возможно и др.), либо размещение ответов в

зависимости от предпочтений по какой-либо шкале (например, от 0 до 5 или от 1 до 10).

Как уже отмечалось, при проведении конкурса кандидаты проходят тестирование по профессиональным вопросам. Однако в ходе анализа были выявлены явные недостатки используемой ныне системы тестирования. Эта система не совершенна. Среди недостатков: одно тестирование на все вакантные места, узкий круг вопросов, слишком маленький перечень вопросов. Эту систему необходимо модернизировать.

Во-первых, тесты необходимо переработать относительно каждой из групп должностей и отделов, в которых открыты конкурсы на замещение вакантных должностей. Это необходимо ввиду того, что разные должностные лица выполняют различные должностные обязанности, разные отделы выполняют разные функции.

Во-вторых, перечень вопросов необходимо расширить и большую их часть заменить. Правильных ответов на вопрос может быть несколько, также могут быть вопросы подразумевающие расстановку ответов в правильной последовательности, некоторые вопросы могут быть без вариантов ответов, правильный вариант требуется вписать самостоятельно в пустую строку.

Вопросы следует разбить на блоки. В первый блок включить вопросы по общему знанию российского законодательства: дата принятия Конституции РФ, градация нормативных актов по юридической силе, правовые акты, которыми руководствуется ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области» при осуществлении своей деятельности, цели и задачи ФКУ ГУ МВД. Следующий блок будет содержать вопросы, подразумевающие более детальное знание основ делопроизводства и документооборота и еще один блок будет содержать вопросы без предлагаемых вариантов ответов. В этот блок должны войти практические вопросы, задачи. Такие вопросы покажут, насколько хорошо кандидат на вакантную должность может применять свои знания на практике. За каждый правильный ответ кандидату будут начисляться баллы. Вариант начисления баллов может быть таким: по 1 баллу за правильный ответ на вопросы из первого блока, по 3 за правильный

ответ за вопросы из второго блока и по 5 за правильный ответ на вопрос из третьего блока.

Заполнение анкеты перед проведением собеседования является лишним звеном в процедуре отбора персонала, поскольку перечень документов, необходимых для предоставления на первом этапе конкурса уже содержит наличие анкеты.

Также кандидату на вакантную должность может быть предложено написать небольшой (страниц на 5-7) реферат. Темы реферата подготавливает конкурсная комиссия. Реферат пишется по желанию кандидатов на выбранную им тему и предоставляется вместе с остальными документами. Во время подготовки ко второму этапу комиссия изучает приложенные кандидатами, прошедшими первый этап конкурса, рефераты. За них кандидату будет начисляться дополнительные баллы.

Применение всех перечисленных методов не является обязательным. Необходимость, а также очередность их применения при проведении конкурса определяется конкурсной комиссией. В случае выявления победителя конкурса на вакантную должность только одним из методов (например, тестирование) конкурс может считаться завершенным [22. с. 18].

Еще одно предложение по совершенствованию системы подбора и отбора персонала - это изменение устоявшегося порядка использования методов отбора.

На сегодняшний момент порядок второго этапа конкурса следующий: анкетирование, собеседование, тестирование. Основной недостаток данного порядка заключается в нерациональном использовании времени. Сначала время тратится на ненужное по сути анкетирование, затем часть времени тратится на предварительное ознакомление с анкетами, далее идет собеседование и затем снова достаточно много времени уходит на написание тестирования и его проверку.

Предлагается использовать время более рационально. Заполнение анкет заменяется на написание профессионального тестирования.

Во время написания тестирования члены комиссии еще раз оценивают анкеты и пакеты документов кандидатов, подготавливаются к собеседованию.

Затем проходит собеседование, после чего комиссия проверяет тестирование и проставляет набранные баллы за документы, рефераты, тестирования и подводит итоги.

Таким образом, предлагаемая схема использования методов отбора кадров выглядит следующим образом:

- проведение тестирования
- собеседование
- подведение итогов

В качестве способа подбора персонала можно предложить взаимодействие с учебными заведениями. Такое взаимодействие будет выглядеть следующим образом. Вначале специалисты из административного отдела проводят мониторинг высших учебных и средне-специальных учебных заведений и вносят в базу те заведения, которые либо имеют соответствующий профиль, либо имеют соответствующие факультеты, кафедры.

При объявлении конкурса на замещение вакантной должности, по квалификационным требованиям которой достаточно высшего образования или учебы на последнем курсе учебного заведения, специалисты административного отдела вместе с размещением объявлений на сайте и в печатных изданиях делают рассылку в соответствующие учебные заведения с квалификационными требованиями для замещения данной вакантной должности.

Кроме того, они могут ежегодно запрашивать в отобранных для сотрудничества учебных заведениях информации по выпускникам, которых учебное заведение могло бы рекомендовать к работе в ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области». Это могут быть студенты, получившие диплом с отличием, учащиеся на последних курсах с отличной успеваемостью, участники олимпиад, конференций. Такие студенты и учащиеся могут быть занесены в резерв.

Можно сделать вывод о том, что в органах государственной власти процедура подбора и отбора персонала частично урегулирована законодательством. Процедура поступления на государственную службу значительно отличается от трудоустройства в негосударственную организацию.

Законодатель предусмотрел требования, предъявляемые к кандидатам на замещение вакантных должностей, конкурсную процедуру такого замещения. Но сам механизм подбора и отбора персонала четко не прописан, что позволяет кадровой службе организации самостоятельно разрабатывать систему подбора и отбора персонала.

3.2 Совершенствование технологии проведения личных собеседований

Поскольку для определения психологической диагностики кандидатов на вакантные должности ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области» определено собеседование, необходимо усовершенствовать технологию проведения личных собеседований т.к. грамотно проведенное собеседование - это возможность найти подходящего сотрудника и правильно выявить мотивы его деятельности.

Трудность отбора кандидата на основе оценки в ходе собеседования состоит в том, что этот отбор делается среди работников, которые нередко с формальной точки зрения являются в равной мере квалифицированными.

Сложность задачи - в поиске таких признаков, по которым можно судить не только о результатах, которых работник добивался в прошлом, но и о том, как он поведет себя на новой работе, каких результатов можно ожидать от него в будущем. Поэтому необходимо обязательно привлекать для проведения собеседования высококвалифицированных специалистов-психологов.

Собеседование по отбору кадров (интервью) представляет собой обмен информацией между представителем организации и кандидатом на занятие вакантной должности. Цель собеседования заключается в оценке:

- способности кандидата эффективно выполнять требуемую работу (может ли выполнять данную работу);
- заинтересованности кандидата в рассматриваемой работе (хочет ли выполнять данную работу);
- управляемости и совместимости кандидата (соответствует ли требованиям корпоративной культуры);

- безопасности кандидата для организации.

Необходимо формулировать вопросы так, чтобы большую часть времени говорил претендент. Вопросы, начинающиеся со слов «Почему...?», «Как...?», «Что...?» предполагают развернутые ответы. Вопросы типа «Были ли вы...?», «У вас есть...?» и т.п. неизбежно заставят давать краткие ответы.

Для оценки качества результатов собеседования необходимо определить критерии, которые представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Критерии оценки кандидата и определения его соответствия рассматриваемой должности

Может (способности кандидата)	Может успешно выполнять рассматриваемую работу: знания, опыт, психологические качества, семейное положение, наличие необходимых дипломов и т.д.
Хочет (мотивация кандидата)	Объективно и субъективно кандидат заинтересован в рассматриваемой работе. Мотивация понятна и прогнозируема.
Управляем, совместим (соответствие корпоративной культуре)	Кандидат хорошо понимает смысл сказанного и детали. Контролирует свою речь. Самокритичен, способен признавать свои ошибки и извлекать из них полезный опыт. Восприимчив к критике. Сохраняет самообладание в стрессовых ситуациях, не падает в заторможенное состояние или агрессию. Реально готов принять стиль управления и групповые нормы поведения, принятые на новом месте.
Безопасен	Не несет в себе угрозы государственной безопасности организации (отсутствие криминального прошлого и связей, честность, лояльность к работодателю и т.п.)

Пояснения к таблице.

1. Способность кандидата эффективно выполнять требуемую работу (критерий «Может»):

- Образование и теоретическая подготовленность;
- Наличие, глубина и успешность имеющегося опыта;
- Коммуникативные качества;
- Умение организовать и планировать свою работу;

- Лидерские качества (для руководителя);
- Управленческие способности и навыки (для руководителей);
- Способность к обучению и развитию;
- Здоровье и работоспособность;
- Личные обстоятельства и факторы, влияющие на способность кандидата

выполнять требуемую работу.

2. Заинтересованность в рассматриваемой работе (критерий «Хочет»):

- Мотивы перехода кандидата с работы на работу;
- Перспективы и ближайшие цели кандидата;
- Содержания и приоритеты ожиданий кандидата по поводу новой

работы;

- Факторы, которые привязывают кандидата к организации;
 - Факторы, которые могут оттолкнуть кандидата от организации.
 - Достигнутый уровень оплаты труда кандидата и реально приемлемый
- уровень оплаты труда на новом месте;
- Наличие альтернативных предложений работы;
 - Порядок и критерий принятия кандидатом решения по выбору новой работы.

3. Управляемость и совместимость кандидата (критерий «Соответствие корпоративной культуре»):

- Способности к правильному восприятию информации;
- Отношение к критике;
- Самокритичность кандидата и адекватность в самооценках;
- Конфликтность кандидата;
- Ответственность и дисциплинированность кандидата;
- Уровень оптимизма кандидата;
- Применяемый стиль руководства (для руководителей) ;
- Стиль руководства, который кандидат предпочитает получать от своего

начальства;

- Привычки и ожидания кандидата по групповым нормам поведения в компании и коллективе;

- Опыт формирования кандидатом своих отношений с окружающими.

4. Безопасность кандидата для организации (критерий «Безопасен»):

- Лояльность кандидата к работодателю;
- Способность кандидата устанавливать и сохранять позитивные отношения с бывшими руководителями и коллегами;
- Отсутствие склонности к болтливости;
- Соответствие уровня жизни кандидата называемым доходам;
- Склонность к злоупотреблению алкоголем, наркотиками, азартным играм и т.д.

Общие требования к вопросам:

1. Вопросы должны позволять извлечь информацию, с помощью которой можно судить о том, насколько успешно претенденты будут справляться с должностными обязанностями;

2. Вопросы не должны быть случайными;

3. Вопросы не должны быть бессистемными;

4. Вопросы не должны дублировать друг друга (если только интервьюер не ставит задачи поймать претендента на неточностях и противоречиях в ответах на вопросы).

Общие требования к интервьюеру:

Уметь контролировать ход собеседования, т.е. способствовать тому, чтобы кандидат говорил именно то, о чем комиссия хотела бы узнать. Наиболее очевидным средством контроля является форма задаваемых вопросов. Вопрос, сформулированный следующим образом: «Сконцентрируем на минутку внимание на...», «Мне хотелось бы услышать о...» или «Расскажите, как...», позволяет лучше контролировать ситуацию.

Уметь слушать, «держать открытым свой ум», концентрируя все органы чувств на восприятии поступающей информации. В большей степени результат

собеседования зависит от сведений о кандидатах, собранных главным образом с помощью органов зрения и слуха. На основе этого можно сделать верный выбор.

Уметь выносить суждения. На протяжении всего собеседования оставаться объективным: не выносить предвзятых суждений, не поддаваться соблазну принять решение в самом начале собеседования, подыскивая затем доказательства правильности своего мнения о претенденте.

Личное собеседование ставит следующие задачи:

- информирование претендентов о деятельности организации и объяснение им преимуществ работы в ней;
- реалистичное описание содержания работы, включая процесс введения в должность и испытательный срок;
- выяснение вопросов, подойдут ли претенденты для выполнения работы и какими качествами значимыми для этой работы они обладают;
- прояснение ожиданий обеих сторон, включая реалистичное обсуждение возможных трудностей в работе;
- предоставление претендентам возможности оценить, действительно ли они хотят получить предлагаемую работу.

При проведении личного собеседования можно выделить следующие основные этапы:

- Первый этап - предварительная подготовка к собеседованию;
- Второй этап - введение в интервью (установление личного контакта);
- Третий этап - основной этап (сбор информации о кандидате);
- Четвертый этап - представление кандидату организации;
- Пятый этап - решение дополнительных вопросов;
- Шестой этап - подведение итогов переговоров;
- Седьмой этап - принятие решения.

Первый этап - предварительная подготовка к собеседованию. Необходимо быть готовым дать кандидату необходимую информацию о должности и организации. Иметь при себе документы кандидата, резюме с пометками и анкету.

Четко сформулировать ключевые моменты предстоящего собеседования, что необходимо выяснить, чтобы затем аргументировано представить отобранного кандидата. Для этого сопоставить заявку с резюме. Наметить вопросы для оценки квалификации

Второй этап - введение в интервью (установление личного контакта с кандидатом).

На втором этапе основной задачей является установление контакта таким образом, чтобы получить от человека как можно больше информации и оставить у него желание взаимодействовать с лицом, проводящим собеседование.

Способы установить контакт, снять напряженность, недоверие, «разговорить» претендента:

1. начать собеседование с вопросов на нейтральную тему, например: «Легко ли Вы добрались до нашей организации?»;
2. улыбнуться, пожать руку;
3. выяснить каким временем располагает кандидат;
4. получить согласие на то, что вы будете делать заметки по ходу собеседования.

Интервьюер должен «доказать», что по своим представительским данным и умению общаться с людьми он соответствует занимаемой должности. Претенденты предпочитают аккуратных, со вкусом одетых, компетентных и информированных интервьюеров, которые умеют слушать, относятся к претендентам с уважением и предоставляют им возможность продемонстрировать свои знания и навыки. Общение с некомпетентным и незаинтересованным интервьюером может привести к тому, что претендент отвергнет предложение о работе в пользу других компаний.

Необходимо создать благоприятную для самораскрытия кандидата обстановку.

На втором этапе обязательно проговаривается цель данных переговоров, и чем они должны завершаться. Переговоры могут завершиться:

- решением взять перерыв;
- решением о необходимости, следующей встречи;

- решением отвергнуть данную кандидатуру.

Желательно изначально проинформировать кандидата о том, что проводится конкурс на замещение должности, указать цель, возможные результаты.

Третий этап - сбор информации о кандидате в процессе собеседования.

Рекомендации по проведению.

- Четко обозначить роли. Необходимо вместе с кандидатом решить общую задачу: «примерить» должность к кандидату, а не кандидата к должности.

- Не упускать ключевые моменты и вопросы, помеченные при подготовке к собеседованию.

- Делать упор на открытые вопросы («Расскажите», «Приведите примеры», «Почему?» и т.п.).

- Из ответов на неудобные вопросы получается наиболее ценная информация.

Применяемые в процессе проведения собеседования методики оценки кандидата:

Метод интервью. В процессе собеседования претенденту предлагается ответить на ряд вопросов, которые в совокупности помогут получить необходимую информацию о кандидате. Набор вопросов должен быть продуман и соответствовать конечной задаче собеседования - найти подходящего кандидата на определенную должность.

Метод самопрезентации. Кандидату предлагается за какой-то период времени «рассказать о себе». Здесь важно обратить внимание на приоритеты кандидата - с чего он начал, какое внимание уделил профессиональной сфере, какое - образованию, какое - личным аспектам и т.д.

Плюс этого метода — оценка приоритетов кандидата, его коммуникативных способностей, логики и аналитического мышления. Минус - потери времени и неуправляемость: скажет только то, что хочет.

Метод провокаций. Применение провокационных методов требует от интервьюера высокого профессионализма.

1. Провокационный вопрос. Существуют определенные провокационные вопросы, которые позволяют определить, насколько человек искренен или же склонен давать так называемые социально желательные ответы.

Например. Вы всегда пунктуальны? Ответ: Всегда - свидетельствует о неискренности. Так же можно задать следующие вопросы: Всегда ли Вы говорите правду? Вы всегда переходите улицу на зеленый свет? Вы иногда сердитесь?

2. Неконкретный вопрос. Кандидату задается очень неконкретный, расплывчатый вопрос. Слабый кандидат начинает отвечать и «плывет». Сильный кандидат начинает уточнять, что именно интересует интервьюера. Определяется способность кандидата к эффективной устной коммуникации.

3. Побуждение к откровенности. Интервьюер ведет себя максимально доброжелательно, демонстрирует интерес и одобрение. На этом фоне интервьюер побуждает кандидата к болтливости и выдаче интервьюеру той информации, которую лучше было бы не сообщать.

Указанные выше методы позволяют получить максимально развернутую информацию, но все-таки кандидат может попытаться скрыть часть информации о себе. К признакам, указывающим на вероятную ложь, относятся определенные физиологические симптомы, своеобразные мимика и жестикация человека, некоторые его слова и фразы, которые сможет выявить квалифицированный психолог.

Четвертый этап - представление кандидату организации. На данном этапе интервьюер рассказывает кандидату об организации, его будущих должностных обязанностях и функциях. Если интервьюер решил, что претендент не подходит, то можно убедить претендента в этом, показав разницу между его возможностями и реальными требованиями. Но можно этого и не делать, все зависит от личной позиции интервьюера. Если претендент интересен, то необходимо его мотивировать на сотрудничество с организацией. Делать это можно, исходя из тех мотивов, которые, были выявлены в предыдущей части переговоров.

Пятый этап - решение дополнительных вопросов. На этом этапе имеет смысл предложить кандидату задать вопросы (что даст возможность еще раз определить

приоритеты кандидата) и ответить на них. В любом случае это - последний шанс разрешить сомнения, свои и кандидата. Только вопросы о профессиональной деятельности и ни одного о людях и взаимодействиях - возможна ориентация на работу без учета интересов людей. Обратная ситуация - приоритеты связаны с общением.

Шестой этап - подведение итогов переговоров и принятие решения. Здесь - краткое подведение итогов, в любом случае взаимную благодарность за уделенное время, а также четкую договоренность о дальнейшем взаимодействии: кто, когда и по какому решению кому звонит, какова дальнейшая процедура принятия решения.

Седьмой этап - этап принятия решения. После ухода кандидата необходимо сразу систематизировать и резюмировать всю собранную информацию о нем, проанализировать плюсы и минусы, в том числе признаки, создающие негативное впечатление о кандидате, значимость каждого признака для будущей работы, и принять взвешенное решение.

Преимущества предложенной технологии проведения личного собеседования для организации видится в следующем:

- оценка индивидуального потенциала, не подверженная влиянию условий работы, оценок и склонностей начальства, или же различий исполняемых функций и занятий;
- возможность узнать индивидуальную мотивацию (потребности, ожидания, цели, интересы), используя стандартные процедуры вне привычного рабочего окружения;
- возможность определить специфические сильные и слабые стороны каждого участника и использовать эту информацию для определения карьеры и развития;
- формирование команды с высоким потенциалом;
- подбор кадрового резерва из числа сотрудников, обладающих высоким трудовым потенциалом.

Персонал является главным ресурсом, от качества и эффективности использования которого во многом зависит результат деятельности организации.

Итак, важным шагом в процессе обеспечения организации человеческими ресурсами является отбор кандидатов, которые смогут результативно работать в ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области». Поэтому разработка процесса отбора персонала становится одной из важнейших составляющих общей системы управления агентством.

3.3 Расчет затрат на реализацию предложений

Эффективность работы любой организации, как частной, так и государственной, в значительной степени зависит от качества подобранного персонала. На сегодняшний день существует множество методов и способов подбора и отбора персонала. Кадровая служба организации самостоятельно решает, какие методы выбрать и как их объединить в систему подбора персонала.

При хорошо подобранной методике подбора персонала кадровый состав организации позволяет наиболее быстро и эффективно добиваться целей организации и решать поставленные перед организацией задачи.

Мероприятия по совершенствованию организации труда способствуют снижению текучести кадров, улучшению атмосферы в коллективе работников предприятия. В данном случае эффективность мероприятий может быть выражена через уменьшение затрат времени работы по подбору и отбору кадров.

При проведении подбора кадров следует делать акцент на аналитику сложившегося кадрового обеспечения в организации, чтобы наиболее эффективно обосновать вакантные должности и составить план по замещению этих должностей.

Совершенствование системы подбора и отбора кадров будет способствовать привлечению к работе более эффективных кадров, что в дальнейшем скажется на повышении эффективности работы всей службы.

Экономический эффект в сфере управления достигается за счет снижения трудоемкости выполнения функций управления в результате избавления от

излишних, несвойственных и дублируемых функций, связей, документации; излишних затрат в результате выбора наиболее экономичных способов выполнения функций; осуществления ряда функций с применением персональных компьютеров и других технических средств управления и т.п.

В данной работе были предложены следующие мероприятия по совершенствованию системы подбора и отбора кадров:

- внедрение психологического диагностирования личности;
- совершенствование тестирования кандидатов на профессиональные знания;
- изменение порядка использования методов отбора кадров в целях сокращения времени работы конкурсной комиссии;
- взаимодействие с учебными заведениями по подбору кадров.

Проведем исследования по каждому отдельному виду предлагаемых мероприятий и рассчитаем показатели эффективности.

Итак, первое мероприятие - внедрение психологической диагностики личности.

Как было отмечено, такое внедрение может быть проведено несколькими способами: использование штатного психолога, привлечение психолога к работе в конкурсной комиссии на период проведения конкурса и использование в качестве психолога специалиста имеющего дополнительное образование в сфере психологии.

Рассмотрим все возможные способы проведения психологической диагностики.

Первый способ - использование штатного психолога.

Расчет капитальных (единовременных) затрат на введение должности психолога кадровой службы представлен в таблице 9.

Таблица 9– Расчет стоимости рабочего мест

Наименование	Количество	Стоимость, руб.
1	2	3
Компьютер	1	30000
Установка программного обеспечения	1	2500

Продолжение таблицы 9

1	2	3
Компьютерный стол	1	4500
Стул	1	3000
Итого	1	40000

В таблице представлены затраты на организацию работы штатного психолога, которые в сумме составляют 40000 рублей. Кроме того, еще необходимо учесть затраты на выплату заработной платы психолога. Еще одна трудность заключается в том, что организационная структура работы ФКУ ГУ МВД не подразумевает должности психолога. Таким образом, введение должности штатного психолога весьма затруднительно. Однако, учитывая то, что работа психолога позволит наиболее полно, эффективно организовывать работу по управлению персоналом, можно предложить внесение поправок в законодательство, регулирующей вопросы поступления на гражданскую службу и ее прохождение.

Следующий способ - привлечение психолога к работе конкурсной комиссии.

Средняя стоимость услуг психолога составляет 3000 руб./час. Психолог будет работать в день проведения второго этапа конкурса. Рабочий день конкурсной комиссии составляет 8 часов. Берем в расчет максимальное время работы психолога - 8 часов. Таким образом, максимальная стоимость услуг психолога будет составлять 24 000 руб.

Большей частью время работы конкурсной комиссии зависит от количества кандидатов, допущенных к участию во втором этапе конкурса. Время на написание тестирования составляет 1 час. Время на его проверку - 1 час (работают члены комиссии и психолог, которые проверяют профессиональное тестирование). Время, затраченное на собеседование - 10-15 мин на человека. Итого, в час собеседование может пройти 4-6 человек. Время, затраченное на обсуждение и принятие решения комиссии, составляет в зависимости от количества кандидатов - 1-1,5 часа. Таким образом, среднее время работы конкурсной комиссии составляет 5-6 часов. Отсюда, средняя оплата привлечения к работе психолога составляет - 15-18 тыс. рублей.

Как видно из расчета, такой вариант более экономически выгоден, чем принимать на работу постоянного психолога.

Вариант с привлечением к работе в конкурсной комиссии штатного сотрудника, у которого есть дополнительное образование в области психологии, не рассматривается по причине невысокой вероятности нахождения такого сотрудника в штате службы.

Рассмотрим экономическую эффективность редактирования тестирования на профессиональную оценку. Тестирование можно проводить двумя путями - на бумажном носителе и на компьютере.

Разработка вопросов и заданий для тестирования будет проводиться в рабочее время конкурсной комиссии при подготовке ко второму этапу конкурсного отбора. При варианте тестирования на бумажном носителе основные затраты пойдут на закупку канцелярских товаров: бумага, ручки. Однако тестирование уже применяется при конкурсном отборе кандидатов, изменению подлежат лишь вопросы тестирования. Это значит, что расходы на проведение тестирования на бумажном носителе уже предусмотрены бюджетом.

Тестирование с помощью компьютера требует закупку нескольких компьютеров, установку соответствующего программного обеспечения. Здесь возникает сложность. Время на тестирование у всех кандидатов должно быть одинаковым, однако, количество кандидатов, допущенных к участию во втором этапе, может сильно различаться в разное время и на разные должности. В связи с этим затруднительно посчитать необходимое количество компьютеров. Этот вариант предполагает большие затраты, чем тестирование на бумажном носителе.

Кроме того, часть вопросов носит практический характер и невозможно дать правильную оценку предложенного решения с помощью компьютера. Конкурсная комиссия должна непосредственно видеть ответы на тестовые задания. Таким образом, с экономической точки зрения наиболее эффективным является тестирование на бумажном носителе.

Взаимодействие с учебными заведениями по подбору кадров предполагает создание базы подходящих учебных заведений, рассылку запросов об учащихся. Составлением базы должен заниматься специалист административного отдела. В рабочее время специалист составляет базу учебных заведений, осуществляет звонки

с целью получения информации о возможности участия студентов последних курсов и выпускников в конкурсе на замещение вакантной должности, рассылает электронные письма с такими запросами.

Составление базы не требует специального программного обеспечения. Достаточно стандартного пакета MS Office. Звонки осуществляются со стационарного телефона. Рассылка по электронной почте также не требует специального программного обеспечения, достаточно подключения к сети Интернет.

Приведенные доводы и предложения свидетельствуют об:

- улучшении организации подбора, подготовки и повышения квалификации кадров;
- информационном и психологическом обеспечении процесса подбора кадров;
- выборе и принятии оптимальных управленческих решений, связанных с корректировкой процесса подбора и отбора кадров;
- повышении степени обоснованности кадрового планирования.

Итак, представленный в работе проект по совершенствованию системы управления персоналом, а именно организации процесса подбора и отбора персонала, как элемента системы, имеет большое значение для ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области», особенно в период экономического кризиса и, как показывает расчет, экономически целесообразен.

При анализе системы управления в ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области» выделен ряд недостатков в подборе и отборе кадров, также было сформировано несколько предложений.

Первое предложение заключается в дополнении личностно-профессиональной оценки с помощью психологической диагностики посредством тестирования и присутствия психолога на собеседовании. Как показал экономический расчет, наиболее целесообразным способом введения психологической диагностики является приглашение психолога к участию в работе конкурсной комиссии на время проведения второго этапа конкурса.

Еще одно предложение - совершенствование системы тестирования. Оно заключается в увеличении количества вопросов и разбитие их на блоки с включением блока практических вопросов. Это повысит эффективность оценки кандидата с профессиональной стороны. Из экономического расчета видно, что наиболее правильный способ тестирования - раздача тестов на бумажном носителе.

Предложен еще один способ подбора кадров - взаимодействие с учебными заведениями соответствующего профиля. Для внедрения этого способа необходимо создать базу подходящих учебных заведений и направлять туда запросы относительно студентов последних курсов и выпускников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью работы являлось составление рекомендаций по совершенствованию элементов кадровой системы управления в рассматриваемой государственной структуре.

Для того, чтобы достигнуть цели, решался ряд задач и по ходу их решения делались определенные выводы.

В процессе выполнения работы были решены поставленные задачи, в частности:

- были рассмотрены теоретические и методологические основы кадровой системы управления организации;
- был проведён анализ элементов кадровой системы управления в ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области»;
- был предложен ряд рекомендаций по совершенствованию элементов кадровой системы управления в ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области».

В дипломной работе была изучена система управления кадрами, цели, функции и сущность, а также ее социально-экономическая эффективность.

Был произведен анализ элементов системы управления в ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области», итогом которого стал ряд выявленных несовершенств процесса подбора и отбора кадров.

Итак, выявлены следующие недостатки:

- лишнее анкетирование кандидатов в ходе второго этапа конкурса, тогда как уже на первом этапе кандидаты предоставляют заполненные анкеты;
- тестирование на знание законодательства очень слабое и не может достаточно показать уровень профессиональной подготовки кандидата. Разработанные тесты одинаковы для всех вакантных должностей, вопросы относительно простые и не требуют от кандидата глубоких знаний российского законодательства в сфере исполнительного производства;

– не рационально используется время работы конкурсной комиссии.

При проведении отбора кадров следует учитывать умения и знания соискателя, его склад ума, возможность развиваться и обучаться, опыт работы и умение подать себя. При выборе кандидата особое внимание следует уделить аналитике информации, собранной о кандидате, и не руководствоваться только лишь первым впечатлением, чтобы не принять на должность малоэффективного сотрудника и не пропустить ценного соискателя.

Процедура подбора и отбора кадров в государственных органах была рассмотрена на примере ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области». Данная организация является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющая функции по управлению государственным имуществом в сфере управления государственным материальным резервом.

Нормативная база по трудоустройству персонала в государственных органах отличается от процедуры трудоустройства по трудовому кодексу. Так, основным законом по поступлению на гражданскую службу является не ТК РФ, а Федеральный закон от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации", в котором расписана процедура принятия на гражданскую службу, требования к кандидатам.

Грамотный подбор персонала сегодня является одним из важнейших условий для успешного развития организации. Именно поэтому необходимо уделять огромное внимание подбору персонала. Такая политика полностью оправдана.

Тщательный поиск кадров становится тем базисом, на котором может быть выстроено будущее ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России по Свердловской области», ведь именно квалифицированные, ответственные сотрудники, являются важнейшим элементом в функционировании любой организации.

Поиск кадров требует особой внимательности, т.к. люди, работающие в Управлении, имеют колоссальное значение, а от грамотно отобранного персонала зависит деятельность организации в целом.

Именно поэтому самостоятельный подбор требует немалых усилий со стороны работодателя, вынужденного тратить огромное количество драгоценного времени на проведение собеседований с бесчисленным потоком соискателей.

Исходя из этого, очень актуальным становится вопрос о решении проблемы поиска нужных работников при наименьших временных и материальных затратах.

Для устранения недостатков и совершенствования подбора и отбора кадров были сделаны следующие предложения:

- введение психолого-личностной диагностики кандидата посредством проведения личного собеседования;
- редактирование тестов на профессиональные знания. Тесты предлагается значительно расширить. Вопросы теста разбиваются на блоки: на общие знания законодательства, на углубленное знание исполнительного законодательства и особенностей государственной службы и блок практических вопросов, задач;
- изменение порядка проведения второго этапа конкурса на замещение вакантной должности. Порядок предлагается сделать следующим: написание тестирования, проведение собеседования, подведение итогов и принятие решения конкурсной комиссией;
- взаимодействие с учебными заведениями по вопросу подбора кандидатов для участия в конкурсе на замещение вакантной должности.

Таким образом, последовательное и комплексное применение предложенных направлений совершенствования системы работы с кадрами, позволит устранить основные недостатки в организации управления персоналом, повысить производительность и качество труда персонала, и эффективность работы организации в целом.

Эффективность кадрового управления определяется через оценку прогрессивности самой системы управления. Следуя данным рекомендациям, руководители государственной службы смогут достигнуть большей эффективности в кадровом управлении.

Экономический расчет предложенных мероприятий показывает их целесообразность.

Подводя итоги, можно сказать, что задачи, поставленные в дипломной работе, выполнены, цель работы достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала.* Гончаров В.В. - Москва: МНИИПУ, 2014.
2. *Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом / Под общей ред. В.П. Иванова.* – М.: Известия, 2015.
3. *Государственная служба РФ.* Овсянко Д.М. -Москва: Юристъ 2014.
4. *Государственные резервы: сохраняя приумножаем!* Авторский коллектив: А.Б. Титов, С.М. Жилкин, А.Н. Биденко-Екатеринбург, 2015.
5. *Деятельность организации* <http://www.rosreserv.ru/Dejatelnost>
6. *Если вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе.* Кричевский Р.А. - Москва: Дело, 2014.
7. *Искусство управления персоналом: Учеб. пос.* Блинов А.О., Василевская О.В. – Москва: ГЕЛАН, 2014.
8. *Конституция Российской Федерации.*
9. *Корпоративная культура организации в России // Баринов В.А., Макаров Л.В. Менеджмент в России и за рубежом.* - 2013 - № 2.
10. *Менеджмент.* Ямпольская Д.О., Зонис М.М. - Санкт-Петербург-Москва: Нева- 2014.
11. *Менеджмент.* Ямпольская Д.О., Зонис М.М. - Санкт-Петербург-Москва: Нева-2015.
12. *Менеджмент: Бизнес-пособие.* Ольхова Л.А., Кошелев А.Н., Иванникова Н.Н. - Москва: Прогресс, 2015
13. *Некоторые особенности формирования института государственной службы в Российской Федерации.* Юдин К.М. Москва- 2013.
14. *Основы государственного и муниципального управления: системный подход.* Радченко А.И. Ростов-на-Дону, 2013.
15. *Основы кадрового менеджмента.* Травин В.В., Дятлов В.А. - Москва: Дело ЛТД, 2013.

16. *Отбор* претендентов на вакантные места //Служба кадров. Савельева Н.И.- 2015. - № 4.
17. *Оценка* экономической эффективности совершенствования управления машиностроительным предприятием. Кибанов А.Я. – Москва: МИУ, 2013.
18. *Положение* о Федеральном агентстве по государственным резервам (в редакции постановлений Правительства РФ от 05.06.2008 № 437, от 07.11.2008 № 814, от 27.01.2009 № 43, от 08.08.2009 № 649, от 15.06.2010 № 438, от 24.03.2011 № 210, от 19.08.2011 № 703).
19. *Постановление* Правительства РФ от 12.08.2005 № 509 «О порядке оплаты труда независимых экспертов, включаемых в составы аттестационной и конкурсной комиссий, а также комиссии по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов, образуемых федеральными государственными органами».
20. *Правовое* регулирование государственной гражданской службы в Российской Федерации. Гришкова А.А. - Москва: Норма, 2013.
21. *Приказ* от 29.03.2007 № 107 (ред. от 07.06.2008) Об утверждении Методики проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы (Зарегистрировано 26.04.2007 № 9360).
22. *Психологические* основы современного управления персоналом. Кочеткова, А. И. - Москва: Зерцало, 2013.
23. *Психологическое* тестирование в отборе персонала: за и против. // Обучение персонала. Деловой журнал. Маковий М. 2015, № 3.
24. *Системы* и руководство. Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д.- Москва: Русское радио, 2014.
25. *Справочник* по управлению персоналом, Статья "Применение теории ожидания в системе мотивации персонала", М. Левыкина, независимый эксперт, г. Москва №4 2015.
26. *Статья* 21 и 22 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ».

27. *Структура* организации <http://www.rosreserv.ru/Agentstvo/Struktura>
28. *Трудовой* кодекс РФ (ТК РФ 2015).
29. *Указ* Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 113 "О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим".
30. *Указ* Президента Российской Федерации Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 111 "О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащим Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня).
31. *Указ* Президента РФ от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих».
32. *Управление* персоналом в малом и среднем бизнесе. Уткин Э.А., Кочеткова А. И. - Москва: Акалис, 2015.
33. *Управление* персоналом в организации/А.М Самян, А.П.Зайцев, О.Н.Лашманова. Самян А. М. – Санкт-Петербург, 2014.
34. *Управление* персоналом организации: Учебное пособие. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. — Москва: Издательство «Экзамен», 2013.
35. *Управление* персоналом. Егоршин А.П. - Нижний Новгород: НИМБ, 2014.
36. *Управление* персоналом. Учебник. Бухалков М.И. - Москва: ИНФРА-М, 2013.
37. *Управление* персоналом. Учебно-практическое пособие. Шекшня С.В. - Москва: Бизнес - школа «Интел- Синтез», 2014.
38. *Управление* персоналом: исследование, оценка, обучение/ Е. Моргунов. Моргунов Е. - Москва, 2014.
39. *Управление* персоналом: Уч. пос. / Беяцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Беяцкий Н.П. и др. – Минск: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2014.
40. *Управление* персоналом: Учеб. для вузов. Цыпкин Ю.А. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.

41. *Управление персоналом: Учебное пособие.* Аширов Д.А., Резниченко В.Ю. - Москва: Проспект, 2014.
42. *Управление регионом и кадровый потенциал// Эффективные технологии в системе государственного и муниципального управления.* Слепцов Н.С. – Москва-2014.
43. *Управленческое консультирование.* Под ред. Куба М. - Москва: Интерэксперт, 2014.
44. *Федеральный закон от 2 октября 2007 г. № 229-ФЗ Об исполнительном производстве (с изм. и доп. от 29 декабря 2014 г. № 476-ФЗ)// Собрание законодательства Российской Федерации от 8 октября 2007 г. № 41 ст. 4849.*
45. *Федеральный закон от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями).*
46. *Формирование системы управления персоналом.* Кибанов А.Я., Захаров Д.К. - Москва: ГАУ, 2014.
47. *Человеческие ресурсы управления.* Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Основы управления персоналом. - Москва: Дело ,2013.
48. *Эффективные технологии в управлении персоналом.* Яхонтова Е.С. Издательский дом "Питер" 2014.

Тест для кандидатов

1. Какой акт федерального значения регулирует отношения, направленные на обеспечения государственных и муниципальных нужд, в целях осуществления закупок товаров, работ, услуг с 01.01.2014 года

- а) Федеральный закон от 05 апреля 2013 г. № 44-ФЗ;
- б) Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 275-ФЗ;
- в) Федеральный закон от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ.

2. Заказчики при осуществлении закупок, в соответствии с Федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ используют следующие способы определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей):

- а) Открытый (закрытый) конкурс, аукцион;
- б) Конкурентные способы или закупки у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя);
- в) Запрос предложений, запрос котировок.

3. В случае направления протокола разногласий по государственному контракту (который заключается по результатам проведения электронного аукциона) заказчик рассматривает протокол разногласий и без своей подписи размещает в единой информационной системе доработанный проект контракта либо повторно размещает в единой информационной системе проект контракта с указанием в отдельном документе причин отказа учесть полностью или частично содержащиеся в протоколе разногласий замечания победителя такого аукциона в срок:

- а) В течение трех рабочих дней с даты размещения победителем электронного аукциона в единой информационной системе протокола разногласий;
- б) В течение двух рабочих дней с даты размещения победителем электронного аукциона в единой информационной системе протокола разногласий;

в) В течение одного рабочего дня с даты размещения победителем электронного аукциона в единой информационной системе протокола разногласий;

4. Каким нормативным документом утвержден Перечень товаров, работ, услуг, в случае осуществления закупок которых заказчик обязан проводить аукцион в электронной форме (электронный аукцион):

а) Распоряжение Правительства РФ от 30 сентября 2013 г. № 1765-р;

б) Постановление Правительства РФ от 28 ноября 2013 г. № 1084;

в) Распоряжение Правительства РФ от 21 марта 2016 г. N 471-р

5. Ответственный исполнитель контрактной службы ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России», согласно Регламенту контрактной службы ФКУ «ЦХ и СО ГУ МВД России», предоставляет для опубликования на официальном сайте <http://zakupki.gov.ru> согласованное Решение заказчика об осуществлении закупки не позднее:

а) 5 рабочих дней до даты окончания месяца, указанного в Плане-графике закупок, опубликованном на официальном сайте <http://zakupki.gov.ru>

б) 15 дней рабочих дней до даты окончания месяца, указанного в Плане-графике закупок, опубликованном на официальном сайте <http://zakupki.gov.ru>

в) 5 дней после даты окончания месяца, указанного в Плане-графике закупок, опубликованном на официальном сайте <http://zakupki.gov.ru>

6. При осуществлении определения поставщиков, подрядчиков, исполнителей на закупку товаров, работ, услуг, в соответствие с частью 4 статьи 14 Федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ (вне рамок государственного оборонного заказа), ответственный исполнитель при подготовке решения на закупку предусматривает условия допуска товаров, происходящих из иностранных государств, указанных в приложении к:

а) Приказу Министерства экономического развития РФ от 25 марта 2014 г. № 155;

б) Постановлению Правительства РФ от 14 июля 2014 г. № 649;

в) Постановлению Правительства РФ от 24 декабря 2013 г. № 1224.

7. Начальная (максимальная) цена контракта, установленная Заказчиком при осуществлении закупок у субъектов малого предпринимательства не должна превышать:

- а) двенадцать миллионов рублей;
- б) двадцать миллионов рублей;
- в) пятнадцать миллионов рублей.

8. Документация об электронном аукционе наряду с информацией, указанной в извещении о проведении такого аукциона, должна содержать следующую информацию:

а) наименование и описание объекта закупки и условия контракта в соответствии со статьей 33 Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ, в том числе обоснование начальной (максимальной) цены контракта, требования к содержанию, составу заявки на участие в таком аукционе и инструкцию по ее заполнению;

б) наименование и описание объекта закупки и условия контракта в соответствии со статьей 33 Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ, в том числе обоснование начальной (максимальной) цены контракта, требования к оформлению и форме заявки на участие в таком аукционе.

в) наименование и описание объекта закупки и условия контракта в соответствии со статьей 33 Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ, требования к содержанию, составу заявки на участие в таком аукционе и инструкцию по ее заполнению.

9. Исполнение государственного контракта может обеспечиваться:

а) предоставлением банковской гарантии, выданной банком и соответствующей требованиям статьи 45 Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ;

б) предоставлением банковской гарантии, выданной банком и соответствующей требованиям статьи 45 Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ, или внесением денежных средств на указанный заказчиком счет, на котором в соответствии с законодательством Российской Федерации учитываются операции со средствами, поступающими заказчику;

в) внесением денежных средств на указанный заказчиком счет, на котором в соответствии с законодательством Российской Федерации учитываются операции со средствами, поступающими заказчику;

10. Заказчик по собственной инициативе или в соответствии с поступившим запросом о даче разъяснений вносит изменения в документацию об электронном аукционе в срок:

а) не позднее, чем за два дня до даты окончания срока подачи заявок на участие в таком аукционе, при этом изменение объекта закупки и увеличение размера обеспечения данных заявок не допускаются;

б) не позднее, чем за два дня до даты окончания срока подачи заявок на участие в таком аукционе, при этом изменение объекта закупки не допускаются;

в) не позднее, чем за два рабочих дня до даты окончания срока подачи заявок на участие в таком аукционе, при этом изменение объекта закупки и увеличение размера обеспечения данных заявок не допускаются;

11. Заказчик при описании в документацию о закупке объекта закупки должен руководствоваться следующими правилами, которые включают в себя:

а) описание объекта закупки должно носить объективный характер, описание объекта закупки указываются функциональные, технические и качественные характеристики, эксплуатационные характеристики объекта закупки (при необходимости).

б) в описание объекта закупки не должны включаться требования или указания в отношении товарных знаков, знаков обслуживания, фирменных наименований, патентов, полезных моделей, промышленных образцов, наименование места происхождения товара или наименование производителя, а также требования к товарам, информации, работам, услугам при условии, что такие требования влекут за собой ограничение количества участников закупки, за исключением случаев, если не имеется другого способа, обеспечивающего более точное и четкое описание характеристик объекта закупки.

в) описание объекта закупки может включать в себя спецификации, планы, чертежи, эскизы, фотографии, результаты работы, тестирования, требования, в том

числе в отношении проведения испытаний, методов испытаний, упаковки в соответствии с требованиями Гражданского кодекса Российской Федерации, маркировки, этикеток, подтверждения соответствия, процессов и методов производства в соответствии с требованиями технических регламентов, стандартов, технических условий, а также в отношении условных обозначений и терминологии;

г) все ответы верные.

12. При определении поставщиков (подрядчиков, исполнителей) конкурентными способами, заказчик обязан предоставлять преимущества организациям инвалидов в отношении предлагаемой ими цены контракта, в соответствие с Правилами предоставления преимуществ организациям инвалидов при определении поставщика (подрядчика, исполнителя) в отношении предлагаемой ими цены контракта, утвержденными постановлением Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 341:

а) в размере пятнадцать процентов;

б) в размере до пятнадцати процентов;

в) в размере десять процентов.

13. При определении поставщиков (подрядчиков, исполнителей) конкурентными способами, заказчик обязан предоставлять учреждениям и предприятиям уголовно-исполнительной системы преимущества в отношении предлагаемой ими цены контракта в установленном Правительством Российской Федерации порядке, в соответствие с Перечнем товаров (работ, услуг), утвержденным постановлением Правительства РФ от 14 июля 2014 г. № 649:

а) в размере пятнадцать процентов;

б) в размере до пятнадцати процентов;

в) в размере десять процентов.

14. Осуществление закупки товара, работы или услуги у единственного поставщика на сумму, не превышающую ста тысяч рублей заказчик вправе осуществить, при следующих условиях:

а) годовой объем закупок не должен превышать два миллиона рублей;

б) годовой объем закупок не должен превышать пять процентов совокупного годового объема закупок заказчика и не должен составлять более чем пятьдесят миллионов рублей;

в) Все ответы верные.

15. Извещение и документация об осуществлении закупки электронным аукционом подлежат опубликованию в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" для размещения информации о размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг:

а) не ранее десяти календарных дней, после внесения изменений в план-график;

б) не ранее десяти рабочих дней, после внесения изменений в план-график;

в) не ранее пятнадцати календарных дней, после внесения изменений в план-график.

16. Утверждённый план-график размещения заказов на 2016 год подлежит размещению в единой информационной системе:

а) не позднее одного календарного месяца после принятия закона (решения) о бюджете;

б) трех рабочих дней со дня его утверждения или изменения;

в) на следующий день со дня его утверждения или изменения;

г) десяти рабочих дней со дня его утверждения или изменения.

17. Изменения в план - график размещения заказов вносятся по каждому объекту закупки в срок:

а) не позднее, чем за три календарных дня до дня размещения в единой информационной системе извещения об осуществлении соответствующей закупки или направления приглашения принять участие в определении поставщика (подрядчика, исполнителя) закрытым способом;

б) не позднее, чем за десять календарных дней до дня размещения в единой информационной системе извещения об осуществлении соответствующей закупки

или направления приглашения принять участие в определении поставщика (подрядчика, исполнителя) закрытым способом;

в) не позднее одного дня до дня размещения в единой информационной системе извещения об осуществлении соответствующей закупки или направления приглашения принять участие в определении поставщика (подрядчика, исполнителя) закрытым способом.

18. Заказчик при проведении конкурсов и аукционов обязан установить требование к обеспечению заявки, размер которой составляет:

а) от 0,5 % процента до пяти процентов начальной (максимальной) цены контракта

б) если при проведении аукционов начальная (максимальная) цена контракта не превышает три миллиона рублей, то 1 % начальной (максимальной) цены контракта;

в) Все ответы верные.

19. Если при проведении конкурса или аукциона начальная (максимальная) цена контракта составляет пятнадцать миллионов рублей и менее и участником закупки, с которым заключается контракт, предложена цена контракта, которая на двадцать пять и более процентов ниже начальной (максимальной) цены контракта, контракт заключается только после предоставления таким участником:

а) обеспечения исполнения контракта в размере, превышающем в полтора раза размер обеспечения исполнения контракта, указанный в документации о проведении конкурса или аукциона, но не менее чем в размере аванса (если контрактом предусмотрена выплата аванса) или информации, подтверждающей добросовестность такого участника на дату подачи заявки;

б) обеспечения исполнения контракта в размере, превышающем в два раза размер обеспечения исполнения контракта, указанный в документации о проведении конкурса или аукциона, но не менее чем в размере аванса (если контрактом предусмотрена выплата аванса) или информации, подтверждающей добросовестность такого участника на дату подачи заявки;

в) информации, подтверждающей добросовестность такого участника на дату подачи заявки.

Правительства РФ от 30 ноября 2015 № 1289;

в) Все ответы верные.

20. Начальная (максимальная) цена контракта и цена контракта, заключаемого с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем), определяются и обосновываются заказчиком посредством применения следующего метода или нескольких следующих методов:

а) метод сопоставимых рыночных цен (анализа рынка);

б) нормативный метод;

в) тарифный метод;

г) проектно-сметный метод;

д) затратный метод;

ж) Все ответы верные.