

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Специальность 080507 Менеджмент организации
Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы

Разработка программы развития персонала в организации
УДК 005.962.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3301	Башарова А. Р.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Меньшикова Е. В.	к.ф.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.	-		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Н.О.	Доцент, к.э.н.		

Томск - 2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Специальность 080507 Менеджмент организации
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. Кафедрой

26.02.2016 г. Чистякова Н.О.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
З-3301	Башарова Алина Ренатовна

Тема работы:

Разработка программы развития персонала в организации	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	26.02.2016 г., № 1588/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	01.06.2016 г.
--	---------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	Нормативно-правовые источники РФ; Научная и методическая литература; Публикации в периодической печати; Интернет-источники; Материалы производственной практики; Самостоятельно собранный материал.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	Литературные источники и нормативные документы Управленческие подразделения Подготовка организации Система управление персоналом Анализ структуры персонала Анализ динамики персонала

	Анализ выявления недостатков в применяемой системе
Перечень графического материала	Таблицы, рисунки, графики, презентация для защиты выпускной квалификационной работы
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	26.02.2016 г.
--	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Меньшикова Е.В.	Доцент, к.ф.н.		26.02.2016 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3301	Башарова Алина Ренатовна		26.02.2016 г.

Содержание

Реферат.....	6
Введение.....	7
1. Теоретические аспекты развития персонала в организации	9
1.1 Методология управления персоналом.....	9
1.2 Основные понятия, методы, виды и концепции обучения	18
1.3 Управление кадровым резервом.....	27
1.4. Управление деловой карьерой персонала.....	35
2. Анализ системы подготовки и развития системы персонала в Управлении Судебного Департамента «Ленинского районного суда» города Томска	43
2.1 Общая характеристика предприятия.....	43
2.2 Анализ структуры персонала	49
2.3 Анализ системы подготовки и развития персонала в Управлении Судебного Департамента «Ленинского районного суда» города Томска	63
3. Мероприятия по совершенствованию программы развития персонала	69
3.1. Совершенствование работы с персоналом.....	70
3.2 Совершенствование работы с кадровым резервом (предложение 1).....	73
3.3 Совершенствование работы с кадровым резервом (предложение 2).....	79
4 Корпоративная Социальная ответственность предприятия	94
Анализ эффективности программ КСО организации	
4.1 Теория корпоративной социальной ответственности.....	94

4.2. Анализ эффективности программ КСО предприятия	98
Заключение.....	103
Список использованной литературы	106
Приложение А Анкета	108
Приложение Б Заявление на участие в конкурсе.....	112

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 113 страниц, 4 рисунка, 12 таблиц, 23 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова: кадровый резерв, структура персонала, система развития, текучесть, организация, система обучения, мотивация персонала, компетенция, персонал организации, отдел судопроизводства.

Объектом исследования является УСД «Ленинский районный суд».

Целью выпускной квалификационной работы является изучение теоретических аспектов развития персонала в организации и разработка практических рекомендаций по совершенствованию развития персонала.

В процессе исследования проводились анализ динамики персонала и анализ системы развития персонала.

В результате исследования выявлена большая текучесть кадров, недоработанная система развития персонала в организации, недостаточно доработано формирование кадрового резерва.

Проанализированы основные технологические и управленческие характеристики, организационная структура является линейной, организация находится под управлением государства.

УСД «Ленинский Районный суд» – это орган федеральной судебной власти, входящий в систему судов общей юрисдикции и занимающий положение первого звена этой системы и осуществляющий правосудие по Ленинскому району г. Томска.

Внедрение системы по совершенствованию развития персонала позволит оперативно исполнять государственную работу, уменьшить текучесть кадров и улучшить квалификацию сотрудников организации.

В будущем планируется разработка более новых методов по совершенствованию по развитию персонала и по формированию кадрового резерва.

Введение

Тема выпускной квалификационной работы важна и актуальна. В условиях экономического кризиса в организации возникают не только финансовые проблемы, но и проблемы связанные с потерей квалифицированных специалистов, без которых невозможно успешно выполнять работу. Успех организации зависит от многих факторов. Одним из основных является штат сотрудников.

В современных условиях важно не только подобрать штат персонала в соответствии с требованиями к его квалификации, но и правильно организовать его труд, максимально использовать профессиональный потенциал сотрудников и направить его на достижение целей организации. Высокая заинтересованность персонала – это составляющая условия успеха любой организации. Для достижения высоких конечных результатов, на которые нацелена любая компания, необходима заинтересованность всего персонала в достижении поставленных задач.

Потерять специалиста можно не только в прямом смысле этого слова, но и в переносном, когда снижается его трудоспособность, оптимизм, инициативность. В этой связи экономические целесообразно уделять особое внимание сотрудникам, их мотивации, проявлению заботы о них.

Эффективность деятельности организации зависит не столько от накопления и использования уже найденных решений, сколько от развития собственных навыков решения возникающих вопросов, от способности персонала организации обучаться на собственном опыте.

Авторы многих публикаций и учебников по управлению персоналом рассматривают понятия «развитие персонала» и «профессиональное обучение» как синонимичные. Однако существует и другой подход. Многие специалисты выделяют профессиональное обучение как одну из областей более широкой сферы развития человеческих ресурсов, в которую помимо обучения, входят:

- планирование и развитие карьеры (профессиональный рост);
- планирование и подготовка резервов руководителей;

- развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом;
- организационное развитие.

Целью дипломной работы является разработка программы по развитию персонала и рекомендаций по ее совершенствованию.

Достижение указанной цели включает решение следующих задач:

1. Рассмотреть теоретические аспекты развития персонала в УСД «Ленинский районный суд»;
2. Изучить систему подготовки и развитие системы персонала в УСД «Ленинский районный суд»;
3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы подготовки и развития персонала в УСД «Ленинский районный суд»

Предмет исследования – система подготовки и развития персонала в УСД «Ленинский районный суд».

Объект исследования – УСД «Ленинский районный суд».

В процессе написания выпускной квалификационной работы использовались учебные и научные издания по менеджменту и управлению персоналом, нормативно-правовые документы (законодательные, федеральных органов исполнительной власти и управления), раскрывающие вопросы функционирования системы. В частности, Трудовой кодекс Российской Федерации. Так же был изучен широкий круг источников и литературы.

Дипломный проект состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. В первой главе рассмотрены подробные методы управления персоналом, так же методы привлечения персонала и кадровый резерв. Во второй главе изучена организационная структура организации, проведен анализ структуры персонала и анализ динамики персонала в УСД «Ленинский районный суд». В третьей главе обоснованы разработанные рекомендации по совершенствованию системы развития персонала в УСД «Ленинский районный суд».

1 Теоретические аспекты развития персонала в организации

1.1 Методология управления персоналом

Известно, что формальным отражением потребности организации в требуемом профессиональном опыте для достижения ее целей и задач является должностная структура, структура рабочих мест, организационная структура. В этих структурах потребность в профессиональном опыте, который необходим, чтобы организация могла достичь своих целей. Эти факторы управления персоналом — объективная основа для определения количественных и качественных характеристик персонала, необходимых для организации. На основании анализа должностной структуры можно определить потребность в специалистах по различным основаниям, например уровню и профилю образования, стажу и опыту работы по специальности, возрасту и др.

Управление — это процесс переработки информации с целью подготовки, принятия и реализации решений, обеспечивающих повышение эффективности работы организации, улучшение качества продукции.

Управление персоналом в организации — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом, проведения маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

1.1.1 Методы управления персоналом

Методы управления персоналом — это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Методы управления можно разделить на три вида групп: административные, экономические и социально —

психологические. Все виды методов связаны между собой. Дадим краткую характеристику каждому из методов.

- Административные методы – ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации. Эти методы отличаются прямым характером воздействия: любой регламентирующий административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях.
- Экономические и социально – психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект. С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Эти методы основаны на использовании экономического механизма. Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов производства.
- Социально – психологические методы управления в свою очередь основаны на использовании социального механизма (например система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. п.) и индивидуального подхода (потребности личности). Социологические методы базируются на способах мотивации общественного воздействия на людей через «мнение коллектива». Психологические методы основываются на знании психологии человека, его душевного внутреннего мира как «метод убеждения»

Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в

значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи.

В зависимости от характера воздействия на человека выделяют:

- Методы стимулирования, связанные с удовлетворением определенных потребностей сотрудника;
- Методы информирования, предлагающие передачу сотруднику сведений, которые позволят ему самостоятельно строить свое организационное поведение;
- Методы убеждения, то есть непосредственно целенаправленного воздействия на внутренний мир, систему ценностей человека;
- Методы (административного) принуждения, основанные на угрозе или применении санкций.

Для эффективного управления производством необходимо использовать все эти методы управления в комплексе в зависимости от ситуации.

Подходы к управлению персоналом

- Экономический подход к управлению дал начало концепции научного управления. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает набор механических отношений и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо.
- Органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты.
- Кадровая функция из регистрационно – контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

- Гуманистический подход исходит из концепции человеческих отношений и из представления об организации как культурном феномене.

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению. С точки зрения данного параметра важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности. Также важно, живет ли предприятие в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решения или же на предприятии разные группы живут по разным правилам и исповедуют разные принципы.

1.1.2 Факторы, оказывающие влияние на управление персоналом

Под средой управления подразумевается как сама организация, в которой осуществляется управление, так и внешняя среда, в которой организация функционирует. Факторы могут быть внешние и внутренние.

Внешние факторы оказывают значительное влияние на кадровую политику организации (правительственные законы и формы государственного регулирования, наличие конкурентов и внешние экономические условия, характер рынка рабочей силы и др.).

Внутренняя среда организации определяется отношениями членов коллектива между собой и к организации в целом. Эти отношения зависят от стратегии, структуры и культуры организации. Кроме того, в самой организации имеются различные подсистемы, которые могут оказывать влияние на определенные элементы управляющей системы, особенно на поведение и позицию руководителей и сотрудников.

Современные требования к управлению персоналом заставляют учитывать такие новые внутренние условия, как философия и этика

организации, культура и принципы ее деятельности, которые объединяются в единое целое политику деятельности организации.

Внутренние условия и факторы весьма многообразны и в некоторой степени стабильны и характеризуют организацию в течении длительного времени. Но они не остаются неизменными со дня ее основания до конца предпринимательской деятельности.

1.1.3 Персонал, структура персонала

Персонал – штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно – хозяйственные функции. Он характеризуется, прежде всего, численностью, структурой, рассматриваемыми как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью.

Структура персонала – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

Организационная структура персонала – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

Функциональная структура персонала – отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подчиненными. Функция управления представляет собой часть процесса управления, выделенную по определенному признаку.

Штатная структура персонала – определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников. Структура персонала может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и должностей. Выделяется персонал основных видов деятельности и неосновных видов деятельности. Все они подразделяются на категории: руководителей, специалистов, других служащих, рабочих.

Аналитическая структура подразделяется на общую и частную. Персонал рассматривается по таким признакам, как профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников (например, занятые на обрабатывающих центрах). Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, необходимых для выполнения каждой должностной группой, выраженным в затратах времени.

Признаки структурирования персонала в организации:

- По характеру трудовых функций, занимаемой должности, персонал подразделяется на следующие категории:
- Руководители, осуществляющие функции общего управления. Условно подразделяются на три уровня: высший (директор, генеральный директор, управляющий и их заместители), средний (руководители основных структурных подразделений – отделов, управлений, цехов, главные специалисты), низовой (работающие с исполнителями – руководители бюро, секторов, мастера);
- Специалисты – лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры – механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам;
- Другие служащие, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет (агент по закупкам, кассир, табельщик и др.);
- Рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Различают основных и вспомогательных рабочих.

Ролевая структура персонала – характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям.

Профессиональная структура персонала организации – это соотношение представителей различных профессий или специальностей, обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

Квалификационная структура персонала – это соотношение работников различного уровня квалификации, необходимого для выполнения определенных трудовых функций.

Социальная структура персонала – характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению.

Половозрастная структура персонала организации – это соотношение групп персонала по полу и возрасту.

Структура персонала по стажу может рассматриваться по общему стажу и стажу работы в данной организации.

1.1.4 Подходы, задачи подбора и отбора персонала

Комплексный подход к поиску и отбору новых работников предполагает решение ряда задач:

1. Определение количественной и качественной потребности в персонале с учетом основных целей и возможностей организации.
2. Поиск возможных источников кадрового пополнения и выбор средств и методов, которые могут использоваться для привлечения подходящих кандидатов.
3. Разработка критериев для отбора кандидатов, наиболее подходящих для занятия имеющихся вакансий, на основе:
 - Получения точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность;
 - Установления квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы;

- Определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения данной работы и соответствия требованиям организации.
- 4. Подбор или разработка методов отбора кадров, позволяющих лучше всего оценить степень соответствия кандидатов выработанным критериям.
- 5. Обеспечение оптимальных условий для адаптации новых работников к работе в организации.

Существуют несколько видов отбора персонала: внутренний, внешний и заемный.

Внутренний отбор используется для заполнения вакансий за счет работников организации.

При внешнем отборе для заполнения вакансий привлекаются кандидаты со стороны.

Заемный персонал – прием на работу временного сотрудника, если вдруг:

- заболевает сотрудник и его нужно срочно заменить квалифицированным специалистом.
- спады и пики продаж сказываются на загрузке производственных мощностей, а значит, и на потребностях в кадрах, занятых в производстве.
- Так же бывают ситуации, когда у компании есть ограничения в штатном расписании, и она находится в процессе регистрации, или не имеют юридического лица и т. д.

1.1.5 Методы привлечения персонала

Существуют активные и пассивные методы привлечения персонала.

Пассивные методы покрытия потребности в персонале характеризуется тем, что:

- Организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях,
- Ожидает претендентов после проведения рекламной компании местного характера и т. д.

Активные методы привлечения персонала заключаются в непосредственной целенаправленной вербовки лиц, представляющих интерес для организации, участия в ярмарках вакансий и т. д.

Перспективным средством поиска и привлечения кандидатов на сегодняшний день стал Интернет. Преимуществом этого средства поиска являются дешевизна и высокая скорость распространения информации.

Если, цена рабочего места высока, а сроки поджимают, лучше обратиться к услугам рекрутинговых агентств. Время отклика будет несколько большим, но это компенсируется качеством кандидатов. Для рекрутингового агентства заказчиком является компания – работодатель, которая обычно по факту найма компенсирует расходы, связанные с привлечением, оценкой и отбором персонала. Оплата услуг рекрутеров происходит после принятия работодателем решения о найме специалиста. В случае, если представленный кандидат в течении стандартного испытательного срока будет уволен по инициативе администрации, агентство берет на себя обязательство бесплатной однократной замены данного сотрудника. Так называемый «гарантийный срок» дает заказчику уверенность, что его кадровая проблема решена даже в случае, если кандидат, предложенный агентством, проработав некоторое время, будет признан неподходящим.

1.2. Основные понятия, методы, виды и концепции обучения

Обучение персонала – это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников исходя из целей развития соответствующих подразделений, которые в свою очередь привязаны к стратегии компании.

Возрастание роли обучения в процессах организационных изменений и организационного развития обусловлено следующими факторами.

1. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.
2. Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации.
3. Проведение организационных изменений невозможно без работы по обучению персонала.
4. Обучение персонала требует поддержки и заинтересованного участия первых лиц организации.

Следует различать три вида обучения. Подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами обобщения. Повышение квалификации кадров – обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка кадров – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров.

Концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к

соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но, с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развития человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, педагога, политика, актера и т. п.

Таким образом, предметом обучения являются: знания – теоретические, методические и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте; умения – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте; навыки – высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль; способы общения (поведения) – форма жизнедеятельности личности, совокупность действий и поступков индивида процессе общения с окружающей действительностью, выработка поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

1.2.1 Цели обучения

Цели обучения с точки зрения работодателя:

- Организация и формирование персонала;

- Воспроизводство персонала;
- Интеграция персонала;
- Гибкое формирование персонала;
- Внедрение нововведений.

Цели обучения персонала с точки зрения работника:

- Поддерживание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- Приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- Развитие потенциала.

1.2.2 Предмет обучения

Предметом обучения являются:

- Знания – теоретические, методические и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем столе;
- Умения – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте;
- Навыки- высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль;

Способы общения (поведение) – форма жизнедеятельности личности, совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

Характеристика видов обучения представлена в табл. 1. Целенаправленное обучение квалифицированных кадров предполагает тесную связь и координацию между этими видами обучения.

Таблица 1 – Характеристика видов обучения кадров

Виды обучения	Характеристика вида обучения
Профессиональная подготовка кадров	Приобретения знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности (обучается учащаяся молодежь)
Профессиональная начальная подготовка	Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамент для дальнейшей профессиональной подготовки (например подготовка бакалавров)
Профессиональная специализированная подготовка	Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией (например, специалист, магистр)
Профессиональное совершенствование (повышение квалификации)	Расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт)
Совершенствование профессиональных знаний и способностей	Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность)
Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе	Подготовка к выполнению качественного более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность)
Профессиональная переподготовка (переквалификация)	Получение знаний, умений, навыков и обучения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)

Потребности в обучении квалифицированных кадров необходимо рассматривать по целевым группам или целевым лицами с тем чтобы

качественно составить программу профессионального обучения для конкретного работника. Для отдельных целевых групп выделяются главные задачи (табл. 2)

Таблица 2–Задачи обучения для отдельных целевых групп

Целевая группа	Главные задачи обучения
Учащаяся молодежь	Теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специальности на рабочем месте.
Специалисты с опытом работы	Повышение квалификации для углубления специальных знаний по специальности.
Руководители с опытом работы	Отработка поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров, методика принятия решений, выработка сдержанности и т. п.

Обучение может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение). Критериями выбора вида обучения являются: с одной стороны, доходы, (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой – внушительные расходы. Если доходы профессионального обучения трудно поддаются расчетам, то относительно легко подсчитываются расходы. Внепроизводственная профессиональная подготовка связана со значительными изменяющимися расходами, внутрипроизводственная – со значительными, но фиксированными расходами, поскольку в сфере обучения занято определенное количество человек и имеется соответствующая инфраструктура. Следует отметить, что обучение квалифицированных кадров на своем производстве имеет преимущества: методика обучения составляется с учетом специфики предприятия, передача знаний осуществляется простым наглядным способом, результат легко контролируется. В противоположность этому внепроизводственное обучение квалифицированных кадров проводится, как правило, опытными преподавателями в широком диапазоне своего опыта,

однако потребности предприятия при этом не всегда в достаточной степени учитывается.

Формы обучения:

- Индивидуальное – ученика либо прикрепляют к квалифицированному работнику, либо включают в бригаду, где с ним занимается бригадир или другой член бригады – рабочий высокой квалификации. Необходимый теоретический курс ученик изучает самостоятельно, консультируясь с соответствующими специалистами.
- Групповое – предусматривает объединение учеников в специальные группы, занятия с которыми проводят рабочие высокой квалификации.
- Курсовое – применяется для обучения работников сложным профессиям и осуществляется в два этапа: сначала в учебной группе под руководством мастера производственного обучения на специально созданной базе предприятия или учебного комбината, а затем на рабочих местах предприятия в учебной группе под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного работника – инструктора производственного обучения.

1.2.3 Методы обучения персонала

Приведем методы профессионально обучения на рабочем месте. Эта форма подготовки осуществляется с конкретной постановкой задачи на рабочем месте (табл. 3).

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки (табл. 4).

В последнее время существенно возросло значение методов обучения квалифицированных кадров, согласно которым члены рабочих групп (до 10 человек) в регулярных встречах вне рабочего места обсуждают рабочую ситуацию и вместе занимаются поиском возможностей ее решения японский

(метод «кружок качества», который применяется в США и Европе). В Германии этот метод называется «вместо учебы». Оба метода имеют ряд одинаковых, аналогичных особенностей: рабочие группы хотят управлять самостоятельно. Производственная иерархия в рабочей группе не имеет никакого значения, результаты работы группы представляются вышестоящим инстанциям. Группы отличаются друг от друга, прежде всего постановкой цели. «Кружок качества» прежде всего, старается подчеркнуть ориентированную на результат экономическую эффективность обучения квалифицированных кадров, в то время как группа «вместо учебы» на передний план выдвигает элементы обучения квалифицированного работника, ориентированные на личность, т. е. выработку манеры поведения, способы общения.

Таблица 3 – Методы обучения персонала на рабочем месте

Метод обучения	Характерные особенности метода
Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
Производственный инструктаж	Информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой
Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)
Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач

Таблица 4– Методы обучения персонала вне рабочего места

Метод обучения	Характерные особенности метода
Чтение лекций	Пассивный метод используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний
Конференции, семинары	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно- критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений
Деловые игры	Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения
Методы решения производственно – экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т. д.)
Рабочая группа	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организации, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений

Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. Поскольку определение результатов, достигнутых с помощью обучения квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

1.3 Управление кадровым резервом

Кадровый резерв – часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификации.

Процесс формирования резерва и работа с ними включает определение его численности, должностной структуры, изучение, оценку, отбор кандидатов составление и утверждение списка, организацию повышения квалификации.

1.3.1 Определение численности кадрового резерва

Оптимальный количественный состав резерва планируется с учетом потребности в кадрах на ближайшую и отдаленную перспективу в результате изменения и совершенствования аппарата управления; появление дополнительных руководящих должностей, потенциальных вакансий, связанных с уходом на пенсию, сокращением штатов, фактической численностью подготовленного резерва каждого уровня, примерного выбытия по различным причинам из состава резерва. Величина резерва также зависит от готовности людей занять должности.

На каждую должность в резерве желательно иметь минимум два кандидата; второй всегда необходим для избежания случайностей и стимулирования к совершенствованию первого. Но работать с большим резервом трудно, а низкая вероятность назначения на должность снижает мотивацию к продвижению у работников.

1.3.2 Определение должностной структуры резерва

Должностная структура резерва строится по трем уровням управления – высшему, среднему и низшему в соответствии с утвержденной номенклатурой должностей. Требования к претендентам формулируются с учетом специфики их будущих должностей и особенностей организации.

В качестве дополнительных условий часто задается минимальный общий стаж и требования к опыту работы в качестве линейного руководителя либо специалиста в соответствующих подразделениях. В резерв не направляются лица со слабым здоровьем.

1.3.3 Поиск кандидатов в резерв

Поиск кандидатов в резерв осуществляется на основе требований должности с использованием различных методов подбора кандидатов в резерв руководящих кадров. Методы подбора кандидатов в резерв социально-психологические, практические, учебные.

В число перспективных кадров включаются лица, которые заинтересованы в служебном росте и с вероятностью более 0,5 могут быть назначены на руководящие должности. Затем устанавливается, кто из них имеет большие шансы стать руководителем, и обстоятельно изучаются данные работника – сначала анкетные, затем остальные.

Подбор начинается с собеседования, которое выявляет стремление работать в данной должности, умение планировать свою работу, видеть резервы, решать проблемы в сжатые сроки, подготовленность, квалификацию, причем работник должен быть осведомлен обо всех требованиях, которые к нему будут предъявлены.

Применений принципа перспективности в подходе к комплектованию резерва означает установление возрастного ценза для определенных категорий должностей или учета времени, остающегося до наступления пенсионного возраста, и состояния здоровья, определение необходимого периода работы в должности, требование систематического повышения квалификации, наличие инновационного потенциала.

Возраст кандидатов в резерв зависит от уровня должности. Процедура отбора в резерв должна быть регламентирована, согласована с процедурами выдвижения и назначения. Иногда процедуру отбора целесообразно осуществлять на конкурсной основе. В резерве выделяют две группы.

Оперативный резерв – кандидаты на замещение определенных ключевых должностей, готовые приступить к работе немедленно или в ближайшее будущее. В него входит часть должностей, которые станут вакантными в ближайшее время и требуют конкретной подготовки кандидатов.

Стратегический резерв – молодые сотрудники с лидерскими наклонностями, которые могут занимать эти должности в перспективе в течение до 20 лет.

На каждого кандидата в резерв составляется индивидуальный план продвижения и стимулирования труда, что позволяет индивидуализировать и ускорить подготовку к занятию соответствующей должности. Разделы плана работы с резервом включают теоретическую подготовку, замещение руководителя в период отсутствия, участие в решении организационных вопросов, стажировку, формирование навыков общения.

1.3.4 Формирование кадрового резерва

Наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующим организационно-штатным структурам с учетом перспектив их развития. Резерв создается на все без исключения должности руководителей, осуществляющих функции управления на конкретном уровне.

Формирование резерва проводится на основе выводов аттестационных комиссий, базирующихся на объективной всесторонней оценке информации о деловых и личностных качествах кандидатов на руководящие должности. При этом в основу выводов таких комиссий должен быть положен анализ конкретных результатов профессиональной деятельности специалистов, достигнутых на различных этапах их работы в системе управления. Особое внимание при этом уделяется уровню профессиональной и общеобразовательной подготовки, организаторским и аналитическим

способностям, чувству ответственности за результаты работы, целеустремленности, умению обосновывать и принимать самостоятельные, ответственные решения. При выдвижении в резерв учитываются результаты оценки знаний кандидатов, полученных входе их обучения в системе повышения квалификации, заключения по итогам стажировок, тестирований и т. п., а также физическое состояние, способность переносить дополнительные нагрузки.

Работа по формированию резерва складывается из следующих этапов:

- Составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров.
- Оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение.
- Определение кандидатов в резерв.
- Принятие решения о включении в резерв.
- Согласование списка кандидатов, включенных в резерв, с вышестоящими организациями.

При формировании резерва необходимо точно знать квалификационные требования, предъявленные к той должности, на которую зачисляется в резерв специалист, учитывать, какие специальные знания и опыт необходимы в каждом конкретном случае для обеспечения высокопрофессионального руководства.

Ежегодно в декабре руководитель кадровой службы организации проводит подготовительную работу по выявлению кандидатов, достойных для зачисления в резерв. Затем составляется предварительный список резерва кадров для выдвижения. Данный список обсуждается на заседании постоянно действующей комиссии, а затем утверждается руководителем организации.

Для проведения планомерной систематической работы с резервом кадров во всех организациях создаются постоянно действующие комиссии по работе с резервом. Эти комиссии должны способствовать качественной подготовке и действенной расстановке кадров, максимальному устранению

субъективизма в оценке деловых и личностных качеств специалистов, зачисляемых в резерв.

Состав комиссии определяется и утверждается руководителем организации. В ее состав включаются: руководитель организации, как председатель комиссии он отвечает за организацию работы с резервом; руководитель кадровой службы, как секретарь комиссии он ведет делопроизводство, осуществляет контроль за порядком и организацией работы с резервом; председатель профсоюзной организации; представители психологических служб и юристы, а также специалисты по направлению профессиональной деятельности.

Работа по подготовке резерва кадров носит целенаправленный, системный и плановый характер. Организация этой работы направлена на обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого специалиста к самостоятельной деятельности на новом, более высоком уровне.

Различия структуры и состава резерва, а также исходной подготовленности работников обуславливают принцип индивидуального подхода при выборе форм и методов работы, их очередности и продолжительности.

Работа со специалистами, включенными в состав резерва, проводится по плану, в котором предусматриваются конкретные мероприятия по приобретению необходимых теоретических, экономических и управленческих знаний, глубокому освоению характера работ, по выработке у специалиста умения и навыков руководства на уровне современных требований.

В систему этой работы входят:

- учеба в системе повышения квалификации руководящих работников с отрывом и без отрыва от производства;
- стажировка в должности, на которую специалист зачислен в резерв;
- временное замещение отсутствующих руководителей на период их командировок, отпусков;

- выезды в другие организации с целью изучения положительного опыта;
- участие в преподавательской работе в системе повышения квалификации;
- участие в проверках производственной деятельности организации и их подразделений;
- участие в подготовке и проведении конференций, семинаров и совещаний.

Планирование кадрового резерва имеет цель спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

План работы с резервом руководящих кадров организации включает следующие разделы: определение потребности в руководящих кадрах; подбор и изучение руководящих кадров; комплектование резерва, рассмотрение, согласование и утверждение резерва; работа с резервом руководящих кадров; контроль за подготовкой резерва руководящих кадров; определение готовности резерва руководящих кадров для назначения на должности.

Источниками формирования резерва кадров являются: квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители низового уровня; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

В организациях сложился определенный порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров:

- Отбор кандидатов должен проводиться на конкурсной основе среди специалистов в возрасте до 35 лет, продолжительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих высшее образование;
- Решение о включении работников в группы резерва принимает специальная комиссия и утверждает приказом по организации;

- Для каждого работника (стажера) утверждается руководитель стажировки и руководитель каждого этапа стажировки, которые составляют индивидуальный план стажировки на каждом этапе;
- Руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров, получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером этапов системы служебно-профессионального продвижения;
- Стажеру устанавливается должностной оклад, соответствующий занимаемой им новой должности, но выше предыдущего оклада, причем на него распространяются все виды материального поощрения, предусмотренные для данной должности.

Все лица, зачисленные в резерв, подлежат учету в кадровых службах. В личные дела кандидатов на выдвижение подшиваются аттестационные листы, документы о повышении квалификации, обучении в ИПК, на ФПК, в учебных центрах дополнительного профессионального образования при вузах, отчеты по результатам стажировок, характеристики.

В декабре каждого года во всех органах исполнительной власти территориального и отраслевого управления проводится анализ расстановки руководящих кадров, а также состояния резерва на выдвижение. При этом оценивается деятельность каждого зачисленного в резерв работника за минувший год, принимается решение либо оставить его в составе резерва, либо исключить.

Исключение из резерва кадров связано с неудовлетворительными показателями работы на вверенном участке по результатам аттестации, состоянием здоровья, выходом на пенсию и т. п.

1.3.5 Отбор кандидатов из резерва для назначения на должность

Отбор кандидатов из резерва для назначения на должность происходит конфиденциально на основе соотнесения их индивидуальных характеристик с идеальным вариантом, результатов работы в настоящей и прежней должностях,

степени готовности, возраста, потенциала, оценки усилий по подготовке к занятию должности. Вспомогательными орудиями отбора являются результаты аттестации, данные о повышении квалификации, результаты тестирования. Должности в аппарате управления замещаются в соответствии со следующими принципами:

- В низшем звене управления и в штабных подразделениях – молодыми специалистами;
- Во всех звеньях – руководителями и специалистами из своей и других организаций;
- В управленческой элите – путем сочетания ротации и ускоренного продвижения собственных перспективных кадров.

1.4. Управление деловой карьерой персонала

Деловая карьера – поступательное продвижение личности в какой – либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения. Например, больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Карьера – это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере как роде занятий, деятельности. Например: карьера менеджера, спортивная карьера, военная карьера, артистическая карьера, карьера домохозяйек, матерей, учащихся. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на деловую карьеру, является ее частью.

Начинается деловая карьера с формирования субъективно осознанных собственных суждений работника о своем трудовом будущем, ожидаемом пути самовыражения и удовлетворения трудом. И так карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение индивида, связанная с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека. Различают несколько видов карьеры.

Карьера внутриорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера межорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник последовательно, работая на различных должностях в

разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта в другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо с перспективами продвижения по службе.

Неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой – либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Так, считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленных к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Карьера вертикальная – вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие карьеры. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера горизонтальная – вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо

выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени. Понятие горизонтальной карьеры не означает неперенное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Карьера ступенчатая – вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Карьера скрытая – вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение следующих задач:

- достижение взаимосвязи целеполагания организации и отдельного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей;

- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- повышение качества процесса планирования карьеры;
- формирования наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Планирование и контроль деловой карьеры заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Обеспечение гарантий занятости - одна из наиболее сложных проблем управления работой с персоналом в организациях. Некоторые руководители даже не хотят рассматривать эту проблему, считая, что в условиях рынка предприниматель сам решает, когда и кого уволить. Однако если руководители организации ожидают от работников готовности повышать производительность, качество и эффективность труда, то они должны предоставить им определенные гарантии сохранения работы.

На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности.

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего

его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет от 25 до 30. В этот период работник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень который выше прожиточного минимума.

Этап продвижения длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижение по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом.

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры, и такие люди все меньше получают

удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые заменили бы им заработную плату данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем – пенсионном этапе карьера в данной организации завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможными в период работы в организации или выступали в виде хобби. Стабилизируется уважение к себе и таким же собратям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье.

Управление деловой карьерой это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации. Управление деловой карьерой позволяет достичь преданности работника интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей человека.

Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально – экономических условиях. Нет ничего удивительного в том, что он желает знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место,

где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, но так как и организация, принимая его на работу, также преследует конкретные цели, то нанимающемуся необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ними организация, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей. Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняемся мы сами, с ростом нашей квалификации и т. д. Формирование карьеры это процесс постоянный.

1.4.1 Модели карьеры

Многообразие вариантов карьеры получается за счет сочетания четырех основных моделей: «трамплин», «лестница», «перепутье», «змея».

Карьера «трамплин» широко распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. Соответственно меняются занимаемые должности на более сложные и лучшие оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течении длительного времени. А потом «прыжок» с «трамплина» ввиду ухода на пенсию.

Модель карьеры «лестница» предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например, не более 5 лет. Такого срока хватит для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной

отдачей. С ростом творческого потенциала, производственного опыта и квалификации руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность сотрудник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигает в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, профессиональные знания и умения. После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом.

«Перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Эта карьера может быть рекомендована для фирм, применяющих трудовой договор в форме контракта.

Модель карьеры «змея» пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время.

Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления. Это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения, перемещения и детальное изучение социально-психологического климата в коллективе.

2 Анализ системы подготовки и развития системы персонала в Управлении Судебного Департамента «Ленинского районного суда» города Томска

2.1 Общая характеристика предприятия

По имеющимся архивным данным история Ленинского районного суда г. Томска исчисляется с 10.01.1963 года.

12.01.1963 года решением Томского облисполкома №8 в результате преобразования Томского городского народного суда в Ленинский и Кировский народные суды, был создан Ленинский районный народный суд. В тоже время, 10.01.1963 года был издан приказ №5 по Томскому областному суду о преобразовании городского народного суда на два районных. На основании этого приказа произошло распределение народных судей и судебных исполнителей городского суда между Ленинским и Кировским народными судами.

С 1963 года Ленинский районный народный суд располагался в двухэтажном кирпичном здании по адресу: Набережная реки Ушайки – 16, коллектив суда успешно трудился под руководством первого председателя Ленинского районного народного суда Иванова Евграфа Демьяновича, до 1972 года.

В 1969 году Ленинский суд сменил свой адрес и разместился в двухэтажном деревянном здании по переулку Ванцетти 14.

В 1972 году председатель суда Иванов Е.Д. был переведен на работу в областной суд, а председателем назначен Сидоров Иннокентий Федорович, под руководством Сидорова И.Ф. коллектив суда работал до 1980 года.

Яркий след в истории Ленинского суда оставила председатель суда Кривых Галина Павловна. Под ее руководством коллектив суда работал и осуществлял правосудие с 1980 по 1995 год, в этот период Ленинский суд г. Томска вторично сменил свой адрес, и коллектив суда переехал в здание бывшего райкома партии по адресу пл. Батенькова – 6. Кривых Г. П. особое внимание уделяла организации работы суда. Под ее руководством, в связи с

постоянно возрастающими нагрузками, судейский состав увеличился до 8 человек.

В 1995 году после выхода Кривых Г.П. в отставку к обязанностям председателя Ленинского районного суда приступил Зуев А.С., который уделял большое внимание не только улучшению организации работы суда, ремонту здания суда, а также много сил и времени для улучшения жилищных условий судей.

С первых дней образования Ленинского районного народного суда работу судов обеспечивал Областной суд, а с 1971 года обеспечение работы судов перешло в ведение отдела юстиции Томского облисполкома.

19.12.1997 Государственной Думой, был принят Закон о Судебном Департаменте при Верховном Суде Российской Федерации и обеспечение работы районных судов, перешло в ведение Управления Судебного Департамента в Томской области, и Зуев А.С. был утвержден Начальником Управления Судебного Департамента в Томской области.

В 1999 году к обязанностям председателя Ленинского суда г. Томска приступил Сафонов В.В. В.В. Сафонов уделял большое внимание организации работы суда, улучшению жилищных условий судей. Разработана и осуществляется программа компьютеризации суда. Все судьи обеспечены компьютерами, ведется укомплектование компьютерами технического персонала, в результате организованной работы суда и постоянно возрастающих нагрузок на коллектив, состава судей Ленинского районного суда г. Томска увеличился до 18 человек, численность работающих в суде достигла 56 человек.

29.03.2011 года Указом Президента Российской Федерации председателем Ленинского районного суда г. Томска назначен Останин В.А.

В настоящее время Ленинский районный суд является одним из самых крупных судов в г. Томске.

Ленинский Районный суд – это орган федеральной судебной власти, входящий в систему судов общей юрисдикции и занимающий положение

первого звена этой системы (выше мировых судов, но ниже судов уровня субъекта РФ и Верховного Суда РФ).

Образуются в районах, районах в городах и городах (за исключением городов федерального значения, суды которых являются судами субъектов РФ, а не районными (городскими) судами) на всей территории России.

Районный суд является судом первой инстанции для большинства гражданских, уголовных и административных дел. Не вступившие в силу решения (приговоры) районного суда, вынесенные им как первой инстанцией, могут быть обжалованы в апелляционном порядке (вступившее – в кассационном) в суде общей юрисдикции уровня субъекта РФ.

Также районный суд является судом апелляционной инстанции в отношении мировых судей.

2.1.1 Принципы деятельности районного суда

Деятельность районного суда по осуществлению правосудия осуществляется на принципах, общих для всех органов судебной власти РФ, а именно:

- единство судебной системы;
- самостоятельность судов и независимость судей;
- обязательность судебных постановлений;
- равенство всех перед законом и судом;
- гласность в деятельности судов;
- несменяемость и неприкосновенность судей.

Полномочия судей районных судов при отправлении ими правосудия конкретизированы в ГПК РФ, УПК РФ, КоАП РФ, иных нормативных актах.

Районный суд создается и упраздняется только посредством принятия соответствующих федеральных законов.

Районный суд формируется в составе председателя районного суда, одного или нескольких его заместителей и судей районного суда. Общее число

судей должно быть достаточным для того, чтобы надлежащим образом обеспечивать права лиц на доступ к правосудию.

Председатель Ленинского районного суда является федеральным судьей и наравне с другими судьями этого же суда осуществляет правосудие, а также другие судебские полномочия.

Ленинский Районный суд состоит из федеральных судей, назначаемых указами Президента РФ в порядке, определённом законодательством.

В Ленинском районном суде есть председатель и заместители председателя, назначаемые Президентом РФ сроком на 6 лет. Одно и то же лицо может быть назначено председателем (заместителем председателя) одного и того же суда неоднократно, но не более двух раз подряд.

Полномочия Председателя суда:

- председательствует в судебных заседаниях;
- назначает судей в качестве председательствующих в судебных заседаниях;
- распределяет другие обязанности между судьями;
- ведёт личный приём, организует работу суда по приёму граждан и рассмотрению предложений, заявлений и жалоб;
- руководит изучением и обобщением судебной практики и ведением судебной статистики;
- вносит представления в государственные органы, общественные организации и должностным лицам об устранении нарушений закона, причин и условий, способствовавших совершению правонарушений;
- руководит работой аппарата суда;
- организует работу по повышению квалификации работников суда;
- организует работу по пропаганде правовых знаний и разъяснению законодательства;
- осуществляет другие полномочия, предоставленные ему законодательством.

2.1.2 Аппарат Ленинского Районного суда

Аппарат суда обеспечивает деятельность судей по отправлению правосудия и состоит из:

- администратора суда, подчиняющегося непосредственно председателю и не включённого в штат суда;
- помощников председателя суда, помощников заместителя председателя и помощников судей;
- начальников отделов (общий отдел, отделы по обеспечению судопроизводства по гражданским и уголовным делам);
- специалистов и консультантов;
- секретарей судебного заседания;
- технического персонала по обслуживанию зданий суда.

Председатель суда осуществляет ряд организационно–распорядительных функций:

- организует работу суда;
- устанавливает правила внутреннего распорядка суда;
- распределяет обязанности между своими заместителями, судьями;
- организует работу по повышению квалификации судей;
- осуществляет общее руководство деятельностью аппарата суда;
- регулярно информирует судей и работников аппарата суда о своей деятельности и деятельности суда;
- осуществляет иные полномочия по организации работы суда.

Заместитель председателя суда наряду с осуществлением полномочий судьи реализует полномочия по организации работы суда в соответствии с распределением обязанностей, установленным председателем районного суда.

Все судьи, входящие в состав Ленинского районного суда, обладают равными правами и не подчинены друг другу. При рассмотрении определенных дел из общего штата судей председателем суда назначаются конкретные судебные составы.

При коллегиальном рассмотрении дела один из судей приобретает статус председательствующего. Однако этот статус не следует смешивать с полномочиями председателя данного суда: председательствующим является судья при рассмотрении конкретного дела, а председатель суда – это постоянная должность.

Аппарат суда, реализует следующие функции:

- принимает и выдает документы;
- удостоверяет копии судебных документов;
- производит вручение документов, уведомлений и вызовов;
- контролирует уплату пошлин и сборов;
- осуществляет организационно – подготовительные действия в связи с назначением дел к слушанию;
- обеспечивает ведение протоколов судебных заседаний;
- ведет учет движения дел и сроков их прохождения в суде;
- участвует в обобщении судебной практики, ведет судебную статистику, информационно – справочную работу;
- осуществляет прием граждан.

Осуществляя руководство деятельностью аппарата суда, председатель суда назначает на должность и освобождает от должности работников, распределяет обязанности между ними, разрешает вопросы о поощрениях и взысканиях, организует работу по повышению их квалификации.

В компетенцию Ленинского районного суда также входит передача дел от одного мирового судьи другому, если первый мировой судья был отведен.

2.2 Анализ структуры персонала

Организационная структура любой организации подразумевает установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями, распределения между ними прав и ответственности.

Руководство:

- Председатель суда
- Заместитель председателя суда по уголовным делам
- Заместитель председателя суда по гражданским делам
- Помощник председателя суда
- Администратор суда
- Судьи
- Помощник судьи
- Секретарь судьи

Отделы по направлению деятельности:

- Отдел обеспечения судопроизводства по гражданским делам
- Отдел обеспечения судопроизводства по уголовным делам

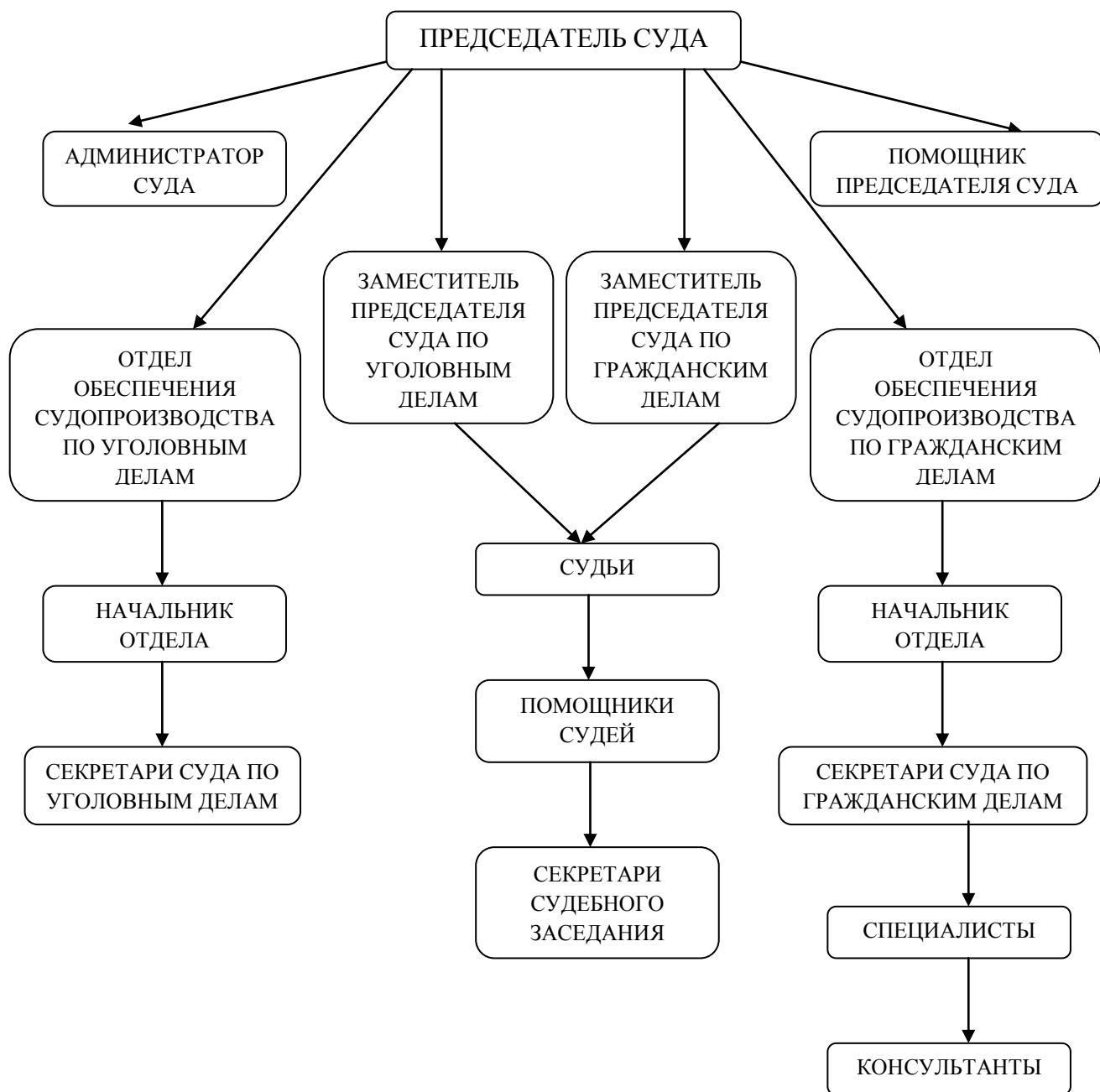


Рисунок 1 – Организационная структура УСД «Ленинский районный суд»

2.2.1 Функции Отдела

В целях реализации основных задач Отдел осуществляет следующие функции:

1. Обеспечивает работу по отбору и подготовке кандидатов на должности судей федеральных судов, мировых судей, председателей и заместителей председателей судов.
2. Организует и обеспечивает работу Квалификационной коллегии судей Томской области и Экзаменационной комиссии по приему квалификационного экзамена на должность судьи. Осуществляет формирование личных дел кандидатов на должность судьи, имеющих положительное заключение Квалификационной коллегии судей Томской области о рекомендации направление в Верховный Суд Российской Федерации для представления Президенту Российской Федерации к назначению.
3. Готовит предложения и проекты приказов, связанные с поступлением на гражданскую службу, ее прохождением, заключением служебного контракта, назначением на должность гражданской службы, освобождением от замещаемой должности гражданской службы, увольнением гражданского служащего с гражданской службы.
4. Организационно обеспечивает деятельность конкурсной комиссии для проведения конкурса на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы.
5. Координирует работу по аттестации федеральных государственных гражданских служащих федеральных судов общей юрисдикции, а также организует проведение аттестации федеральных государственных служащих Управления.
6. Организационно обеспечивает проведение квалификационных экзаменов федеральных государственных гражданских служащих федеральных судов общей юрисдикции и Управления для присвоения классных чинов.
7. Осуществляет ведение персонального учета кадров, организует работу по установлению выслуги лет (стажа работы), готовит документы к присвоению классных чинов, квалификационных классов, а также в пределах компетенции в соответствии с нормативными актами готовит

документы о начислении доплат, выплат, компенсаций, в том числе лицам, оформленным на пенсию и пребывающим в отставке.

8. Осуществляет в соответствии с требованиями законодательства о государственной гражданской службе формирование, ведение и хранение личных дел федеральных и мировых судей, федеральных государственных гражданских служащих Управления.
9. Ведет учет, хранение и оформление трудовых книжек федеральных и мировых судей, федеральных государственных гражданских служащих Управления.
10. Осуществляет работу по заключению служебных контрактов с гражданами, поступающими на государственную гражданскую службу и трудовых договоров.
11. Проводит работу по социальной защите судей, в том числе пребывающих в отставке, федеральных государственных гражданских служащих аппарата федеральных судов общей юрисдикции и Управления в пределах компетенции.
12. Взаимодействует с образовательными учреждениями, осуществляющими подготовку, переподготовку и повышение квалификации судей и федеральных государственных гражданских служащих аппаратов федеральных судов общей юрисдикции и Управления.
13. Принимает участие в организации и проведении учебного процесса в системе профессиональной подготовки судей, повышении квалификации федеральных государственных гражданских служащих аппаратов федеральных судов общей юрисдикции и Управления.
14. Вносит в установленном порядке предложения в планы работы Управления, а также предложения по изменению структуры, штатов федеральных судов общей юрисдикции и Управления.
15. Представляет в Судебный департамент при Верховном Суде Российской Федерации сведения о штатной и списочной численности федеральных

- судов общей юрисдикции и Управления, иные отчеты и сведения по направлению деятельности Отдела.
- 16.Анализирует состояние работы с кадрами в судах, контролирует исполнение руководителями и федеральными государственными гражданскими служащими законодательных и нормативных актов по вопросам работы с кадрами, участвует в проверках соблюдения штатно-финансовой дисциплины в судах и Управлении.
 - 17.Организует работу по подготовке представлений по согласованию с председателем соответствующего суда о награждении судей и федеральных государственных гражданских служащих федеральных судов общей юрисдикции государственными наградами и присвоении им почетных званий.
 - 18.Совместно с другими отделами Управления принимает участие в проверках по фактам нарушений законности, правонарушений и нарушений дисциплины, допускаемых работниками судов и Управления, вносит предложения по их предупреждению.
 - 19.В пределах своей компетенции рассматривает жалобы и заявления граждан, участвует в личном приеме граждан.
 - 20.Участвует в осуществлении иных мер по кадровому обеспечению деятельности федеральных судов общей юрисдикции и Управления.

2.2.2 Общая структура персонала за три года

Таблица 5 – Общая структура персонала за 2013 год

	2013 год		
Общая численность	72		
Образование	Высшее	Средне – профессиональное	
	45	27	
Пол	Мужчины	Женщины	
	39	33	
Квалификация	Высшая	Средняя	Низшая
	9	53	10
Возраст	Мужчины	Женщины	
До 30 лет	6	9	
От 30 – 50	29	21	
Старше 50	4	3	

Таблица 6 – Общая структура персонала за 2014 год

	2014 год		
Общая численность	66		
Образование	Высшее	Средне – профессиональное	
	49	17	
Пол	Мужчины	Женщины	
	27	39	
Квалификация	Высшая	Средняя	Низшая
	15	40	11
Возраст	Мужчины	Женщины	
До 30 лет	10	13	
От 30 – 50	15	23	
Старше 50	2	3	

Общая численность организации за 2013 г. (табл. 5) составляет 72 человека. При этом видно, что специалистов со средней квалификацией больше, чем с высшей. Так же можно отметить, что сотрудников мужского пола больше, женского. Ещё, сотрудников возрастной категории от 30 до 50 лет больше, чем молодых специалистов.

Общая численность организации за 2014 г. (табл. 6) составляет 66 человек. Видно, что специалистов со средней квалификацией все также больше, чем с высшей. Но, сотрудников мужского пола уже стало меньше, женского.

Таблица – 7 Общая структура персонала за 2015 год

	2015 год		
Общая численность	58		
Образование	Высшее	Средне – профессиональное	
	53	5	
Пол	Мужчины	Женщины	
	23	35	
Квалификация	Высшая	Средняя	Низшая
	18	35	5
Возраст	Мужчины		Женщины
До 30 лет	13		18
От 30 – 50	8		14
Старше 50	2		3

Общая численность организации за 2015 г. (табл. 7) составляет 58 человек. Но при этом квалификационных сотрудников стало больше, чем за предыдущие 2 года, что показано на рисунке 2.

На рисунке 3 показано, что с каждым годом молодых специалистов в организации становится все больше. Из рисунка 4 можно сделать вывод, что с каждым годом большинство сотрудников имеют высшее образование. И так же

можно сделать вывод, что численность персонала с каждым годом уменьшается.

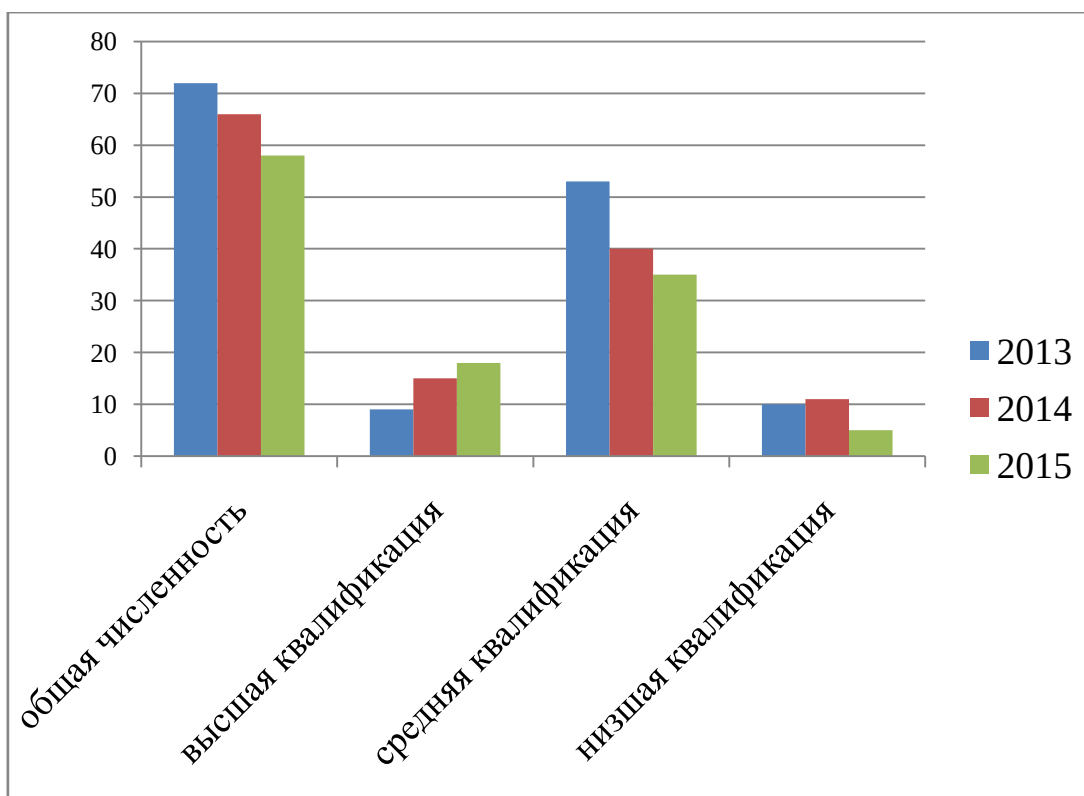


Рисунок 2 – Уровень квалификации за 3 года

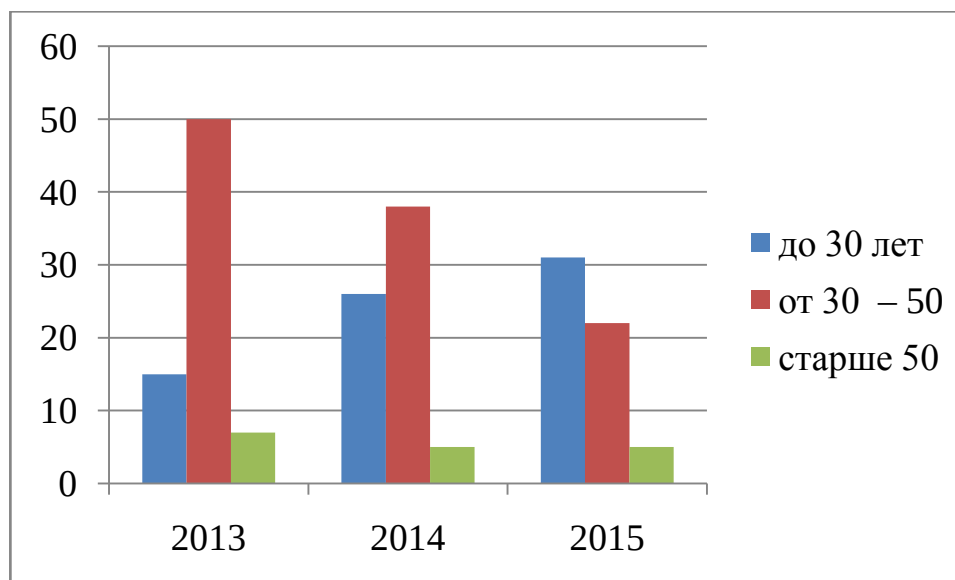


Рисунок 3 – Уровень возрастных категорий за 3 года

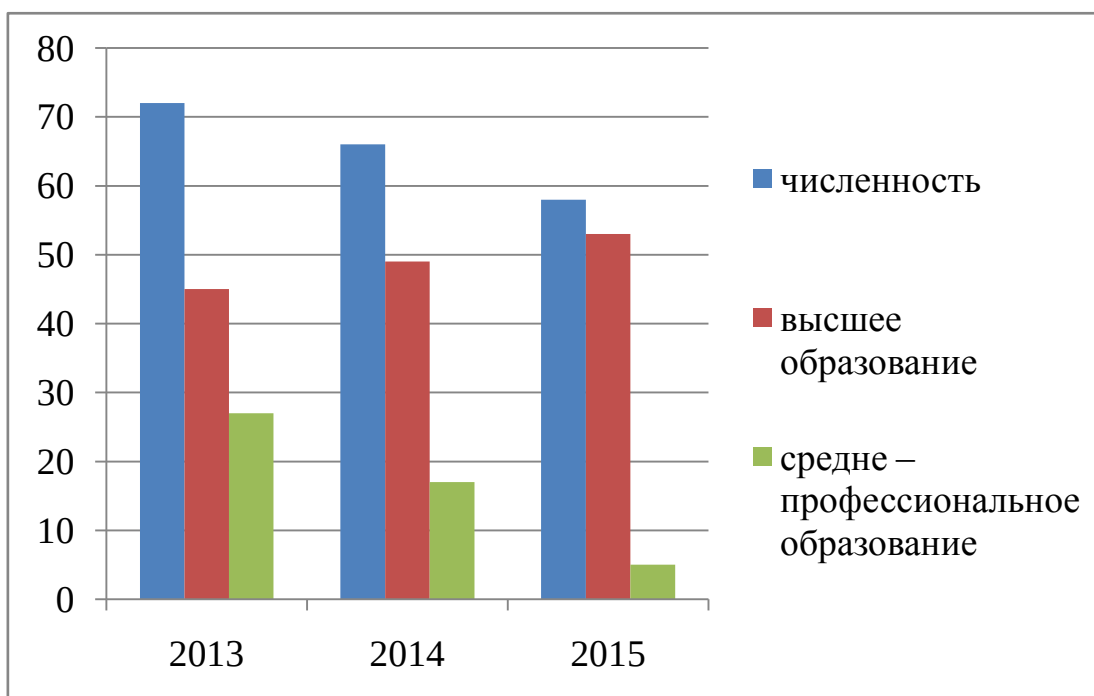


Рисунок 4 – Уровень образования за 3 года

Некоторые факторы влияющие на изменение численности в штате организации, такие как высокие требования к сотрудникам, наличие высшего образование, внимательность, опыт работы, знание ПК, вежливость и т. п. Большой объем работы и сжатые сроки сдачи документации, можно рассмотреть на примере секретаря судебного заседания работа с электронными ресурсами, правильное и заполнение в срок базы данных, подготовка и подшивка всех документов перед сдачей в канцелярию, правильное ведение протоколов в процессе рассмотрения судебного заседания. При этом маленькая заработная плата, большая ответственность, а также стрессоустойчивость. Не каждый работник справляется с большим объемом работ, при таком объеме он физически не справляется и не получает морального удовлетворения от работы. Это и является причиной не хватки сотрудников в организации.

Подбор кадров в организации в первую очередь осуществляется по рекомендации уже работающих сотрудников. В собеседовании участвуют сам Председатель суда и начальник отдела по гражданским делам, так как он же занимается подборкой кадров. На данном этапе проверяются: реакция на вопросы, знание сферы деятельности, умение вести беседу. Основное внимание

при собеседовании уделяется проверке знаний кандидата в специальной сфере деятельности.

На основе этого собеседования определяется пригодность либо непригодность кандидата для предполагаемой должности. При положительном решении вопроса, оформляется трудовой договор и должностные обязанности сотрудника. В обязанностях фиксируется ответственность члена коллектива перед организацией за соблюдение профессиональной этики, неразглашение государственной тайны и конфиденциальной информации.

Новые сотрудники знакомятся со своими должностными инструкциями и обязанностями, с функциями и механизмами взаимодействия отделов друг с другом.

Проведен анализ и составлен график штатной структуры персонала за три года:

Таблица 8 – Штатная структура персонала за 2013 года

Показатели	Плановая численность	Фактическая численность	Абсолютное отклонение	Отклонение, %
Среднесписочная численность, всего	77	72	-5	-6
Руководители, заместители	6	6	0	0
Секретари судебного заседания	16	15	-1	-6
Секретари канцелярии	10	10	0	0
Помощники судей	16	14	-2	-13
Судьи	16	15	-1	-6
Администратор суда	1	1	0	0
Рабочие	12	11	-1	-8

Таблица 9 – Штатная структура персонала за 2014 год

Показатели	Плановая численность	Фактическая численность	Абсолютное отклонение	Отклонение, %
Среднесписочная численность, всего	77	66	-11	-14
Руководители, заместители	6	4	-3	-33
Секретари судебного заседания	16	14	-4	-13
Секретари канцелярии	10	9	-3	-10
Помощники судей	16	14	-3	-13
Судьи	16	15	-2	-6
Администратор суда	1	1	0	0
Рабочие	12	9	-4	-33,3

Таблица 10 – Штатная структура персонала за 2015 год

Показатели	Плановая численность	Фактическая численность	Абсолютное отклонение	Отклонение, %
Численность всего	77	58	-19	-25
Руководители, заместители	6	3	-3	-50
Секретари судебного заседания	16	12	-4	-25
Секретари канцелярии	10	7	-3	-30
Помощники судей	16	13	-3	-19
Судьи	16	14	-2	-13
Администратор суда	1	1	0	0
Рабочие	12	8	-4	-33,3

Исходя из таблиц видно, что плановая численность с годами не меняется, но меняется фактическая численность, абсолютное отклонение, отклонение с каждым годом увеличивается. Это связано с требованиями к

человеку, претендующему на какую либо должность. Требования очень высокие, но нагрузка и ответственность тоже очень велика, и не каждому по силам справиться. Это и показано на рисунке 5.

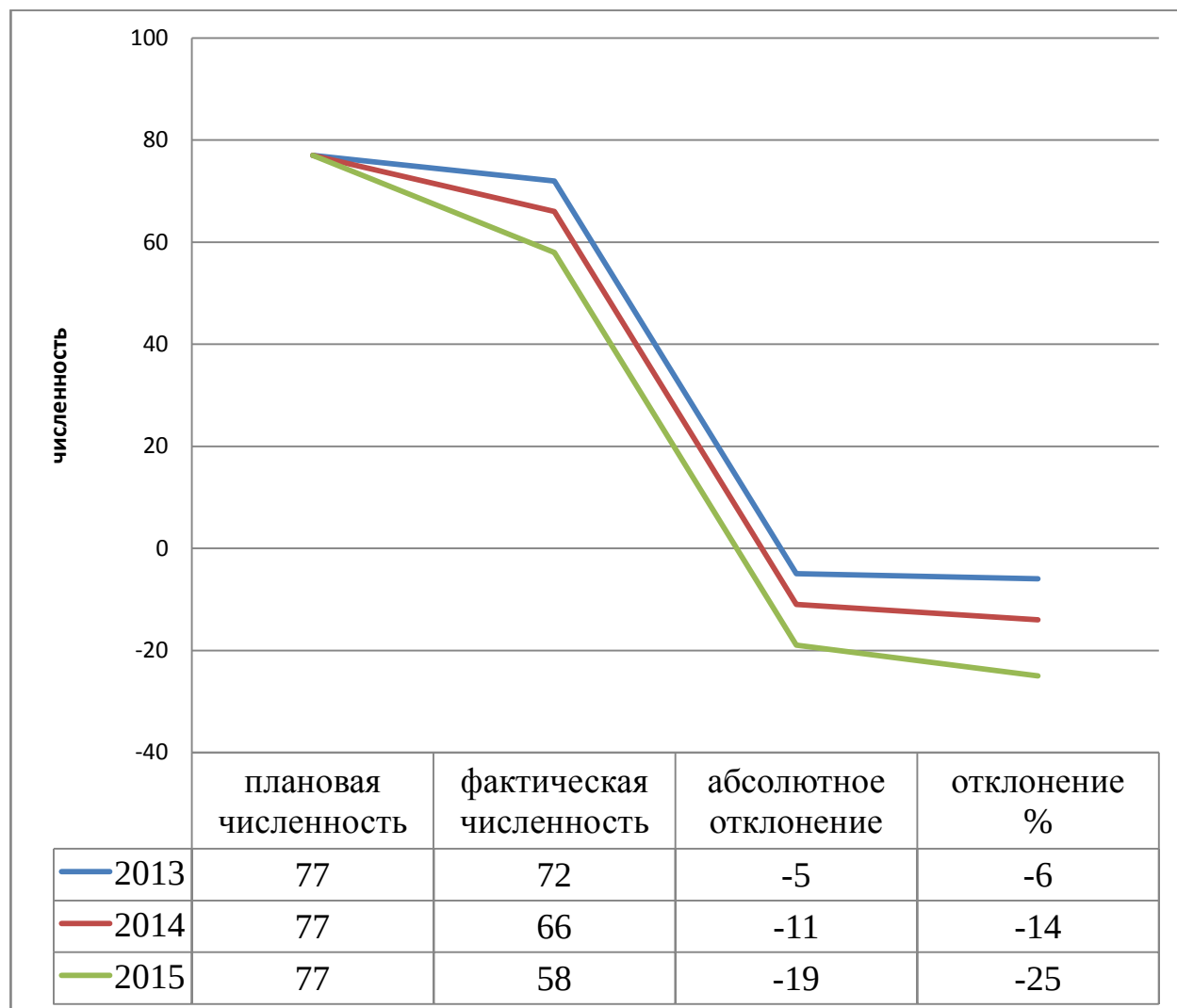


Рисунок 5 – Штатная структура персонала за 3 года

Для анализа динамики персонала просчитывают следующие коэффициенты.

- Коэффициент оборота по приему.

$$Кп = Чпр/Чср,$$

где Кп – коэффициент оборота по приему;

Чп – количество принятых сотрудников за отчетный период;

Чср – среднесписочная численность сотрудников за отчетный период;

- Коэффициент оборота по выбытию.

$$K_y = \text{Ч}_y / \text{Ч}_{\text{ср}},$$

где K_y – коэффициент оборота по выбытию;

Ч_y – количество уволенных сотрудников за отчетный период;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность.

- Коэффициент общего оборота.

$$K_o = (\text{Ч}_{\text{п}} + \text{Ч}_y) / \text{Ч}_{\text{ср}}$$

где K_o – коэффициент общего оборота.

- Коэффициент текучести.

$$K_t = \text{Ч}_y / \text{Ч}_{\text{ср}} * 100$$

В таблице 11 показан анализ динамики персонала, где выявлено, что с каждым годом текучесть кадров увеличивается. Это связано с большим объемом работы, и сжатыми сроками сдачи.

Таблица 11– Анализ динамики персонала

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютный прирост	Относительный прирост %
На начало периода	72	66	58	-14	-19,4
Принято человек	12	10	8	- 4	- 33
Выбыло всего чел.	5	7	10	- 3	- 30
По собственному желанию	4	7	10	- 1	11,1
За нарушение дисциплины	1	-	-	- 1	-
Состояло чел. на конец периода	77	67	60	-17	-22
Среднесписочная численность чел.	74	66	59	-15	-20
Коэффициент оборота по приему %	16	15	13	- 3	- 18
Коэффициент текучести %	7,5	12	13,5	6	80

2.3 Система развития персонала

Развитие персонала в организации дает возможность работающим расширять свои знания, навыки, развивать свои способности и умения.

В системе развития персонала выделяют три основных вида:

- Профессиональное обучение;
- Формирование кадрового резерва;
- Управление карьерой.

Основное, необходимое обучение и развитие в организации направлено на высококвалифицированный персонал, а именно судей, так как они являются главным составляющим звеном в организации.

Прежде чем получить статус судьи нужно пройти путь обучения и определенных навыков связанных именно с судебной сферой деятельности. Секретарь судебного заседания, помощник судьи и только потом судья. Закон таков, что бы стать судьей надо быть не моложе 25 лет и иметь юридический стаж не менее 7 лет. Квалификационный экзамен является важным и серьезным испытанием. Экзамен проводится по билетам. Билеты включают в себя три теоретических вопроса и три задачи. Отвечая на поставленные вопросы и решая задачи, кандидат раскрывает свои профессиональные качества, в том числе:

- профессиональные знания;
- интеллектуальный потенциал;
- уровень специальных юридических знаний;
- кругозор;
- общую эрудицию;
- гибкость и скорость мышления – способность быстро вникать в суть проблемы, воспринимать новые цели и задачи;
- логичность мышления четкое изложение мыслей, подбор вариантов при решении задач, обоснованность умозаключений;

- Дальновидность – умение видеть перспективу того или иного конкретного дела, при наличии тех или иных обстоятельств, прямо не обозначенных в условиях задачи;
- память.

Для того чтобы кандидат в судьи свободно отвечал на вопросы, поставленные в билетах, а также на дополнительные вопросы членов экзаменационной комиссии, ему необходимо знать требования, предъявляемые к ответам.

1. Экзамен проходит в форме публичного выступления кандидата, переходящего в диалог коллег – юристов. Сдающий экзамен кандидат в судьи, кроме цитирования норм права, должен последовательно излагать свои мысли, используя юридическую лексику, демонстрировать общую эрудицию и гибкость мышления.
2. Ответ на вопрос должен содержать несколько составляющих:
 - законодательно-нормативную: кандидат определяет нормативную базу, регулирующую отношения по избранному вопросу;
 - практическую: в ответах приводятся примеры судебной практики, соответствующей вопросу;
 - теоретическую: владение юридической лексикой, научными методами исследования, знание основ правовой доктрины.

Профессиональный юрист, обладающий необходимым уровнем знаний и опытом работы, получая билет, должен поставленные перед ним вопросы изложить в виде тезисов. Использование тезисов свидетельствует о глубоком понимании проблематики, о серьезной подготовке кандидата в судьи к сдаче экзамена.

3. При ответе необходимо не только высказать свое мнение относительно принятого судом решения, но и ответить на вопросы, какие нормы материального и процессуального права применил суд при принятии решения.

4. Для выяснения профессиональной подготовки кандидата члены комиссии могут задать дополнительные вопросы. Как правило, они связаны с вопросами, которые содержатся в билете.

Уровень квалификации кандидата определяется с учетом уровня ответа, свидетельствующего о его соответствии высоким квалификационным требованиям к должности судьи.

И так, после прохождения квалификационного экзамена приказом Президента РФ назначают на должность судьи. Требования и распоряжения судей при осуществлении ими полномочий обязательны для всех без исключения. Неисполнение требований и распоряжений судей влечет установленную законом ответственность [ст. 1 ч. 6 закон О статусе судей в РФ].

В организации, такой как УСД «Ленинский районный суд» судьи каждый месяц проходят обучение. Обучение проходит в основном вне рабочего места. Проводится это в виде семинаров, чтении лекций по 4 часа. На семинарах идет обсуждение новых законов, нововведение порядков и их исполнение.

Судья – это лицо, наделенное в конституционном порядке полномочиями осуществлять правосудие и исполняющее свои обязанности на профессиональной основе. На судей возлагается осуществление весьма ответственных обязанностей: принятие общеобязательных решений, затрагивающих существенные права и законные интересы граждан, государственных и иных организаций, от них могут зависеть судьбы людей и их благополучие, поддержание законности и правопорядка.

2.3.1 Кадровый резерв организации

В Российской Федерации установлена многоуровневая система формирования кадрового резерва на гражданской службе с выделением следующих видов кадровых резервов:

- федеральный кадровый резерв;
- кадровый резерв федерального государственного органа;

- кадровый резерв субъекта Российской Федерации;
- кадровый резерв государственного органа субъекта Российской Федерации.

Кадровый резерв федерального государственного органа представляет собой совокупность сведений о гражданских служащих (гражданах), признанных победителями конкурсного отбора для включения в кадровый резерв на замещение вакантной должности определенной категории и группы, а также по другим основаниям, предусмотренным Федеральным законом от 27.07.2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Основной целью формирования и использования кадрового резерва является своевременное обеспечение гражданской службы высококвалифицированными кадрами.

Кадровый резерв УСД «Ленинский районный суд» формируется с учетом поступивших заявлений от гражданских служащих и граждан. Общим правилом является включение гражданского служащего (гражданина) в кадровый резерв для замещения должности гражданской службы по результатам конкурса, в рамках которого оценивается соответствие участников конкурса квалификационным требованиям, предъявляемым к должностям гражданской службы, а также уровень их знаний, навыков и умений.

Резерв формируется с учетом поступивших заявлений на конкурсной основе для замещения. Кадровый резерв формируется для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке включения гражданского служащего (гражданина) в кадровый резерв для замещения должности гражданской службы осуществляется по результатам конкурса в порядке, предусмотренном статьей 22 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ.

Включение гражданского служащего (гражданина) в кадровый резерв оформляется правовым актом по управлению государственной службой.

Вакантная должность гражданской службы замещается по решению председателя, состоящим в кадровом резерве, сформированном на конкурсной основе. При отказе гражданского служащего (гражданина), состоящего в кадровом резерве, от предложенной должности вакантная должность замещается по конкурсу в соответствии со статьей 22 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ.

Федеральным законом предусмотрены и иные основания для включения гражданских служащих в кадровый резерв. В соответствии с ч. 1 ст. 39 Федерального закона в кадровый резерв включаются гражданские служащие, освобожденные от замещаемой должности гражданской службы, служебный контракт с которыми приостановлен по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон. В соответствии с ч. 10 ст. 58 Федерального закона гражданский служащий, освобожденный от замещаемой должности гражданской службы в связи с дисциплинарным взысканием, подлежит включению в кадровый резерв для замещения иной должности на конкурсной основе. В соответствии с ч. 16 ст. 48 Федерального закона, по результатам аттестации гражданских служащих аттестационная комиссия может рекомендовать гражданского служащего к включению в кадровый резерв для повышения в должности. В этом случае издается правовой приказ о включении гражданского служащего в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста.

Непосредственную работу с кадровым резервом осуществляет кадровая служба, так как формирование кадрового резерва, организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование относится к содержанию кадровой работы.

В УСД «Ленинский районный суд» кадровый резерв формируется в основном из сотрудников средней квалификации, секретарей судебного заседания, специалистов, консультантов. Резерв формируется, на случай если руководство суда не устраивает, по какой либо причине работник, а также бывает трудно найти замену увольняющемуся работнику. Но основные

причины это же конечно большой объем работы, небольшая заработная плата, высокие требования к претенденту, а также большая ответственность. Претенденты проходят конкурс, проводится он в виде экзамена. Он проводится в Управлении Судебного Департамента, и только там экзаменационная комиссия решает зачислить претендента в резерв или устроить на вакантную должность. Если же претендент зачислен в резерв организации, то он также может временно замещать сотрудников организации, которые по причинам отпуска, или болезни отсутствуют на работе и заменить их не кем. В основном это распространяется на сотрудников средней квалификации, секретари судебного заседания, специалисты, консультанты.

3.Рекомендации по совершенствованию программы развития персонала

Задачами разработки программы развития персонала в организации являются подбор кадров, профессиональная адаптация вновь принятых работников, повышения квалификации и переквалификации персонала, формирование кадрового резерва, отслеживание кадровой карьеры персонала.

На основании проведенного анализа системы развития персонала УСД «Ленинский районный суд», необходимо:

- усовершенствовать работу с персоналом, приняв новую штатную единицу – менеджера по персоналу;
- разработать модель мотивационной системы в организации.
- Расширить и усовершенствовать кадровый резерв

Для усовершенствования мотивационной деятельности и создания мотивационной системы необходимо создать отдел по работе с персоналом.

3.1 Совершенствование работы с персоналом

Для этого необходимо привлечь квалифицированного специалиста в области кадрового менеджмента. Этот отдел должен обладать необходимой информацией, ресурсами и полномочиями для ведения мотивационной деятельности.

Кадровый специалист должен будет проводить:

- оптимизацию системы материального поощрения персонала;
- социально – психологическую диагностику коллектива;
- анализ и регулирование групповых отношений;
- исследование производственных и социальных конфликтов;
- управлять занятостью;
- оценку и подбор кандидатов на вакантные должности;
- анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;
- маркетинг кадров;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональную и социально – психологическую адаптацию работников;
- управление трудовой мотивации;
- разработку правовых и трудовых отношений;
- предоставление полной информации о своей деятельности высшему звену управления;
- ведение отчетности о проведенной работе и достигнутых результатах.

Функционирование этого отдела повысит эффективность работы и системы управления. Уровень мотивации в организации существенно возрастет, поэтому построение такой системы является первым необходимым шагом на пути повышения эффективности работы предприятия.

3.1.1 Источники привлечения персонала

При поиске источников привлечения персонала следует рассматривать как внутриорганизационный, так и внешний источник по привлечению персонала.

В целом внутриорганизационное привлечение следует считать лучшим, так как укрепляется убежденность в том, что на собственном предприятии можно получить повышение.

Рассмотрим преимущества и недостатки названных способов привлечения персонала.

3.1.2 Внутриорганизационное привлечение персонала

Преимущества данного источника:

- Предоставление шансов для роста (повышает привязанность к организации, улучшает психологический микроклимат в организации)
- Незначительные затраты на привлечение
- Знание претендентом данной организации
- Знание работника, представления об его умениях
- Поддержание уровня оплаты в данной организации
- Возможность более быстрого заполнения вакансий
- Освобождение должностей для молодых кадров
- Прозрачность кадровой политики
- Управляемость за счет кадрового планирования
- Целенаправленное повышение квалификации
- Сокращение текучести

Недостатки данного источника:

- Сокращение возможностей для выбора
- При определенных условиях высокие затраты на повышение квалификации
- Разочарование среди коллег в случае неодобрения факта выдвижения какого-либо работника на должность начальника
- Возможное появление напряженности или соперничества

- Слишком тесные взаимоотношения среди коллег, появление панибратства при решении деловых вопросов
- Назначение на должность "ради сохранения мира". Нежелание сказать "нет" сотруднику, который работал длительное время
- Снижение активности работников в результате автоматизма при повышении в должности (заместитель всегда становится преемником).

По результатам исследования развития персонала в организации были выявлены следующие недостатки:

- отсутствует комплексный документ, регламентирующий организацию профессионального развития в части организации работы по обучению всех категорий персонала;
- отсутствуют четкие критерии оценки персонала при отборе в кадровый резерв и выдвижении на конкретную должность;
- отсутствуют документы, регламентирующие профессиональное развитие персонала в части кадрового резерва.

Разработаны мероприятия, которые позволят минимизировать перечисленные недостатки и повысить эффективность работы по развитию персонала в УСД «Ленинский районный суд». В обобщенном виде перечень мероприятий представлен в таблице 12. В таблице изложены недостатки в области развития персонала в данной организации, выявленные в ходе исследования, предлагаются мероприятия по их устранению, а также документационное обеспечение предложенных мероприятий.

3.2 Совершенствование работы с кадровым резервом (предложение 1)

Таблица 12 – Перечень мероприятий по совершенствованию

Недостатки работы по профессиональному развитию персонала	Предлагаемые мероприятия	Документационное обеспечении мероприятий
Отсутствует комплексный документ, регламентирующий профессиональное развитие в части обучения всех категорий персонала	Доработать и утвердить Положение об обучении персонала	Проект Положения об обучении сотрудников
Отсутствуют документы, регламентирующие профессиональное развитие персонала в части кадрового резерва	Разработать и утвердить Положение о кадровом резерве	Проект Положения о кадровом резерве
Отсутствие четких критериев оценки персонала при отборе в кадровый резерв и выдвижении на конкретную должность	1. Разработать профили компетенций по ключевым должностям организации; 2. Доработать и утвердить Правила по оценке уровней компетенции при зачислении в резерв и карьерном продвижении 3. Разработать и утвердить положение по описанию уровней развития всех компетенций, входящих в состав модели компетенций.	1. Профили компетенций для должностей: менеджера по персоналу, ведущего специалиста и начальника отдела кадрового документооборота и развития персонала; 2. Проект Правил по оценке уровней компетенций в организации; 3. Документ по описанию уровней развития компетенций: «Ориентации на результат», «Принятие решений»,

В таблице предложен примерный график внедрения мероприятий по развитию персонала.

Таблица 13 – План внедрения проектных мероприятий по совершенствованию развития персонала

Мероприятие	Ответственные	Сроки реализации
Положение об обучении персонала	Отдел кадрового документооборота и развития персонала	До 1.08.2016
Положение о кадровом резерве	Отдел кадрового документооборота и развития персонала	До 1.08.2016
Профили компетенций по ключевым должностям организации	Отдел кадрового документооборота и развития персонала	31.09.2016
Правила по оценке уровней компетенции при зачислении в резерв и карьерном продвижении	Отдел кадрового документооборота и развития персонала	15.10.2016
Положение по описанию уровней развития всех компетенций, входящих в состав модели компетенций	Отдел кадрового документооборота и развития персонала	15.11.2016

Рассмотрим представленные в таблице 13 предложения более подробно.

Первое предложение (табл. 12) касается разработки документа, регламентирующего организацию развития персонала в части организации работы по обучению персонала. Нами разработан Проект Положения об обучении сотрудников организации УСД «Ленинский районный суд».

Проект положения об обучении сотрудников организации УСД «Ленинский районный суд»:

3.2.1 Общие положения

Настоящее Положение регламентирует основные направления обучения персонала УСД «Ленинский районный суд», источники определения

потребности в обучении, порядок подготовки документооборота, прохождения обучения и процедуру оценки эффективности пройденного обучения.

Система обучения персонала – это совокупность мероприятий по обучению персонала, направленная на приобретение работниками теоретических знаний и практических навыков, необходимых для достижения стратегических целей организации.

Основные цели обучения:

- повышение эффективности работы персонала;
- обеспечение профессионального уровня персонала, требуемого должностью; обеспечение накопления и передачи знаний внутри компании;
- повышение лояльности сотрудников к компании;
- подготовка кадрового резерва.

Принципы обучения:

Дифференциальность в обучении – обучение персонала проводится по нескольким направлениям в зависимости от должности сотрудников (начальник отдела, секретарь судебного заседания, администратор, секретарь суда, специалисты и консультанты):

- обучение вновь принятого и переведенного на новые рабочие места персонала;
- обучение сотрудников профессиональным знаниям и навыкам;
- обучение руководителей управленческим знаниям и навыкам.

Данное положение распространяется на всех работников организации.

Изменения в данном Положении утверждаются приказом Председателя суда.

3.2.2 Планирование обучения

Потребность в обучении персонала определяется на основании анализа:

- стратегического плана развития организации;

- результатов оценки и аттестации персонала;
- заявок на обучение персонала от начальников отделов (отдел кадрового документооборота и развития персонала, отдел обеспечения судопроизводства по уголовным делам, отдел обеспечения судопроизводства по гражданским делам;
- изменение плана по выполнению работы.

На основании анализа потребности в обучении персонала заместитель Председателя формирует проект годового плана и бюджета обучения.

Проект годового плана обучения персонала согласовывается с начальниками отделов и утверждается Председателем суда.

Начальники отделов ежемесячно вносят корректировку в годовой план и бюджет обучения на основании заявок на обучение в срок до 24 – го числа каждого месяца.

Затраты на внешнее и внутреннее обучение сотрудников отделов контролируются руководством организации УСД «Ленинский районный суд.

3.2.3 Методы обучения

Основными методами обучения в организации являются:

- стажировка;
- наставничество;
- тренинг;
- семинар.

Выбор метода обучения зависит от цели обучения, и определяются Начальниками подразделений по согласованию с председателем.

3.2.4 Формы обучения

В организации определены следующие формы обучения:

- групповое и индивидуальное;
- внешнее и внутреннее.

Выбор программы обучения осуществляется начальниками отделов по согласованию с председателем суда.

Критерии отбора персонала при направлении на обучение:

- вновь принятый и переведенный на новое рабочее место сотрудник;
- лояльность к организации;
- участие в новых проектах.

Порядок прохождения обучения

До начала обучения сотрудники, направленные на обучение, информируются начальниками отделов об обучающей организации, преподавателе, программе обучения, месте и времени его проведения.

3.2.5 Оценка эффективности обучения

Эффективность проводимого в организации обучения оценивают: Председатель суда, заместитель Председателя суда и непосредственный начальник данного сотрудника.

Оценка эффективности обучения осуществляется по направлениям:

- оценка организации и проведения обучения;
- оценка знаний;
- оценка изменения профессионального поведения и результатов.

3.2.6 Ответственность

Начальники отделов несут ответственность:

- за разработку и внедрение системы обучения в организации;
- своевременное информирование работников через обучение об изменениях;
- определение потребности в обучении;
- формирование годового плана обучения;
- подготовку и проведение мероприятий по обучению;
- оценку эффективности обучения;
- за своевременное предоставление заявки на обучение Председателю суда;
- контроль применения в работе полученных знаний работниками, прошедшими обучение;
- внесение предложений по оптимизации системы обучения.

Сотрудник организации, проходивший обучение, несет ответственность:

- за непрерывное повышение своего профессионализма в соответствии со стратегическими целями организации;
- освоение всех необходимых знаний и навыков для выполнения своих должностных обязанностей;
- качественный результат его обучения, за применение полученных знаний и навыков на практике;
- передачу приобретенных знаний и навыков своим коллегам.

3.3 Совершенствование работы с кадровым резервом (предложение 2)

Второе предложение, рассмотренное в таблице 13, касается разработки документа, регламентирующего организацию профессионального развития персонала в части организации работы с кадровым резервом. Разработан Проект Положения о работе с кадровым резервом организации УСД «Ленинский районный суд».

Проект положения о работе с кадровым резервом Организации УСД «Ленинский районный суд»:

3.3.1 Общие положения

Настоящее Положение определяет порядок и методику формирования кадрового резерва, принципы подбора кандидатов в резерв, а также планирование и организацию работы с резервом УСД «Ленинский районный суд».

В настоящем Положении под кадровым резервом понимается группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, прошедших отбор, систематическую целевую квалификационную подготовку и достигших положительных результатов в производственной деятельности.

Кадровый резерв УСД «Ленинский районный суд» формируется отдельно на следующие должности: секретари судебного заседания, секретари суда, специалисты и консультанты.

Цель работы с кадровым резервом:

- повышение уровня подбора и расстановки руководящих кадров, способных эффективно работать в современных условиях;
- пополнение руководящих кадров высококвалифицированными работниками;

- создание реальной перспективы профессионального и должностного продвижения работников;
- своевременное замещение вакантных должностей;
- сокращение периода адаптации в должности руководителя вновь назначаемых работников.

Основными задачами работы с кадровым резервом являются:

- выявление работников, имеющих организаторский потенциал и создание условий для их дальнейшего профессионально-управленческого роста;
- организация профессиональной подготовки и выработка управленческих навыков у кандидатов;
- своевременное внесение предложений по использованию работников, включенных в состав резерва.

Основные принципы формирования кадрового резерва:

- актуальность резерва – резерв формируется под конкретные должности, потребность в замещении этих должностей реальна;
- соответствие кандидата должности и типу резерва;
- перспективность резерва – соотношение потенциала карьерного роста с продуктивностью работы и уровнем компетентности специалиста;
- персональная ответственность руководителей всех уровней за выдвижение работника в резерв и его подготовку;
- добровольность включения и нахождения в кадровом резерве;
- объективность (оценка профессиональных и личностных качеств и результатов профессиональной деятельности работника при включении в кадровый резерв осуществляется коллегиально на основе объективных критериев оценки).

Источники кадрового резерва:

- руководящие работники отделов;
- главные специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;

Решение о дополнении кадрового резерва и исключения из него оформляется приказом председателя УСД «Ленинский районный суд», на основании решения кадровой комиссии.

3.3.2 Структура кадрового резерва

При формировании кадрового резерва определяются две группы:

- Группа А (оперативный резерв) – кандидаты на замещение определенных должностей, которые готовы к работе в этих должностях в настоящий момент или в ближайшем будущем (в течение года);
- Группа В (стратегический резерв) – молодые сотрудники с лидерскими качествами, которые в перспективе могут занять руководящие должности в организации.

Распределение по группам производится на основании соответствия кандидатов требованиям к должности на момент оценки их лично – деловых качеств.

Один и тот же работник может находиться как в оперативном (как наиболее приемлемый кандидат на замещение должности на низших уровнях управления), так и в стратегическом резерве (в случае возможности замещения им должности на высших уровнях управления через ряд промежуточных назначений).

3.3.3 Общие принципы подбора кандидатов в резерв

Подбор кадрового резерва производится в соответствии с деловыми и личностными качествами сотрудников:

- соответствие компетенциям по данной должности, наличие высшего образования, способность к обучению и обновлению знаний;
- предельный возраст:
 - Группа А – 45 лет для всех категорий должностей;
 - Группа В – 40 лет для начальников отделов обеспечения судопроизводства по гражданским и уголовным делам, 35 лет для

секретарей суда и секретарей судебных заседаний, для консультантов и специалистов.

- Стаж работы на руководящей должности по данному направлению (для формирования оперативного резерва) не менее 5 лет для претендующих на должность начальника отделов обеспечения судопроизводства по гражданским и уголовным делам.
- Опыт общения и готовность к сотрудничеству, навыки по установлению межличностных коммуникаций, поддержке межличностных отношений, способность вести горизонтальные и вертикальные по подчиненности деловые переговоры.
- Желание стать руководителем, мотивация сотрудника к самосовершенствованию и к развитию карьеры – наиболее важный критерий отбора кандидатов в кадровый резерв.

На указанные должности в резерве должно быть не менее 2 кандидатур, отвечающих предъявленным требованиям.

3.3.4 Порядок и методика формирования резерва

Формирование резерва осуществляется отделом кадрового документооборота и развития персонала, Председателем УСД «Ленинский районный суд».

Процесс формирования резерва персонала УСД «Ленинский районный суд» включает в себя следующие этапы:

- анализ потребности в резерве;
- формирование списка должностей, на которые формируется кадровый резерв;
- формирование списка кандидатов в резерв;
- оценка и отбор в кадровый резерв;
- создание резерва на конкретные должности.

При проведении анализа потребности в резерве устанавливается потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую перспективу,

число освобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках, фактическая численность подготовленного в данный момент резерва, примерный процент выбытия из резерва отдельных работников.

Для формирования списка кандидатов сотрудников УСД «Ленинский районный суд» информируют о начале конкурсного отбора кандидатов в резерв на руководящие должности. Все сотрудники знакомятся с требованиями к кандидатам на включение в резерв. Желающие принять участие в конкурсе заполняют заявление. Заявление подписывается самим сотрудником, его непосредственным руководителем и в течение месяца со дня объявления конкурса представляется в отдел кадрового документооборота и развития персонала.

После даты окончания приема заявлений отделом кадрового документооборота и развития персонала производится предварительный отбор кандидатов в резерв на основе предельных ограничений (образование, возраст, стаж работы) и анализа информации о кандидате. Предварительный список резерва кадров для выдвижения согласовывается с отделом безопасности.

При формировании списка резерва используются следующие методы:

- анализ документальных данных - отчетов, автобиографий, характеристик, требований к должности, описания и оценки рабочего места, результатов аттестации;
- оценка результатов трудовой деятельности (поощрения, мнения руководителей и специалистов смежных подразделений).

Наиболее весомыми факторами и критериями при формировании системы качеств для выдвижения на руководящую должность должны быть:

- мотивация труда – интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения;

- профессионализм и компетентность – образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры, аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;
- личностные качества и потенциальные возможности – высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, эмоциональная устойчивость.

Для оценки кандидатов используются следующие методы:

- анкетирование (оценка качеств кандидата осуществляется при помощи анкет, в которых фамилия оценивающего не ставится). Руководители получают оценки своих качеств от вышестоящих руководителей, руководителей того же уровня и от своих подчиненных. Количество экспертов должно быть не менее 6 человек. Рядовые работники получают оценки своих качеств от сотрудников и коллег по работе, а также от своих непосредственных руководителей (желаемое количество экспертов от 3 до 6 человек.);
- тестирование;
- интервью для выявления стремлений, потребностей, мотивов поведения.

При формировании списка кандидатов в резерв последовательно решаются следующие задачи:

- сравнение кандидатов на одну должность и выбор наиболее соответствующих для работы в данной должности;
- определение стратегического и оперативного резерва.

Все сотрудники, включенные в предварительный список кандидатов в резерв, проходят собеседование на кадровой комиссии, куда представляются заявление кандидата и результаты оценки личностно – деловых качеств. По результатам собеседования кадровая комиссия выносит решение о рекомендации кандидата в состав оперативного или стратегического резерва.

Решение о включении сотрудников в резерв принимается Председателем суда на основании заключения членов кадровой комиссии. При отсутствии кандидатов или признании кандидатов на конкретную должность не соответствующими требованиям, установленным настоящим Положением, кадровый резерв на замещение должностей на эту должность не формируется. На каждый уровень должности составляется свой список. Списки кандидатов в резерв утверждаются председателем суда. После утверждения списков резерва всем кандидатам объявляется о зачислении их в кадровый резерв. Утвержденные списки кадрового резерва являются основным источником при назначениях работников на руководящие должности. По истечении года после формирования резерва состав резерва пересматривается на кадровой комиссии и пополняется (в установленном данным Положением порядке) в процессе анализа расстановки руководящих кадров и специалистов, а также оценки их деятельности и аттестации.

Лица, включенные в состав кадрового резерва на текущий календарный год, могут включаться в кадровый резерв и на последующие годы при условии положительного заключения кадровой комиссии о результатах выполнения ими индивидуального плана подготовки кандидата резерва.

3.3.5 Подготовка кадрового резерва

Работа по подготовке резерва кадров направлена на обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого специалиста из резерва к самостоятельной деятельности на более высоком уровне.

Руководители отделов обеспечения судопроизводства по гражданским и уголовным делам составляют для специалистов, зачисленных в резерв на замещение должностей этого подразделения, индивидуальный план подготовки на год. В индивидуальном плане предусматриваются конкретные мероприятия, обеспечивающие приобретение специалистом необходимых теоретических и практических знаний, более глубокое освоение им навыков предстоящей деятельности.

Индивидуальный план подготовки подписывается самим сотрудником, его непосредственным руководителем, согласуется с вышестоящим руководителем и председателем суда.

В индивидуальных планах (в зависимости от группы резерва) могут быть предусмотрены следующие формы подготовки:

- обучение в системе повышения квалификации, получение второго высшего и профессионального образования и т.д.;
- привлечение к решению производственных, технических, вопросов по профилю должности;
- изучение основ организации управления и российского законодательства;
- анализ причин недостатков в организации и разработка предложений по их устранению;
- стажировка в должности, на которую зачислен в резерв;
- временное замещение руководителей на период их отпусков, командировок и т.п.;
- выезд в другие организации с целью изучения положительного опыта;
- участие в культурно-массовых мероприятиях.

Отдел документооборота и развития персонала разрабатывает методические рекомендации по методам и формам работы с резервом, контролирует наличие у резервистов индивидуального плана подготовки, вносит предложения по совершенствованию работы с кадровым резервом.

Юридический отдел организует методическую и консультативную помощь в изучении федеральных законов и нормативно-правовых актов.

3.3.6 Контроль за работой с кадровым резервом

Накопленные в процессе изучения материалы, характеризующие состоящего в резерве сотрудника, учитываются отделом документооборота и развития персонала. Систематический контроль за выполнение индивидуальных планов осуществляется непосредственным руководителем и отделом документооборота и развития персонала.

Ежегодно на заседании кадровой комиссии проводится анализ расстановки руководящих кадров, а также состояния резерва на выдвижение. Оценивается деятельность каждого кандидата, зачисленного в резерв, за прошедший год и принимается решение об оставлении его в составе резерва и дальнейшего продвижения. Каждый резервист составляет отчет о работе за год и представляет его непосредственному руководителю, который в свою очередь готовит отчет на кадровую комиссию о качестве выполнения сотрудником индивидуального плана развития.

Лица, включенные в состав кадрового резерва, могут быть в течение текущего года исключены из его состава на следующих основаниях:

- наложение дисциплинарного взыскания на весь период его действия;
- отказ от прохождения переподготовки (переквалификации) и (или) повышения квалификации;
- низкие результаты аттестации;
- привлечение к уголовной или административной ответственности;
- выражение в личном заявлении желания об исключении из состава кадрового резерва;
- неудовлетворительные результаты выполнения ими плана индивидуальной подготовки кандидата резерва;
- увольнение;
- изменение направления деятельности;
- ухудшение состояния здоровья;
- достижение предельного возраста;
- отказ заместить соответствующую вакантную должность.

3.3.7 Назначение на должность

При назначении на руководящую должность преимущественное право имеют кандидаты из оперативного резерва УСД «Ленинский районный суд»

В случае освобождения ключевой должности и отсутствия кандидатов на ее замещение из оперативного резерва оцениваются кандидаты из списка стратегического резерва по следующим параметрам:

- готовность кандидата, учитывающая результаты индивидуального плана подготовки;
- авторитет в организации.

3.3.8 Заключительные положения

Вопросы, не урегулированные настоящим положением, могут решаться в отдельных приказах (распоряжениях) Председателя УСД «Ленинский районный суд» на основании решения кадровой комиссии.

Изменения и дополнения к настоящему положению по предоставлению начальника отдела документооборота и развития персонала согласовываются на кадровой комиссии и вносятся в положение на основании приказа Председателя УСД «Ленинский районный суд»

Основным недостатком является отсутствие четких критериев оценки при отборе в резерв и выдвижении на конкретную должность. Поэтому предложение касается разработки профилей компетенций по ключевым должностям организации и использовании оценки по компетенциям при зачислении в резерв и карьерном продвижении сотрудника.

Компетенция – это способность сотрудника, отражающая необходимые стандарты поведения. Модель компетенций – это полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций. Если все компетенции, включенные в модель, относятся ко всем видам деятельности организации, то такую модель часто называют «Основной моделью компетенций».

Основная модель не включает компетенции, устанавливающие различия в деятельности рабочих групп, для которых эта модель предназначена. Основная модель компетенций состоит из компетенций, которые охватывают стандарты поведения, общие для всех видов деятельности, или только стандарты для особых видов работы в конкретной организации.

Типы компетенций:

- Корпоративные (или ключевые) – компетенции, которые поддерживают провозглашенную миссию и ценности организации, и, как правило, применимы к любой должности в организации.
- Управленческие – компетенции, применяемые в отношении должностей всех уровней управления. Используются для оценки руководителей.
- Специальные – компетенции, применяемые в отношении определенных групп должностей разных отделов и направлений.

Компетенции подразделяются на простые и детализированные:

- простые – единый перечень индикаторов поведения, который может быть разработан, к примеру, руководителем компании;
- детализированные – компетенции, состоящие из нескольких уровней (как правило, трех-четырех). Количество уровней определяется на этапе разработке модели компетенций.

Чтобы помочь пониманию, компетенции обычно обозначаются определенным названием, которому дается соответствующее описание. Название – как правило, очень короткий термин, который выделяет одну компетенцию из числа других, являясь одновременно содержательным и легко запоминающимся.

Профиль компетенций – это список компетенций, точное определение уровня их проявления, относящиеся к конкретной должности.

Одним из основных способов использования компетенций является оценка персонала. Это может быть оценка претендентов на вакансии при отборе и найме персонала, оценка успешности сотрудников в работе, оценка при обучении, развитии и вознаграждении сотрудников. Структура модели компетенций имеет важное влияние на простоту и точность оценок. Поэтому очень существенно, чтобы каждая из компетенций имела ясно определенные элементы. Без ясных индикаторов поведения экспертам трудно оценить, к

какой компетенции они должны отнести конкретный пример эффективной деятельности.

«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
з-3301	Башарова Алина Ренатовна

Институт	Электронного обучения	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Специалист	Направление/специальность	Менеджмент организации

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	1. Состав организации состоит из современной техники, которая комфортна для работы; 2. В работе персонал, чаще всего, страдает от сосредоточенной работы за компьютером и неподвижного положения в течение всего дня за рабочим столом.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	1. Трудовой кодекс; 2. Закон о социальной защите населения РФ.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры	1. Принципиально важно создать комфортные и безопасные условия труда для сотрудников организации.

<i>исследуемой организации;</i> - <i>системы организации труда и его безопасности;</i> - <i>развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</i> - <i>системы социальных гарантий организации;</i> - <i>оказание помощи работникам в критических ситуациях.</i>	2. Все работники УСД «Ленинский районный суд» застрахованы от несчастных случаев и болезней на всей территории России. 3. Весь состав организации состоит из современной техники, которая очень комфортна для персонала. 4. Организация УСД «Ленинский районный суд» составляет списки наиболее перспективных специалистов для премирования и повышение в должности.
<i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> - <i>содействие охране окружающей среды;</i> - <i>взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</i> - <i>спонсорство и корпоративная благотворительность;</i> - <i>ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</i> - <i>готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</i>	1. Одним из требований организации УСД «Ленинский районный суд» ко всем гражданам является полное соответствие их деятельности требованиям законодательства. 3. Программа КСО организации УСД «Ленинский районный суд» также должна включать в себя направления, связанные с поддержкой деятельности общественных организаций и помощью незащищенным слоям населения, которые в настоящее время разрабатываются.
<i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i> - <i>анализ правовых норм трудового законодательства;</i> - <i>анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</i> - <i>анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</i>	1. Анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов (ст. 328 ТК РФ, ч. 1 и 3 ст. 265 ТК РФ, Постановление Правительства РФ от 25.02.2000 N 163, Приказ МВД РФ от 13.05.2009 N 365, Приказ МВД РФ от 18.04.2011 N 206, Федеральные законы N 437-ФЗ и N 196-ФЗ); 2. Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации (устав организации, памятка для сотрудника).

Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	14.03.2016
---	-------------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.Н.			14.03.2016

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
з-3301	Башарова А.Р.		14.03.2016

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

4 Анализ эффективности программ КСО организации

4.1 Теория корпоративной социальной ответственности

Понятие КСО, как добровольный отклик и специфические обязательства организации.

Корпоративная социальная ответственность трактуется так:

- Добровольный отклик организации на социальные проблемы своих работников, жителей города, края, страны, мира;
- Обязательство организации преследовать долгосрочные общественно – полезные цели, принятые ею сверх требуемого в соответствии с законодательством и экономическими условиями;
- Добровольное решение организаций участвовать в улучшении жизни общества и защите окружающей среды;
- Концепция, согласно которой организация добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом;
- Способность организации оценить последствия своей деятельности для устойчивого социального развития общества.

Социальная ответственность – понятие, охватывающее такие проблемы, как экология, социальная справедливость, равноправие.

Этапы развития КСО

Концепция социально ответственного поведения зародилась в середине XX века в США. В своем развитии за это время концепция социальной ответственности прошла три основных этапа.

I этап – 1960-70-е гг. – отличается расцветом традиционной филантропии и благотворительности. Деловая и социальная активность в этот период времени разграничивалась. До 1970-х гг. бизнес – принимал преимущественно финансовое участие в решении социальных проблем, уплачивая налоги и содействуя реализации благотворительных программ.

Благотворительность осуществлялась в основном в натуральной и денежной формах на основе решений руководства компании.

II этап 1970-80-е гг. – характеризуется становлением стратегической филантропии, когда бизнес начал увязывать решение социальных проблем со стратегическими целями организации.

III этап конец XX в. – начало XXI в. – широкое развитие получает практика социальных инвестиций. Усилие коммерческих и некоммерческих секторов, а также государственное управление стали интегрироваться для решения конкретных социальных проблем.

В процессе эволюции концепций корпоративной социальной ответственности сформировались основные подходы к КСО.

- Классический: согласно социально-этической концепции управления и европейскому принципу социального партнерства бизнес, организация несет ответственность перед обществом, в котором он действует.

Классический подход не выдерживает столкновения с современными реалиями. Сегодня организации не являются чисто экономическими учреждениями. И само общество признает необходимость социальной, политической и юридической активности организации. Экономическая эффективность не может быть самоцелью крупного бизнеса, который должен заботиться не только о прибыли, но и обязан играть активную роль в совершенствовании общества, участвуя в жизни социума, осуществляя максимальный вклад в решение общественных проблем, поддерживая деятельность благотворительных организаций, повышая качество в жизни и обеспечивая охрану окружающей среды.

- Центристский подход к КСО (теория «разумного эгоизма») устанавливает прямую взаимосвязь между корпоративной ответственностью и показателями экономической деятельности организации.

Расходы на социальные и благотворительные программы, хотя и сокращают текущую прибыль, но и создают преимущества:

- Благоприятное социальное окружение, положительный имидж, репутация, социальный бренд;
- Увеличение объема продаж, расширение маркетинговой ниши;
- Доступ к государственному финансированию и инвестициям; налоговые льготы;
- Лояльность персонала, привлечение квалифицированных и мотивированных работников; повышение производительности труда;
- Рост рыночной капитализации бизнеса; создание добавленной ценности бизнеса, и, рост прибыли долгосрочной перспективе.

Именно в этом и состоит мотив социальной деятельности организации.

В каждой организации есть собственная социальная "миссия", в которой излагаются принципы корпоративной социальной ответственности. Во внутренней социальной политике распространяются программы медицинского и пенсионного страхования. Корпоративная социальная ответственность для УСД «Ленинский районный суд» это создание условий для улучшения уровня жизни сотрудников организации, так и общества в целом.

Внутренняя корпоративная социальная ответственность – социальная политика, проводимая для работников организации:

- Материальная поддержка государственному служащему
- Развитие культурной этики

Внешняя корпоративная социальная ответственность УСД «Ленинский районный суд» включает в себя:

- Взаимодействие с местной властью.

- Социальная поддержка ветеранам Великой Отечественной Войны

Действия организации не направлены на получение какого – то дохода или создание хорошей рекламы. Так как организация государственная, то можно сказать, что она выполняет свой гражданский долг.

Организация не участвует в видах деятельности, которые могут оказать негативное влияние на социальную и культурную жизнь сотрудников. Организация действует в соответствии с выработанными задачами и приоритетами, внося в их достижение свой вклад на государственном и региональном уровнях.

В рамках осуществления программы социального развития организация проводит культурные и спортивные мероприятия, конкурсы.

КСО имеет важное значение и для сотрудников и для организации в целом. Для организации это положительная репутация. Для сотрудников это дополнительная помощь в жизни.

4.2. Анализ эффективности программ КСО предприятия

Главная задача оценки эффективности программы КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным – местное население, экологические организации и т.д. Важным является то, что в долгосрочной перспективе для организации важны прямые и косвенные стейкхолдеры.

Таблица 1 – Стейкхолдеры УСД «Ленинский районный суд»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Управление судебного департамента	1. Администрация города
2. Аппарат суда	2. Администрация Ленинского района

К прямым стейкхолдерам исследуемой организации относится управление судебного департамента. Управление судебного департамента является прямым стейкхолдером так как напрямую связаны с выбором решения и согласовании бюджета. Аппарат суда является внутренними стейкхолдерами и влияют на скорость и качество выполнения работ.

К косвенным стейкхолдерам исследуемой организации относятся администрация города. От них зависит контроль за деятельностью организации. Распределение финансовых ресурсов.

Социальная ответственность государственной службы – реализация социальных функций государственной службы как сознательного служения интересам общества; деятельность по обеспечению общественных потребностей, защите прав и свобод граждан и интересов государства.

Для государственной службы понятие ответственности, занимающее, базисное положение в структуре административной этики, приобретает особый

смысл и значение прежде всего в связи с теми высокими требованиями, которые предъявляются обществом к этому виду деятельности. Своеобразие состоит в том, что в сфере государственного управления проблема моральной ответственности работников аппарата государственных органов власти выходит за пределы внутриаппаратных управленческих отношений и должна рассматриваться в более широком плане – с точки зрения социальной ответственности государственной службы. В самом общем значении слова под социальной ответственностью государственных служащих понимают осознание служащими "своего долга, своего социального предназначения перед гражданами, перед обществом за свои действия или бездействия и их социальные последствия".

Основная функция государственной службы – служить обществу. С этой целью она и создается. Ее задачи – повернуть государство к обществу, укрепить социальные связи государства с людьми, мотивировать его заботиться о нуждах человека, охранять его права и свободы, способствовать формированию гражданского общества, развивать и поддерживать демократические институты, органы самоуправления. Все это накладывает на государственных и муниципальных служащих как на "агентов правительства" огромную ответственность как за состояние государства в целом, так и за свои непосредственные решения и действия (или бездействие).

4.2.1 Определение структуры программ КСО

1. Материальная помощь государственному служащему

УСД «Ленинский районный суд» непосредственно участвует в помощи выделении материальной помощи государственному служащему. Существует государственный фонд финансирования для социальной поддержки государственного служащего.

2. Продуктовые наборы ветеранам Великой Отечественной Войны

УСД «Ленинский районный суд» и весь аппарат так же старается не остаться равнодушным к Ветеранам Великой Отечественной Войны. Каждый

год аппарат суда собирает деньги на продуктовые наборы. В эти наборы входит все самое необходимое.

Мероприятия КСО, реализуемые организацией. Полученные данные представлены в табл. 2.

Таблица 2 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Материальная помощь государственному служащему	Денежные гранты	Администрация города. Управление судебного департамента Т.О.	Май-сентябрь	Реальная финансовая помощь со стороны городских властей
Продуктовые наборы ветеранам Великой победы	Социально-ответственное поведение	Сотрудники организации	Май	Социальная поддержка ветеранов Великой Отечественной Войны

Определение затрат на программы КСО

На данном этапе определяется бюджет программ КСО предприятия, с учетом результатов, полученных в табл. 2. Основные затраты предприятия на корпоративную социальную ответственность.

Таблица 3 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Материальная помощь	Руб.	100 000	100 000 руб
2	Продуктовые наборы	руб	5000	5000 руб
				ИТОГО: 105 000

И так общая сумма на реализацию программы КСО составляет 105 000 тыс. рублей.

4.2.2 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Результатом осуществления социальных программ организации УСД «Ленинский районный суд» является оптимальным в плане реализации продуктовых наборов. Учитывая ситуацию с ветеранами Великой Отечественной Войны. С каждым годом их численность уменьшается. Этот небольшой вклад хоть на какое – то время принесет радость в дом ветеранов.

Что касается мероприятия материальной помощи государственному служащему, тут все зависит от государства конечно в первую очередь. Наше государство конечно не в состоянии помогать такими суммами как хотелось бы наверно каждому служащему, но внести небольшой вклад в помощь конечно может.

Таким образом, программы КСО, проводимые в УСД «Ленинский районный суд» соответствуют целям. В данной организации присутствуют социальные программы как внешней так и внутренней направленности.

Социальные программы приносят небольшой социальный эффект. При этом главным критерием является соответствие программ миссии и целям организации. В данном случае соотношение затраты на мероприятие – эффект

для работников – эффект для общества, является оптимальным, поэтому выбор мероприятий программы КСО является правильным.

Заключение

На основании проведенных исследований можно сделать следующий вывод, как для блага самой организации, так и для личного блага всего персонала руководство организации должно постоянно работать над всемерным повышением его потенциала.

Развитие персонала становится объектом планирования, наиболее емко определяемого как процесс, посредством которого организация снабжается нужным числом людей нужной квалификации в нужном месте и в нужное время.

Мероприятия по развитию персонала следует рассматривать как инвестиции в нематериальное достояние организации. Программы развития персонала способствуют формированию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией, что ведет к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации.

Процесс обучения персонала – это неотъемлемая часть кадровой политики успешной организации, которая может преследовать самые различные цели: повышение качества человеческих ресурсов, повышение качества продукции или услуг, проведение организационных изменений, развитие персонала, улучшение системы коммуникации в организации, формирование организационной культуры, увеличение уровня лояльности организации.

Формирование кадрового резерва – комплексный процесс целенаправленного профессионального развития персонала, способного замещать вышестоящие вакантные должности в организации. Состав резерва отражает потребность (текущую и перспективную) в руководителях, специалистах, а также, структуру существующих и планируемых должностей.

В данной работе проведен анализ системы управления и развития персонала на примере УСД «Ленинский районный суд», находящийся в г. Томске, деятельность, которой заключается в судопроизводстве.

Анализируя систему управления персоналом в УСД «Ленинский районный суд» можно сказать, что руководство организации не имеет определенной программы действий в отношении персонала, а вся кадровая работа практически сводится к учету кадров, ведению трудовых книжек и внеорганизационному обучению, которое применяется только к уже высококвалифицированному работнику.

Проанализировав систему развития персонала на примере УСД «Ленинский районный суд» можно сделать следующие выводы:

- Система развития персонала в основном основана на неорганизационном обучении с целью повышения квалификации уже высококвалифицированных работников;
- Формирование кадрового резерва в организации плохо развито;
- Система мотивации слабо развита, это заключается в том, что люди работают без должной энергии и энтузиазма, активность и предприимчивость уступают место формальному исполнению обязанностей "от и до", а некоторые сотрудники и вовсе воспринимают пребывание на рабочем месте как тягостную повинность.

Исходя из анализа развития персонала в УСД «Ленинский районный суд», с целью формирования системы развития персонала рекомендовано:

- усовершенствовать работу с персоналом, приняв новую штатную единицу – менеджера по персоналу;
- разработать модель мотивационной системы на предприятии.

Функционирование отдела по работе с персоналом повысит эффективность производства и системы управления.

Внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления организации.

В случае возникновения у предприятия необходимости в подготовке соответствующих руководителей из своих кадровых резервов, а кандидат имеет, как показали беседа и тестирование, мотивацию и личностные качества, отвечающие требованиям, составляется план карьеры работника.

Таким образом, разработанные методические рекомендации помогут повысить эффективность работы по развитию персонала в УСД «Ленинский районный суд». Это особенно актуально для организаций, относящихся к сфере судопроизводства, где ключевая роль принадлежит персоналу.

Список литературы использованной литературы

1. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79 – ФЗ (ред. от 30.12.2015, с изм. от 23.05.2016) "О государственной гражданской службе Российской Федерации
2. Дятлов В. А. Управление персоналом. – М.: ПРИОР. 2008. – 272с.
3. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики – М. – «Флинт» – М.: Дело, 2012. – 270 с.
4. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях /М.В. Мельник – М., – Экос, 2012 – 123с.
5. Костенко И.А, Управление кадрами в новых экономических условиях. С. – Петербург, Издательство Теринвест, 2010. — 289 с.
6. Лановенко Е.А. Работа с кадровым резервом // «Справочник кадровика», . – 2012. – №10.- С 9-12.
7. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. /Н.В. Самоукина– СПб.: Питер: Питер принт, 2010. – 236 с.
8. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 3 – е изд., перераб. и доп. – Киев: МАУП, – 2012 г. – 420 с.
9. Круглов В.П. Кадровая служба и управление персоналом предприятия /В.П. Круглов// Кадровик. Управление персоналом. – 2011. – № 6. – С. 25-27.
10. Чернецов Е.А. Вопросы формирования кадрового резерва / С.В.Меченосцев// Вопросы экономики, – 2011, – №4. стр.45 – 47.
11. Кривоносов М. Пособие для руководителей по управлению развитием организации. / М.С. Кривоносов// Кадровик. Управление персоналом. – 2012. – № 12. – 83 с.
12. Ломакин В.И., Яковлев Р.А. Организация заработной платы на предприятии /В.И. Ломакин// Справочник кадровика №10, 2011 г. – 344 с.
13. Карташова Л. В. Организационное поведение: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2005. 157с.
14. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: Учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2004. – 511с.

15. Алиев В. Г. Организационное поведение: Учебник для вузов / В. Г. Алиев, С. В. Дохолян. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ЗАО «Издательство Экономика», 2004. – 310с.
16. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. /Пер. с англ. под редакцией С. М. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – 831с.
17. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2006. – 414 с.
18. Цветаев В. М. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2002. – 127с.
19. Основы теории управления /Под ред. Парахиной В.Н., Ушвицкого Л.И. – М., 2011. – 319с.
20. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. – М.: ИНФАРА-М, 2004. – 220 с.
21. Красовский Ю. Д. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2004. – 511 с.
22. Лютенс Ф. Организационное поведение / Пер. с англ. 7 – е изд. – М., 1999.
23. Мухин В.И. Основы теории управления. – М.: Изд – во «Экзамен», 2003. – 256 с.
24. <http://leninsky.tms.sudrf.ru/>
25. <http://www.aup.ru/>
26. <http://www.hr-portal.ru/>
27. <http://www.garant.ru/>

АНКЕТА
(заполняется собственноручно)

Место
для
фотографии

1. Фамилия _____
Имя _____
Отчество _____

2. Если изменяли фамилию, имя или отчество, то укажите их, а также когда, где и по какой причине изменяли	
3. Число, месяц, год и место рождения (село, деревня, город, район, область, край, республика, страна)	
4. Гражданство (если изменяли, то укажите, когда и по какой причине, если имеете гражданство другого государства – укажите)	
5. Образование (когда и какие учебные заведения окончили, номера дипломов) Направление подготовки или специальность по диплому Квалификация по диплому	
6. Послевузовское профессиональное образование: аспирантура, адъюнктура, докторантура (наименование образовательного или научного учреждения, год окончания) Ученая степень, ученое звание (когда присвоены, номера дипломов, аттестатов)	
7. Какими иностранными языками и языками народов Российской Федерации владеете и в какой степени (читаете и переводите со словарем, читаете и можете объясняться, владеете свободно)	
8. Классный чин федеральной гражданской службы, дипломатический ранг, воинское или специальное звание, классный чин правоохранительной службы, классный чин гражданской службы субъекта Российской Федерации, квалификационный разряд	

государственной службы, квалификационный разряд или классный чин муниципальной службы (кем и когда присвоены)	
9. Были ли Вы судимы, когда и за что (заполняется при поступлении на государственную гражданскую службу Российской Федерации)	
10. Допуск к государственной тайне, оформленный за период работы, службы, учебы, его форма, номер и дата (если имеется)	

11. Выполняемая работа с начала трудовой деятельности (включая учебу в высших и средних специальных учебных заведениях, военную службу, работу по совместительству, предпринимательскую деятельность и т.п.).

При заполнении данного пункта необходимо именовать организации так, как они назывались в свое время, военную службу записывать с указанием должности и номера воинской части.

Месяц и год		Должность с указанием организации	Адрес организации (в т.ч. за границей)
поступления	ухода		

12. Государственные награды, иные награды и знаки отличия

13. Ваши близкие родственники (отец, мать, братья, сестры и дети), а также муж (жена), в том числе бывшие.

Если родственники изменяли фамилию, имя, отчество, необходимо также указать их прежние фамилию, имя, отчество.

Степень родства	Фамилия, имя, отчество	Год, число, месяц и место рождения	Место работы (наименование и адрес организации), должность	Домашний адрес (адрес регистрации, фактического проживания)

14. Ваши близкие родственники (отец, мать, братья, сестры и дети), а также муж (жена), в том числе бывшие, постоянно проживающие за границей и (или) оформляющие документы для выезда на постоянное место жительства в другое государство

(фамилия, имя, отчество,

с какого времени они проживают за границей)

15. Пребывание за границей (когда, где, с какой целью)

16. Отношение к воинской обязанности и воинское звание

17. Домашний адрес (адрес регистрации, фактического проживания), номер телефона (либо иной вид связи)

18. Паспорт или документ, его заменяющий

(серия, номер, кем и когда выдан)

19. Наличие загранпаспорта _____

(серия, номер, кем и когда выдан)

20. Номер страхового свидетельства обязательного пенсионного страхования (если имеется)

21. ИНН (если имеется) _____

22. Дополнительные сведения (участие в выборных представительных органах, другая информация, которую желаете сообщить о себе) _____

23. Мне известно, что сообщение о себе в анкете заведомо ложных сведений и мое несоответствие квалификационным требованиям могут повлечь отказ в участии в конкурсе и приеме на должность, поступлении на государственную гражданскую службу Российской Федерации или на муниципальную службу в Российской Федерации.

На проведение в отношении меня проверочных мероприятий согласен (согласна).

“ _____ ” _____ 20 ____ г.

Подпись _____

М.П. Фотография и данные о трудовой деятельности, воинской службе и об учебе оформляемого лица соответствуют документам, удостоверяющим личность, записям в трудовой книжке, документам об образовании и воинской службе.

“ _____ ” _____ 20 ____ г.

(подпись, фамилия работника кадровой службы)

Заявление на участие в конкурсе

Начальнику Управления
Судебного департамента
в Томской области
С.М. Антонову

(фамилия, имя, отчество заявителя)

(наименование занимаемой должности)

(наименование государственного органа,
предприятия, организации)

Год рождения _____

Образование _____

Проживаю _____

Телефон: _____
(рабочий, домашний, сотовый)

Заявление

Прошу допустить меня к участию в конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы

(наименование должности)

(государственного органа)

С Федеральным законом от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации", иными нормативными правовыми актами о государственной гражданской службе Российской Федерации, Порядком работы конкурсной комиссии для проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы в районных (городских) судах г. Томска и Томской области, Томского гарнизонного военного суда и управлении Судебного департамента в Томской области, в том числе с квалификационными требованиями, предъявляемыми к вакантной должности, ознакомлен (ознакомлена). _____

(подпись)

К заявлению прилагаю (перечислить прилагаемые документы):

"__" ____ 20__ г. ____ ____
(дата) (подпись) (расшифровка подписи)