

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра акмеологии и менеджмента

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему

«Совершенствование системы управления карьерой персонала на примере  
ФГКУ Специальное управление ФПС №5 МЧС России»

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В.Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ Н.В.Федоровых  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Исполнитель:

Корякова Анастасия Сергеевна  
студент группы Б-41, 4 курса,  
очного отделения,  
направление «38.03.03 –  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:

Воробьева М.А.,  
Канд. психол. наук, доцент,  
доцент кафедры акмеологии и  
менеджмента

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СПЕЦИАЛЬНОЙ ПОЖАРНО-СПАСАТЕЛЬНОЙ ЧАСТИ № 1 ФГКУ «СПЕЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФПС № 5 МЧС РОССИИ».....	7
1.1 Характеристика организации ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России».....	7
1.2 Анализ системы управления ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России».....	14
1.3 Анализ системы управления карьерой сотрудников ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5МЧС России».....	33
Вывод по 1 главе.....	41
ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	43
2.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления карьерой персонала.....	43
2.2 Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации мероприятий.....	51
2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.....	52
Вывод по 2 главе.....	58
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>61</b>

<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....</b>	<b>65</b>
<b>ГЛОССАРИЙ.....</b>	<b>68</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>71</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Главным образом, зародившись в Соединенных Штатах Америки, а также в некоторых наиболее развитых Европейских государствах, культ успешного человека, смело шагающего по карьерной лестнице, постепенно стал распространяться повсеместно. Теперь тема карьеризма уже не новая и в России. Как только наша страна отказалась от социализма и встала на путь развития капиталистических идей, люди стали смотреть иначе на свою работу, профессию, на профессиональный и карьерный рост. Мало кто теперь пойдет работать в организацию, где нет и не будет никаких перспектив к развитию, разве что просто переждать до поступления предложения получше.

С развитием в России других экономических отношений, все чаще стал подниматься вопрос о развитии работников в организациях, управление их профессиональным и карьерным ростом. Человек, видящий перед собой возможность карьерного роста, обязательно отразит это на качестве своей работы. Если же такой возможности нет, то мотивация человека снижается, от того соответственно падают и показатели работы того или иного предприятия. Поскольку на сегодняшний день карьера – одна из ведущих целей современного человека, то тема управления карьерой персонала на предприятиях и в организациях различного рода деятельности является, несомненно, *актуальной*.

Однако необходимость введения правильного и эффективного управления карьерой в теории явно противоречит тому, что мы имеем в реальности на практике, нет единого качественно проработанного и наиболее эффективного метода управления карьерой персонала. В следствие этого формируется **проблема исследования:** управление подразделением

невозможно без разработанных мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой персонала в организации.

**Цель работы:** разработать мероприятия по совершенствованию системы управления карьерой персонала в СПСЧ № 1 ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России»;

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические источники по проблеме карьеры персонала;
2. Проанализировать систему управления персоналом в организации ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России»;
3. Проанализировать систему управления карьерой персонала в организации ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России»;
4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления карьерой персонала в подразделении ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России» и обосновать нормативно-правовую базу;
5. Определить социальную и экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой.

**Объект исследования:** карьера персонала в организации;

**Предмет исследования:** совершенствование системы управления карьерой персонала в организации.

**Методы исследования,** используемые для решения поставленных в работе задач: теоретические методы, используемые для выработки методологических оснований исследования (изучение теоретических источников и нормативных документов, обобщение подходов к определению понятия, экономико-математические модели, моделирование);

эмпирические методы – для анализа проблемной ситуации и разработки проектного решения (анализ результатов деятельности организации, наблюдение, использование специальных методов исследования систем и практики управления персоналом; экономико-математические расчеты).

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы с разбивкой на 3 параграфа, выводами в конце каждой из глав, заключение, список литературы, глоссария и приложений.

# **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СПЕЦИАЛЬНОЙ ПОЖАРНО-СПАСАТЕЛЬНОЙ ЧАСТИ № 1 ФГКУ «СПЕЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФПС № 5 МЧС РОССИИ»**

## **1.1. Характеристика организации ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России»**

Объектом исследовательской работы является специальная пожарно-спасательная часть № 1 Федеральное государственное казенное учреждение «Специальное подразделение Федеральной противопожарной службы № 5 Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий» (далее - СПСЧ № 1 ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России»). Организационно-правовая форма организации – государственное учреждение. Специальная пожарно-спасательная часть № 1 (далее – СПСЧ № 1) находится в г. Новоуральск, ул. Заречная 1а. СПСЧ № 1 начало свою деятельность в 7 октября 1947 года. Основной вид деятельности – профилактика пожаров, тушение пожаров и проведение аварийно-спасательных работ.

Основной целью подразделения является организация профилактики и тушения пожаров в закрытых административно-территориальных образованиях (далее - ЗАТО), особо важных и режимных организациях в соответствии со штатными расписаниями, утвержденными в порядке, определенном МЧС России.

СПСЧ № 1 располагается на въезде в г. Новоуральск. Общая площадь подразделения 500 кв. м с прилегающей территорией. Пожарное депо на 5

пожарный автомобилей, в расчете стоит 2 пожарных автомобиля и 3 в резерве. Подразделение охраняет АО «Уральский электрохимический комбинат» (далее – АО «УЭХК»), часть района города Новоуральска, так же по указанию начальника ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России» может быть отправлено одно отделение на пожарном автомобиле на прилегающую территорию (поселок Верх-Нейвинский, село Тараски, село Починки, деревня Пальники, деревня Елани и подразделениям по Свердловской области).

Время работы для дневного состава с понедельника по четверг с 7.30 до 16.42, перерыв на обед с 12.30-13.30, в пятницу с 7.30 до 15.42. Суббота, воскресенье – выходной.

Время работы для личного состава дежурных смен (оперативного состава) сутки через трое с 7.30 до 7.30, перерыв на обед, ужин и завтрак в соответствии с распорядком дня дежурных караулов.

Подразделение содержится за счет федерального бюджета и бюджета АО «УЭХК», заработная плата сотрудникам выдается вовремя.

Подразделением руководит Начальник СПСЧ № 1 подполковник внутренней службы Леонов Максим Владимирович.

Подразделение имеет на своем вооружении:

- Пожарную и аварийно-спасательную технику, пожарный инструмент и аварийно-спасательное оборудование;
- Дыхательные аппараты на сжатом воздухе АП «Омега» и компрессора для заправки воздушных баллонов от них;
- огнетушащие вещества;
- оборудование для оказания первой помощи пострадавшим;
- системы и устройства специальной связи и управления.

Подразделение осуществляет деятельность на основе заданий МЧС России за счет средств федерального бюджета следующие основные виды деятельности (функции):



- проведение профилактики и тушения пожаров, а также аварийно-спасательных работ на территории ЗАТО и в особо важных и режимных организациях;
- обучение населения в ЗАТО мерам пожарной безопасности;
- осуществление профессиональной подготовки по образовательным программам (пожарный, командир отделения, помощник начальника караула) для подготовки сотрудников подразделения;
- осуществление доврачебной медицинской помощи пострадавшим;
- осуществление оперативного управления другими видами пожарной охраны, силами и средствами, привлекаемыми для тушения пожаров в ЗАТО и в особо важных и режимных организациях;
- организация гарнизонной караульной службы на территории ЗАТО и в особо важных и режимных организациях, привлечение в пределах своей компетенции сил и средств пожарной охраны к тушению пожаров и проведению аварийно-спасательных работ;
- исследование и анализ причин пожаров на территории ЗАТО и в особо важных и режимных организациях, разработка мер, направленных на создание условий для их успешной ликвидации;
- подготовка предложений для органов местного самоуправления, ЗАТО и администрации особо важных и режимных организаций по осуществлению мер в области обеспечения пожарной безопасности;
- проведение мероприятий в области противопожарной пропаганды на территории ЗАТО и в особо важных и режимных организациях, размещение информации по противопожарной тематике на информационных стендах и плакатах (листочках), а также в средствах массовой информации;

- проведение учебно-методических сборов, семинаров и спортивных мероприятий для сотрудников подразделения.

Численность подразделения определяется исходя из штатного расписания МЧС России. Количество сотрудников – 68, работников – 2.

Эффективность работы во многом зависит от грамотно разработанной организационной структуры.

Организационная структура разрабатывается для того, чтобы можно было:

- конкретно представить руководителей и сотрудников организации;
- определить иерархию взаимосвязей (четкое распределение полномочий);
- в дальнейшем грамотно разработать функциональную структуру.

Рассмотрим организационную структуру подразделения (рис. 1).

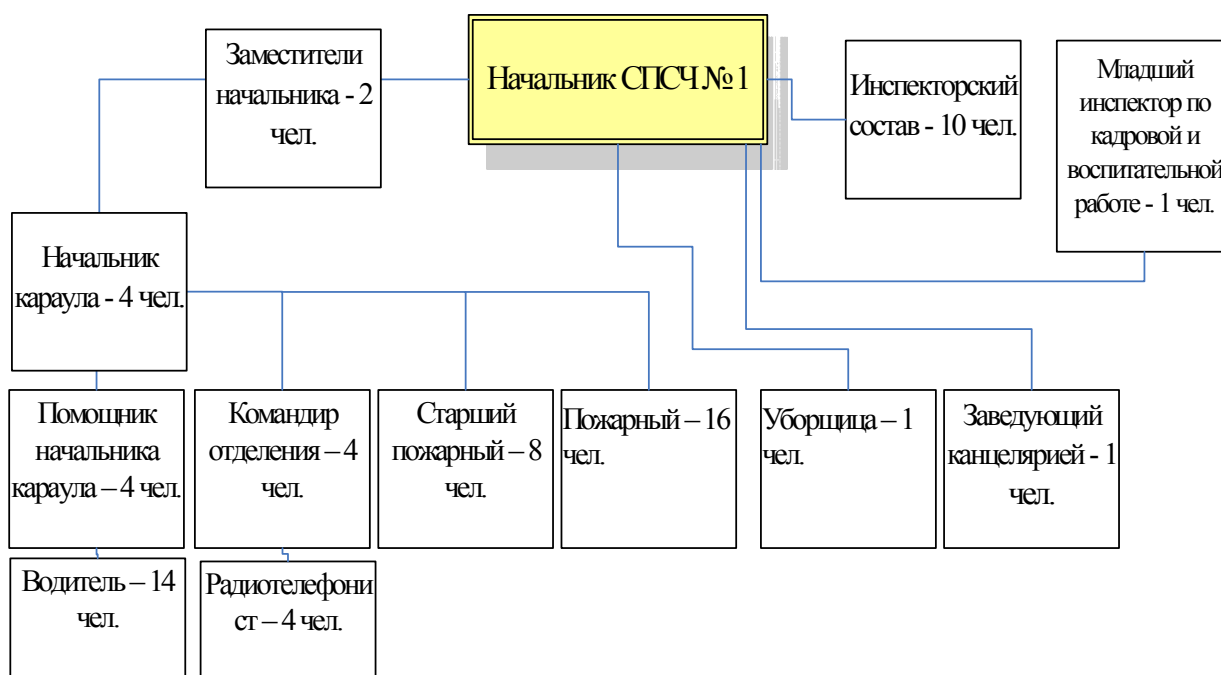


Рисунок 1- Организационная структура СПСЧ № 1.

Во главе подразделения стоит начальник части.

Начальник части контролирует своих подчиненных и следит за выполнением ими должностных обязанностей.

Заместитель начальника части согласованно с начальником решает ряд вопросов, касающихся прохождения службы, а также подписывает необходимые документы и обеспечивает подготовку, проектов, приказов, а также отвечает за постоянную готовность подразделения выполнять поставленные задачи.

Начальник караула отвечает за профессиональную подготовку караула, является первым руководителем тушения пожара.

Командир отделения обеспечивает руководство отделения, выполняет указания руководства части и начальника караула.

Пожарный совершенствует свою профессиональную подготовку и непосредственно участвует в тушении пожара.

Водитель отвечает за исправность пожарного автомобиля и обеспечивает доставку личного состава караула к месту тушения пожара.

Инспектор и младший инспектор обеспечивают профилактическую деятельность на закрепленных объектах и проводят обучение жителей города мерам пожарной безопасности.

Радиотелефонист принимает все звонки и по указанию высылает отделение на тушение пожара.

Заведующий канцелярией руководит делопроизводством.

За 68 лет существования в СПСЧ № 1 сформировался сплоченный, обеспечивающий выполнение поставленных задач трудовой коллектив.

Возрастной состав в подразделении ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 представлен в таблице 1.

**Таблица 1- Распределение сотрудников подразделения по возрасту**

№ п/п	Возраст сотрудников	Количество сотрудников, %
1	до 27 лет	27,97

2	от 27 лет до 30 лет	22,08
3	от 31 года до 40 лет	37,66
4	от 41 года до 50 лет	14,29
5	старше 50 лет	0

По таблице 1 видно, что:

- 48,05 % личного состава подразделения составляют сотрудники до 30 лет, что дает руководству части обширную почву для подготовки и выдвижении их на вышестоящие должности;

- 37,66 % личного состава подразделения составляют сотрудники в возрасте от 31 до 40 лет, вероятность оттока кадров этой категории мала;

- 7,79 % личного состава подразделения составляют сотрудники в возрасте от 41 до 45 лет, в ближайшие 2-3 года будут иметь право выхода на пенсию по выслуге срока службы и достижению предельного возраста, что говорит о возможности оттока профессиональных кадров по этой причине;

- 6,49 % личного состава подразделения составляют сотрудники в возрасте от 45 до 50 лет, имеют право выхода на пенсию по достижению предельного возраста.

На ряду с положительными моментами, имеются и отрицательные, а именно некомплект личного состава.

Чтобы охарактеризовать структуру сотрудников был произведен анализ личных дел, а также статистики подразделения.

По состоянию на 02 ноября 2015 года штатная численность сотрудников СПСЧ № 1 составляла 68 сотрудников и 2 работника. В целом укомплектованность составила 82,3 % от штатной численности. Вакантны 12 должностей: начальник караула – 1 ед, помощник начальника караула – 1 ед, командир отделения – 1 ед, водитель – 3 ед, старший пожарный – 2 ед, пожарный – 4 ед. В результате чего на сотрудников возлагается гораздо больше обязанностей чем предусмотрено, а размер заработной платы и не меняется. Для анализа текучести сотрудников СПСЧ № 1 рассмотрим

таблицу 2, в которой отражены основные кадровые показатели за последние 4 года.

Таблица 2 - Динамика изменения штатного количества сотрудников подразделения

Год	Штатное количество сотрудников	Некомплект сотрудников	Средний возраст
2011	72	6	40
2012	74	8	38
2013	74	4	36
2014	70	8	38
2015	70	12	33

По таблице 2 прослеживается, что на протяжении 5 лет структура подразделения практически не изменилась, но за 2015 год в подразделении произошло сокращение численности сотрудников, вероятнее всего это связано с кризисом в стране, что отрицательно повлияло на количество сотрудников.

Уровень образования сотрудников ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5» представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Уровень образования сотрудников в ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5»

Уровень профессионального образования	Количество сотрудников	%
Высшее образование	24	25,29
Среднее специальное	24	25,29
Общее среднее	20	49,42
Неполное среднее	0	0

По таблице 3 можно сделать следующий вывод, перетекающий в одну из проблем в подразделении -большинство сотрудников не имеют должного профессионального образования, отсюда вытекает проблема – низкий уровень профессиональных знаний сотрудников.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что в связи с большой текучестью кадров ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России» вынуждено тратить большие средства на обучение вновь принятых сотрудников. Следовательно, в ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России» нет эффективной системы управления карьерой, в результате чего наблюдается большая текучесть кадров.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России»**

Функционирование организации невозможно без эффективной системы управления персоналом, так как без квалифицированного персонала невозможно достичь стратегические цели организации.

Чтобы охарактеризовать структуру системы управления персоналом был произведен анализ положений штата, предоставленных работником кадровой службы, а именно как происходит подбор, отбор, найм, адаптация, аттестация сотрудников организации.

### **Подбор кандидатов на службу**

Организация работы по подбору кандидатов на службу в специальную пожарно-спасательную часть № 1 ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России» (далее – СПСЧ № 1) возлагается на начальника (заместителя начальника) СПСЧ № 1, в котором предполагается прохождение службы кандидатов.

Работа по подбору кандидатов на службу носит плановый характер. Планирование осуществляется с учетом текущей и перспективной потребности в кадрах, в том числе связанной с изменением штатной численности, перемещением сотрудников по службе.

Основными направлениями деятельности по отбору кандидатов являются:

- информирование населения о порядке приема на службу в СПСЧ № 1 и условиях прохождения службы;
- профессионально-ориентационные мероприятия с населением по вопросам службы в СПСЧ № 1;
- непосредственный поиск кандидатов;
- первоначальные разъяснительные собеседования (консультации) с кандидатом.

Информирование населения о порядке приема и условиях службы в СПСЧ № 1 осуществляется под руководством отдела кадров ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России» с привлечением начальника (заместителя начальника) СПСЧ № 1.

Проведение профессионально-ориентационных мероприятий с кандидатами по вопросам службы в СПСЧ № 1 организуется начальником СПСЧ № 1 путем личных встреч с кандидатами.

Непосредственный поиск кандидатов проводится начальником (заместителем начальника) СПСЧ № 1. Он включает в себя:

- целенаправленную работу по подбору кандидатов в образовательных учреждениях, воинских частях и военных комиссариатах, трудовых коллективах, центрах занятости;
- публикацию объявлений о вакансиях должностей сотрудников в СПСЧ № 1;
- иные мероприятия профессионально-ориентационной направленности.

## **Отбор кандидатов на службу**

Изучение кандидатов для поступления на службу в СПСЧ № 1 осуществляется в 2 этапа:

- предварительное изучение;
- изучение кандидатов после медицинского освидетельствования и психофизиологического обследования.

Предварительное изучение кандидатов на службу в СПСЧ № 1 организуется начальником (заместителем) начальника СПСЧ № 1, в котором предполагается прохождение службы кандидатов. Кандидат подает заявление, заполняет анкету, пишет автобиографию.

Начальник (заместитель начальника) СПСЧ № 1, в котором предполагается прохождение службы кандидатов, лично проводит с ним первоначальное собеседование, в ходе которого выясняет достоверность полученных в процессе предварительного изучения данных, мотивы поступления на службу, рассказывает характер предстоящей работы.

В процессе предварительного изучения кандидата при необходимости проводится беседа с родителями, женой (мужем) кандидата. Обращается внимание кандидата и его родственников на характер будущей работы, условия службы в организации МЧС России в целом и в СПСЧ № 1. Они наряду с кандидатом информируются о гарантиях и компенсациях, установленных законодательством для сотрудников федеральной противопожарной службы Государственной противопожарной службы.

В случае принятия по итогам беседы, решения о продолжении предварительного изучения кандидата ему предлагается представить в отдел кадров ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России»:

- паспорт;



- трудовую книжку (за исключением поступающих на работу впервые, работающих на момент изучения по трудовому договору);
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования (за исключением поступающих на работу впервые);
- документы воинского учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- для кандидатов на службу по должностям, требующим специальных знаний или специальной подготовки - документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний.

Кандидатом могут быть представлены письменные рекомендации о возможности его службы в федеральной противопожарной службе Государственной противопожарной службы, характеристика с последнего места работы и иные характеризующие его документы.

Проверка представленных кандидатом документов организуется отделом кадров ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России» в установленном порядке.

Результаты предварительного изучения кандидата оформляются справкой. В ней отражается:

- каким образом выявлен кандидат (обратился лично; рекомендован конкретным сотрудником СПСЧ № 1; подобран в результате поиска или иным образом);
- кто и когда проводил разъяснительное собеседование;
- как и в какие сроки проводилось изучение деловых, личных и нравственных качеств кандидата;
- какие профессионально значимые деловые качества выявлены при изучении, насколько уровень общей подготовки кандидата позволяет сделать вывод о возможности освоения должностных обязанностей, приобретения необходимых профессиональных знаний, умений и навыков;
- какие выявлены основные качества и свойства личности кандидата;

– основные мотивы выбора службы, отношение родственников кандидата к его возможной службе в системе МЧС России;

– другие полученные в ходе изучения сведения и факты, представляющие интерес для принятия решения о соответствии кандидата требованиям и условиям приема на службу.

Справка подписывается начальником (заместителем начальника) СПСЧ № 1 и сотрудником, проводившим его изучение.

Отдел кадров, получив указание начальника ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России», имеющего право назначения на должность, о продолжении изучения кандидата на службу, направляет его на медицинское освидетельствование, психофизиологическое обследование, организует проверку сведений, представленных кандидатом, в целях выявления ограничений в приеме на службу, проверку по учетам.

Медицинское освидетельствование кандидата проводится с целью определения его годности по состоянию здоровья к службе в организациях МЧС России и виду деятельности (в конкретной должности, по специальности) военно-врачебными комиссиями (далее - ВВК) МВД России в установленном порядке.

При отсутствии по месту жительства (либо значительной удаленности от места жительства) кандидатов на службу в СПСЧ № 1 на должности рядового и младшего начальствующего состава предварительный медицинский осмотр (обследование) кандидатов может проводиться в медицинском учреждении г. Новоуральска в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Психофизиологическое обследование кандидата проводится специалистами в центрах психофизиологической диагностики МВД России в г. Екатеринбурге.

Результаты медицинского освидетельствования и психофизиологического обследования представляются в отдел кадров ФГКУ

«Специальное управление ФПС № 5 МЧС России», сотрудниками которой они переносятся в заключение о приеме на службу, со ссылкой на номер документа и дату заключения ВВК, освидетельствовавшей кандидата. Диагнозы выявленных при освидетельствовании заболеваний не отражаются. Раздел подписывается сотрудником отдела кадров, перенесшим записи заключений.

Заключение по результатам психофизиологического обследования о целесообразности использования кандидата в предполагаемой должности носит рекомендательный характер.

Кандидаты, признанные годными к службе по состоянию здоровья, допускаются к последующим мероприятиям по отбору на службу.

Проверка сведений, представленных кандидатами на службу в СПСЧ № 1 (далее - проверка), проводится с целью выявления достоверности сведений, представленных кандидатом, а также выявления сведений, являющихся ограничениями в приеме на службу в МЧС России, установленными нормативно-правовыми документами.

Проверка проводится с письменного согласия проверяемого лица путем использования возможностей органов внутренних дел Российской Федерации, а также в соответствии с законодательством Российской Федерации о порядке допуска должностных лиц и граждан Российской Федерации к государственной тайне.

Проверка по учетам органов Федеральной службы безопасности Российской Федерации проводится в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Проверка подлинности документов об образовании кандидата на службу проводится путем направления соответствующих запросов в образовательные учреждения.

На лиц, уволенных с военной службы, службы в федеральной противопожарной службе Государственной противопожарной службы, органах внутренних дел, других правоохранительных органах (если с

момента увольнения прошло не более одного года), мотивированные запросы направляются по месту прохождения службы.

В целях установления деловых, личных и нравственных качеств кандидата направляется запрос о проведении проверки по месту жительства в соответствующие органы внутренних дел.

Если проверяемый проживает в данной местности менее года, то указанная проверка проводится и по прежнему месту жительства.

Если жена (муж), дети кандидата состоят на службе в федеральной противопожарной службе Государственной противопожарной службы, органах внутренних дел или в других правоохранительных органах, федеральных органах исполнительной власти, где предусмотрено проведение проверки при приеме на службу, отдел кадров запрашивает ее результаты. После получения ответа проверка на указанных лиц не проводится.

Все полученные в результате проверки данные должны быть тщательно изучены, сопоставлены и сверены с анкетой, автобиографией и справкой о предварительном изучении кандидата. При наличии расхождений данные уточняются. На указанные сведения распространяются положения законодательства Российской Федерации о персональных данных.

После окончания проверки сотрудником отделом кадров составляется заключение о ее результатах по форме согласно нормативно-правовым документам.

При получении сведений, которые могут препятствовать прохождению службы, в заключении обосновывается возможность приема (или отказа в приеме) кандидата на службу.

Дополнительная проверка кандидата проводится при необходимости по вновь открывшимся обстоятельствам, связанным с биографией кандидата (сотрудника), а также в случае приема на службу лиц, ранее проходивших службу в федеральной противопожарной службе Государственной противопожарной службы, органах внутренних дел, в иных

правоохранительных органах. Результаты дополнительной проверки отражаются в заключении и приобщаются к основным материалам проверки.

Материалы проверки кандидатов, не принятых на службу, по истечении 1 года хранения уничтожаются.

### **Найм кандидатов на службу**

По окончании изучения и проверки кандидата сотрудник отдела кадров оформляет заключение о приеме на службу в ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России».

По результатам изучения кандидата даются предложения о приеме на службу в ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России», назначении на должность (стажером по должности). Вывод подписывается начальником (заместителем начальника) СПСЧ № 1, в котором предполагается прохождение службы кандидата, сотрудником отдела кадров, проводившим его изучение, и согласовывается с заместителем начальника ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России», курирующим кадровое направление, а также с начальником ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России», которой имеет право назначения на должность.

Решение о приеме кандидата на службу принимается начальником ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России», имеющим право назначения на должность, и скрепляется печатью установленного образца.

Кандидаты, в отношении которых принято решение о приеме на службу, дают обязательство о неразглашении сведений составляющих государственную тайну. Кандидат также обязуется в трехдневный срок сообщать в отдел кадров обо всех изменениях в его анкетных данных.

Если кандидат не может в настоящее время быть назначен на должность или стажером по должности по причинам, не препятствующим приему его на службу, то данное обстоятельство не может служить

основанием для окончательного отказа в приеме на службу. Его кандидатура может быть рассмотрена впоследствии при наличии вакантных должностей.

Материалы изучения данного кандидата хранятся в отделе кадров вместе с материалами проверки и считаются действительными в течение 6 с момента утверждения их начальником ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России».

В случае, если кандидат не может быть принят на службу, запись об этом делается в соответствующем разделе заключения о приеме на службу в СПСЧ № 1, проводившим его изучение. При этом дальнейшее изучение кандидата прекращается, о чем ставится в известность начальник (заместитель начальника) СПСЧ № 1, в котором предполагалось прохождение службы, а также сам кандидат с указанием причин, препятствующих его приему на службу.

### **Адаптация сотрудников**

*Адаптация сотрудников* играет немаловажную роль в процессе налаживания взаимоотношений между вновь прибывшими сотрудниками и остальным трудовым коллективом. И от того, насколько быстрой и безболезненной будет адаптация сотрудников, зависит и эффективность работы новичков, и моральный климат в рабочем коллективе.

Адаптация сотрудников – это, говоря простыми словами, процесс знакомства сотрудников с деятельностью подразделения в которое они пришли, процесс изменения их поведения в соответствии с требованиями новой для них среды.

*Во организации существуют официально закрепленные процедуры адаптации сотрудников*, ведь на сегодняшний день все больше руководителей осознает, какое огромное влияние оказывает психологическое состояние новичка на его работоспособность и производительность труда.

*Процесс адаптации в сотрудников в организации можно разбить на три основных этапа.*

На первом этапе адаптации сотрудников оценивается уровень подготовленности нового сотрудника к выполнению своих непосредственных обязанностей. Так, если новый сотрудник помимо специальной подготовки (ВУЗ, техникум, профильные курсы) имеет еще и опыт работы на аналогичной должности, то он «войдет в курс дела» значительно быстрее.

Следующий этап адаптации сотрудников – это *действенная адаптация*. В этот период сотрудник приступает к выполнению своих обязанностей, но, как правило, проходит еще немало времени, прежде чем у него появится полная уверенность в своих действиях.

*Завершающий этап адаптации сотрудников – функционирование*. На этом этапе новичок перешел к стабильной работе, справляется с поставленными задачами, «прижился» в коллективе. Такой этап наступает при отсутствии программ адаптации сотрудников лишь через год-полтора после начала работы. Если же процесс адаптации сотрудников грамотно регулируется руководством подразделения, то эффективно функционировать новый сотрудник может уже через несколько месяцев.

*Анализируя положение об адаптации сотрудников, прослеживается одна из проблем в управлении персоналом - в данной организации не выявлено направление наставничества для вновь принятых на службу сотрудников.*

### **Аттестация сотрудников**

В ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России» действует система аттестации, позволяющая четко оценить квалификацию сотрудников и их соответствие занимаемым должностям.

Основная цель аттестации сотрудников - формирование высококвалифицированного кадрового состава МЧС России.

Аттестацию проходят:

– сотрудники, заключившие контракт на неопределенный срок или проходящие службу без контракта, - каждые пять лет службы в занимаемой должности;

– сотрудники, заключившие контракт на определенный срок, не позднее двух месяцев до принятия решения о его продлении или перезаключении;

– сотрудники, представляемые к назначению на вышестоящую должность, при перемещении на нижестоящую должность по инициативе начальника СПСЧ № 1 или в другое подразделение;

– сотрудники, увольняемые из организаций МЧС России по различным основаниям.

Не подлежат аттестации:

– сотрудники, прослужившие в занимаемой должности менее одного года (кроме лиц, представляемых к назначению на вышестоящую должность и представляемых к увольнению);

– сотрудники, находящиеся в распоряжении, в связи с проведением организационно-штатных мероприятий;

– беременные сотрудники-женщины, сотрудники-женщины в период их отпуска по беременности и родам и отпуска по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, а также отцы-сотрудники, воспитывающие детей без матери, в случае ее смерти, лишения родительских прав, длительного пребывания в лечебном учреждении и других случаях отсутствия материнского попечения. Указанные сотрудники проходят аттестацию не ранее чем через год после выхода на службу, кроме случаев перемещения их по службе.



Подготовка и организация проведения аттестации возлагаются на отдел кадров ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России», которые составляют планы проведения аттестации сотрудников.

Для прохождения аттестации создаются комиссии в масштабе ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России», в которые входят руководители по различным направлениям деятельности. Они создаются для оценки соответствия квалификационным требованиям должностных лиц, наделенных соответствующими полномочиями пожарной безопасности и безопасности на объектах.

Заседания аттестационной комиссии оформляются протоколами, в которых подробно фиксируются задаваемые аттестуемым вопросы и их ответы. Протоколы хранятся в отделе кадров ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России».

Начальник СПСЧ № 1 готовящий аттестации на сотрудников, обязан:

- проанализировать прохождение службы аттестуемыми, состояние дел на порученном им участке служебной деятельности, условия, в которых они проходят службу;
- провести предварительную беседу с аттестуемыми сотрудниками;
- дать оценку качествам, определяющим нравственный облик, профессиональное мастерство аттестуемых, а также состояние их подготовленности к выполнению должностных обязанностей с учетом итогов профессиональной подготовки;
- отметить качества, на которые необходимо обратить особое внимание аттестуемых в целях устранения недостатков, выявленных в их деятельности и поведении;
- подготовить согласованный с представителями отдела кадров текст аттестации с заключением о степени соответствия аттестуемого занимаемой должности и перспективе его дальнейшего использования, подписать аттестацию;

– не позднее чем в трехдневный срок до проведения аттестации ознакомить под роспись аттестуемого с текстом аттестации и заключением по ней. При несогласии аттестуемого с ее содержанием или заключением по ней аттестуемый собственноручно пишет об этом в соответствующем разделе аттестации.

В случае выявления несоответствия текста аттестации с представленным выводом о степени соответствия аттестуемого занимаемой должности и перспективе его дальнейшего использования отдел кадров по согласованию с начальником СПСЧ № 1, которому предоставлено право утверждать текст аттестации на соответствующего аттестуемого, выясняет возможность дальнейшего рассмотрения представленного текста аттестации или возвращает ее для устранения отмеченных недостатков.

В случае отказа, аттестуемого от ознакомления с текстом аттестации или подписания ее, составляется соответствующий акт.

Аттестация составляется в письменной форме. В ней объективно и всесторонне отражаются индивидуальные особенности сотрудника, его знания, умения, навыки и их соответствие требованиям занимаемой им должности, дается мотивированная оценка его профессиональных и личных качеств, в том числе:

- профессиональная подготовленность, способность решать оперативно-служебные задачи, соответствующие должностному положению;
- качество и своевременность выполнения должностных обязанностей;
- соблюдение служебной дисциплины;
- уровень интеллектуального и культурного развития, творческая активность, эрудированность;
- уровень физической подготовки, эмоционально-волевой готовности к оправданному риску и решению оперативно-служебных задач;

– степень самообладания в экстремальных ситуациях, выдержанности в отношениях с гражданами.

После характеристики личности сотрудника в случае необходимости даются рекомендации по улучшению его служебной деятельности, устранению имеющихся у него недостатков и фиксируется вывод о соответствии или несоответствии сотрудника занимаемой должности с конкретными рекомендациями по дальнейшему прохождению им службы.

Аттестация рассматривается на заседании аттестационной комиссии в присутствии аттестуемого.

Аттестационная комиссия заслушивает сообщение об аттестуемом на основании текста аттестации, составленного начальником СПСЧ № 1 и представленным к ней дополнительным материалам. Обсуждение служебной деятельности аттестуемого должно проходить в обстановке требовательности, объективности, принципиальности и доброжелательности.

В случае неявки сотрудника на заседание аттестационной комиссии без уважительной причины при отсутствии оправдательных документов или его отказа от прибытия на нее комиссией принимается решение о ее проведении по представленному тексту в его отсутствие, о чем делается запись в протоколе.

Аттестуемый имеет право предоставить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о своей служебной деятельности за период, предшествующий аттестации, а также рапорт о своем несогласии с представленным текстом аттестации.

Для более объективной оценки представленных сотрудником сведений комиссия может перенести аттестацию на следующее заседание.

На основе всестороннего и объективного рассмотрения деловых, нравственных и личных качеств аттестуемого, его отношения к выполнению служебных обязанностей, уровня профессиональной подготовленности аттестационная комиссия делает один из следующих выводов:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через шесть месяцев или год;

- не соответствует занимаемой должности.

Одновременно с выводами по результатам аттестации аттестационная комиссия вправе дать рекомендации:

- о поощрении сотрудника за достигнутые им успехи в служебной деятельности;

- о наложении дисциплинарного взыскания;

- о возможности продления или заключения повторного контракта;

- о повышении либо понижении в должности;

- об освобождении от должности либо увольнении из МЧС России;

- о необходимости улучшения служебной деятельности, а также внести другие предложения.

Выводы и рекомендации аттестационная комиссия принимает открытым голосованием в отсутствие аттестуемого сотрудника. Результаты голосования определяются большинством голосов. При равенстве голосов решение принимается в пользу аттестуемого сотрудника. Если аттестацию проходит сотрудник, который является членом аттестационной комиссии, то в голосовании он участие не принимает. Выводы и рекомендации аттестационной комиссии заносятся в протокол, который подписывается председателем и секретарем аттестационной комиссии, и сообщаются сотруднику сразу после голосования. После подписания протокола не допускается вносить в него изменения и дополнения.

Аттестация подписывается председателем аттестационной комиссии или его заместителем, проводившим заседание.

Аттестационная комиссия имеет право вернуть аттестацию с соответствующими замечаниями начальнику СПСЧ № 1, представившему аттестацию, для доработки, о чем производится запись в протоколе.

Подпись руководителя, утвердившего аттестацию, скрепляется печатью начальника ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России».

При отсутствии аттестованного сотрудника на службе в день получения утвержденной аттестации в его адрес в трехдневный срок направляется уведомление о необходимости прибытия для ознакомления с аттестацией.

В случае отказа, аттестованного от ознакомления с результатами утвержденной аттестации или отказа прибытия для ознакомления с ней, составляется соответствующий акт.

Утвержденная аттестация приобщается к личному делу сотрудника.

Утвержденные аттестации объявляются сотрудникам начальником СПСЧ № 1 в трехдневный срок со дня их поступления по месту службы аттестованных. Аттестованным, находящимся в командировке, отпуске или отсутствующим по временной нетрудоспособности, утвержденные аттестации объявляются по их возвращении на службу в трехдневный срок.

Необъективность выводов по утвержденной аттестации может быть обжалована аттестуемым в установленном порядке.

### **Профессиональная подготовка сотрудников СПСЧ № 1**

*Обучение* проводится под руководством заместителя начальника СПСЧ № 1 и наставника, назначаемых приказом (распоряжением) начальника СПСЧ № 1.

Индивидуальное обучение проводится для:

- лиц, впервые принятых на службу в МЧС России на должности среднего или старшего начальствующего состава в течение 3 месяцев по

индивидуальному плану обучения, разрабатываемому начальником СПСЧ №1;

- для разных категорий сотрудников в объеме часов предусмотренном приказами МЧС России теоретический курс и дежурства в закрепленной дежурной смене (практический курс) согласно тематического плана;

По окончании индивидуального обучения обучаемый (стажер) сдает квалификационной комиссии зачеты в объеме изученной программы (плана) индивидуального обучения, а также по правилам охраны труда и практике работы с техническими средствами, приборами и оборудованием с учетом особенностей выполнения обязанностей по должности, специфики охраняемых объектов и положений отраслевых документов.

Квалификационная комиссия в составе 3-5 человек создается приказом (распоряжением) начальника СПСЧ № 1.

Результаты работы квалификационной комиссии оформляются протоколом. На основании протокола квалификационной комиссии начальник СПСЧ № 1, приказом которого она создана, издает приказ о допуске кандидата, завершившего курс индивидуального обучения, к самостоятельному исполнению обязанностей по должности, за исключением:

- работ на высотах,
- в непригодной для дыхания среде;
- в зоне непосредственного контакта с огнем;
- с компрессорами для наполнения газовых баллонов и сосудов;
- с электроустановками пожарных и аварийно-спасательных автомобилей и прицепов;
- самостоятельного дежурства во главе дежурной смены и руководства основными действиями по тушению пожара и проведению АСР,
- работ со специальными агрегатами пожарных и аварийно-спасательных автомобилей на пожаре, другой ЧС (для водителей).

*Специальная подготовка по должности*

Специальная подготовка по должности рядового и младшего начальствующего состава СПСЧ № 1 организуется ежегодно и осуществляется в форме специальных семинаров или инструкторско-методических занятий и объявляется приказом (распоряжением) начальника ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России».

Специальную подготовку проходят:

- начальники дежурных смен, помощники начальников дежурных смен, командиры отделений, старшие водители пожарных и аварийно-спасательных автомобилей, радиотелефонисты не реже одного раза в полгода по восемь часов;

- младшие инспекторы группы профилактики пожаров - на постоянно действующем семинаре один раз в квартал по шесть часов.

#### *Подготовка личного состава дежурных смен*

Подготовка личного состава дежурных смен – это целенаправленная деятельность должностных лиц СПСЧ № 1 по обучению личного состава СПСЧ № 1 в период дежурства, проведению в плановом порядке системы мероприятий в целях обеспечения постоянной готовности дежурных смен, успешного выполнения служебных, производственных задач и функциональных обязанностей.

Расчет учебного времени проводится на год и включает следующие дисциплины:

- общественно – государственная подготовка;
- основы организации тушения пожаров и проведения аварийно-спасательных работ;
- пожарно-профилактическая подготовка;
- пожарно-техническая подготовка. Пожарная техника и аварийно-спасательное оборудование;
- пожарно-строевая подготовка;
- физическая подготовка;

- мобилизационная и медицинская подготовка;
- охрана труда;

Подготовка личного состава дежурных смен проводится в период дежурства. Начало учебного года - 15 января, окончание - 15 декабря.

Начальнику СПСЧ № 1 предоставляется право прерывать процесс обучения на срок не более 30 дней для усиления службы, подготовки и совершенствования учебной материально-технической базы, проведения спортивно-массовых мероприятий и бытового устройства личного состава.

Учебная нагрузка должна составлять 2-4 учебных часа в течение одних дежурных суток и не менее 18 часов в месяц для каждой дежурной смены, продолжительность учебного часа - 45 минут.

#### *Самостоятельная учеба*

Самостоятельная учеба проводится личным составом СПСЧ № 1 в целях непрерывного, систематического пополнения и углубления своих специальных знаний.

Анализируя уровень образования сотрудников и данные из положения о профессиональной подготовке подчиненных можно сделать следующий вывод – низкий уровень профессиональных знаний и отсутствие курсов повышения квалификации, проводимых в пожарно-технических образовательных учреждениях.

### **Мотивация сотрудников**

В подразделении наблюдается высокий уровень текучести кадров. Во многом это объясняется низким уровнем мотивации сотрудников.

Отсутствуют следующие виды мотивирования сотрудников, в связи с ограничением финансирования за четвертый квартал 2015 года.

- отсутствуют премии за добросовестное выполнение служебных обязанностей, урезанные за 4 квартал 2015 года;



- отсутствуют поощрительные выплаты за особые достижения в службе;

- отсутствуют единовременные премии в честь праздников МЧС России (30 апреля - День пожарной охраны; 27 декабря - День спасателя);

- отсутствует оплата праздничных, ночных и сверхурочных часов;

- отсутствуют надбавки за службу в специальных подразделениях и закрытых административно-территориальных образований;

В ходе изучения деятельности подразделения в ряду других были получены следующие данные:

- текучесть кадров в подразделении в среднем составляет 20 %;

- наблюдается сокращение штата (исключение из штатного расписания тех или иных должностей, свободных вакансий);

- отказ от набора новых сотрудников;

*Анализируя систему мотивации, можно выявить одну из проблем – у сотрудников отсутствует мотивация к развитию карьеры в данной организации. Большинство сотрудников либо увольняется, либо просто продолжают работать за неудовлетворительную заработную плату, так как найти другую работу в городе сложно.*

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что эффективной системы управления персоналом не разработано. Это прослеживается по 3-м подсистемам карьеры сотрудников: образование, мотивация и адаптация, в результате чего в организации наблюдается большая текучесть кадров.

### **1.3. Анализ системы управления карьерой сотрудников в ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России»**

Рассмотрим, что понимается под карьерой по Кибанову А.Я.:  
«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, престижа, квалификационной лестницы».

Таковыми являются:

- должностные ступени, уровни иерархии;
- ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды, дифференцирующие навыки и знания людей по уровню мастерства;
- статусные ранги, отражающие величину вклада работника в развитие организации (выслуга лет, рациональные предложения и т.д.), его положение в коллективе;
- ступени власти как степени влиятельности в организации (участие при принятии важных решений, близость к руководству);
- уровни материального вознаграждения, дохода (уровень зарплаты и разнообразие социальных льгот).

Под управлением карьерой по Кибанову А.Я. понимается: «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 своей деловой карьеры занимается и каждый отдельный работник. Управление деловой карьерой позволяет достичь преданности работника интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей 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 одной 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 проходит 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. Еще пример: начальник отдела кадров назначен на должность зам. директора по управлению персоналом организации, где он работает.

*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 (которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным 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 деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. 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 (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает неперемное 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.

Сложность карьеры определяется обусловленностью ее множеством факторов, прежде всего связанных с особенностями личности работника, делающего карьеру, и среды, в которой развивается карьера, а так же особенностями и уровнем развития общества, в котором действуют человек и организация.

Анализируя систему управления карьерой персонала в ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России» и понятие карьеры, в основе управления карьерой сотрудников должны лежать следующие принципы:

- 1) Индивидуальность сотрудника. Предполагает определенную изобретательность при планировании развития карьеры;
- 2) Заинтересованность, мотивация. Сотрудник и организация должны быть заинтересованы в развитии карьеры. Это предполагает совершенствование профессиональной подготовки и мотивации сотрудников на развитие карьеры.
- 3) Стимулирование и материальное обеспечение. Планирование финансирования развития карьеры сотрудника в планах организации;
- 4) Профессиональный рост. Повышение квалификации, рост профессионального мастерства;
- 5) Социально-психологический комфорт и удовлетворенность. Благодаря социальному признанию, роста материального благополучия при повышении в должности;

б) Объективная оценка. Исключение влияния субъективных факторов со стороны руководителей, планирующих и контролирующих развитие карьеры. Карьера сотрудника зависит от личной инициативы и показателей по службе.

В организации необходимо повысить качество службы в подразделении и эффективность выполнения возложенных на него задач. Так же, руководство имеет данные некомплекта сотрудников подразделения. Все это обеспечивает составление грамотного и корректного плана карьеры сотрудника, отвечающего потребностям специальной пожарно-спасательной части № 1 ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России» и интересам самого сотрудника.

Карьера сотрудника, включает в себя целый ряд взаимосвязанных элементов. Как отмечалось выше, следует иметь в виду, что карьера сотрудника зависит от заинтересованности в ней самого сотрудника, а также подразделения, в котором он проходит службу.

Таким образом, структура карьеры сотрудника должна включать следующие подструктуры: личностную, ценностную и производственную.

- личностная подструктура: мотивация на карьеру, личностные качества, самореализация (на базе роста квалификации, профессионализма, опыта), которая выражается в продвижении по службе;

- ценностная подструктура: социальная принадлежность (нередко определяющая формы и пути развития карьеры), общепринятые социальные ценности (человеческое достоинство, служебный долг, материальное благополучие, поведенческие нормы и установки);

- производственная подструктура: внедрение новой техники и технологии, переход на новые способы тушения и профилактики, формируемое развитием общества и страны в целом, качество и

эффективность труда сотрудника, подразделения, потребность подразделения в развитии карьеры сотрудника.

Все подструктуры в развитии карьеры сотрудника проявляются в комплексе и взаимосвязаны. Поэтому при управлении карьерой сотрудника учитываются все элементы структуры карьеры, т.к. иначе подразделение и социальное окружение будут сталкиваться с негативными проявлениями.

Развитие карьеры сотрудника может происходить только тогда, когда сам сотрудник и руководство подразделения обеспечивают развитие всех элементов структуры карьеры в целом.

При управлении карьерой сотрудника решаются два вида задач:

1) Задачи, которые ставит перед собой сотрудник - добиться более высокого служебного положения, обеспечить высокое материальное благополучие, расширить свой кругозор, профессиональный рост, понять свой авторитет, добиться уважения окружающих.

2) Задачи, которые стоят перед подразделением - выделить из числа сотрудников компетентных, самостоятельных, отвечающим необходимым требованиям и обладающих целым рядом качеств сотрудников путем их постепенной подготовки и перемещений подготовить к назначению на высокие и ответственные должности.

Успешность карьеры сотрудников обеспечивается, если обе стороны (сотрудник и подразделение) заинтересованы в развитии карьеры.

План карьеры сотрудника содержит следующие данные:

- наименование должностей, которые возможны для выдвижения на вышестоящую должность;
- сроки планируемого перемещения;
- виды стимулирования;

- наименование видов профессиональной подготовки;
- сроки профессиональной подготовки;
- прочие данные;

План карьеры сотрудника должен являться основой для всех его перемещений, направленных на подготовку в ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России».

План карьеры составляется с учетом результатов сопоставления характеристик кандидата с требованиями, предъявляемыми к той или иной конкретной должности, и должен содержать конкретные мероприятия, направленные на ликвидацию выявленных несоответствий, а также оптимальные сроки их реализации.

Порядок и сроки присвоения специальных званий:

Законом о службе в органах внутренних дел установлены сроки выслуги в специальных званиях:

- рядового внутренней — один год
- младшего сержанта внутренней службы — один год
- сержанта внутренней службы — два года
- старшего сержанта внутренней службы — три года
- младшего лейтенанта внутренней службы — один год
- лейтенанта внутренней службы — два года
- старшего лейтенанта внутренней службы — три года
- капитана внутренней службы — три года
- майора внутренней службы — четыре года



-подполковника внутренней службы — пять лет

Как правило, такой план карьеры составляется для сотрудника с уже определенным опытом работы, зарекомендовавшим себя грамотным, исполнительным работником, работающим с высоким качеством выполнения должностных обязанностей, с мотивацией на развитие карьеры, обладающим хорошими организаторскими способностями, склонным к лидерству.

На основании выше сказанного можно сделать следующие выводы, что карьера сотрудника, включает в себя целый ряд взаимосвязанных элементов. Как отмечалось выше, следует иметь в виду, что карьера сотрудника зависит от заинтересованности в ней как самого сотрудника, так и подразделения, в котором он проходит службу.

### **Вывод по 1 главе**

В данной главе был сделан анализ системы управления карьерой сотрудников специальной пожарно-спасательной части № 1 ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России».

Коллектив подразделения стабильный. Подразделение располагает достаточным кадровым потенциалом. Во главе ее стоят профессиональные сотрудники и высоко квалифицированные специалисты.

Из изученных теоретических источников можно сделать вывод, что по Кибанову А.Я.: «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, престижа, квалификационной лестницы».

Анализируя уровень образования сотрудников и данные из положения о профессиональной подготовке подчиненных можно сделать следующий вывод – низкий уровень профессиональных знаний и отсутствие курсов повышения квалификации, проводимых в пожарно-технических образовательных учреждениях.

Анализируя положение об адаптации сотрудников, прослеживается одна из проблем в управлении персоналом - в данной организации не выявлено направление наставничества для вновь принятых на службу сотрудников.

Анализируя систему мотивации, можно выявить одну из проблем – у сотрудников отсутствует мотивация к развитию карьеры в данной организации. Большинство сотрудников увольняется по собственному желанию.

По сравнению с 2011-2014 годами в 2015 году численность сотрудников сокращается, поэтому в подразделении имеется некомплект личного состава. В связи с текучестью кадров, ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России» вынуждено тратить средства на обучение вновь принятых сотрудников и переобучение сотрудников по истечению 5 лет.

Для наиболее успешного трудового процесса сотрудников в деятельности подразделения необходимо совершенствовать систему управления их карьерой, совершенствуя следующие подсистемы: обучение, адаптация и мотивация сотрудников.

## **ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Мероприятия по совершенствованию системы управления карьерой персонала в организации.**

Проанализировав систему управления персоналом и подсистемы карьеры сотрудников были выявлены следующие проблемы:

- низкий уровень профессиональных знаний и отсутствие курсов повышения квалификации, проводимых в пожарно-технических образовательных учреждениях;

- у сотрудников отсутствует мотивация к развитию карьеры в данной организации. Большинство сотрудников увольняется по собственному желанию;

- в положении адаптации не выявлено направление наставничества для вновь принятых на службу сотрудников;

Для совершенствования системы управления карьерой сотрудников необходимо разработать следующие мероприятия, которые отражены в таблице 4.

Таблица 4 - Мероприятия по совершенствованию системы управления карьерой

Проблема	Мероприятия	Ответственный за проведение	Сроки проведения	Затраты в рублях
Низкий уровень профессиональной подготовки для развития карьерного роста	- повышение квалификации; - организация курсов повышения квалификации; - срезы знаний	Начальник управления, начальник части	Начиная с сентября 2016г	280000
Нет мотивации к развитию карьеры сотрудников	- разработать систему мотивации, материальную и нематериальную	Начальник части, заместитель начальника части	Май 2016г	3660240
Не выявлено направление наставничества в положении адаптации	- дополнить в положение адаптации направление наставничества для управления карьерой сотрудников	Начальник караула	Май 2016г	6000
Итого: 3946240 рублей				

## Описание мероприятий

### Мероприятия по обучению сотрудников. Организация курсов по повышению квалификации.

Реализация обучения сотрудников будет происходить в следующих направлениях:

- повышение профессиональной подготовки в пределах подразделения;
- повышение квалификации в пожарно-технических образовательных учреждениях;

Всем сотрудникам подразделения, от пожарного до начальника части, необходимо постоянно повышать свой профессиональный уровень

подготовки, участвовать в проведении различных занятий по служебной подготовке и курсах повышения квалификации.

*Обучение личного состава в пределах подразделения должна включать в себя следующие виды:*

- специальное первоначальное обучение;
- подготовку личного состава дежурных смен;
- специальную подготовку по должности рядового и младшего начальствующего состава;
- служебную подготовку среднего и старшего начальствующего состава;
- самостоятельную подготовку.

Создание системы служебной подготовки сотрудников в подразделении – система мероприятий, направленных на закрепление и обновление в плановом порядке необходимых знаний, умений и навыков среднего и старшего начальствующего состава ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России» с учетом оперативной обстановки и профиля оперативно-служебной деятельности.

Занятия начинаются в ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России» – в январе. Перед началом каждого учебного года проводить однодневные учебно-методические сборы для лиц, ответственных за организацию и осуществление в СПСЧ № 1 профессиональной подготовки личного состава.

Проводить служебную подготовку не менее 40 часов в год (без учета физической подготовки) с офицерским составом ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России».

Служебную подготовку личного состава подразделения проводить:

- на проводимых одно-двухдневных семинарах с начальниками СПСЧ в объеме не менее 28 часов в год (в том числе 8 часов физической подготовки);

-на ежеквартально однодневных учебно-методических сборах в школе повышения оперативного мастерства по должностным категориям среднего и старшего начальствующего состава в объеме не менее 28 часов в год (в том числе 8 часов физической подготовки) для сотрудников каждой должностной категории;

-в учебных группах - в объеме 152 часов в год (в том числе 92 часов физической подготовки).

*Повышение квалификации и переподготовка в Высших учебных заведениях ГПС МЧС России.*

В существующую систему обучения сотрудников необходимо ввести курсовое обучение рядового и начальствующего состава СПСЧ № 1, которое будет организовываться и проводится в пожарно-технических образовательных учреждениях, учебных центрах, учебных пунктах ГПС, имеющих лицензии Министерства образования Российской Федерации на осуществление преподавательской деятельности и разрешения Главного управления МЧС России по Свердловской области на проведение обучения соответствующих категорий слушателей.

В сроки, определяемые разрядами и планами-графиками проведения учебных сборов в учебном центре ГПС, но не позднее, чем после 6 месяцев со дня завершения индивидуального обучения по месту службы, направлять сотрудников на курсы повышения квалификации.

Слушатели, выполнившие в полном объеме учебный план и успешно сдавшие выпускные экзамены (зачеты) в учебном центре, считаются прошедшими специальное обучение. Слушателям, не сдавшим экзаменов (зачетов) по какому-либо предмету, продлевается обучение на срок до 10 дней для подготовки и пересдачи.

При получении повторно неудовлетворительных оценок с сотрудниками расторгается контракт на дальнейшую службу в МЧС России.

Повышение квалификации личного состава ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России» организуется в целях повышения

технического уровня и углубления имеющихся знаний не реже одного раза в пять лет пребывания сотрудника в занимаемой должности.

Освобождаются от повышения квалификации в текущем году сотрудники:

-обучающиеся, в образовательных учреждениях пожарно-технического профиля;

-со стажем работы в занимаемой должности менее трех лет;

-подлежащие увольнению из МЧС России в планируемый период;

-женщины, находящиеся в отпусках (по беременности и родам, уходу за ребенком) или имеющие детей в возрасте до трех лет.

Переподготовка проводится в целях получения новой специальности (квалификации) или при переводе на другую работу.

Повышения квалификации и переподготовки, проводимых на базе образовательных учебных заведений МЧС России и учебных центров ГПС и определяется Планом МЧС России.

По месту службы повышение квалификации (от 5 дней до 1 месяца) и переподготовка (не менее 3 месяцев) осуществляются под руководством начальника СПСЧ № 1 по индивидуальному плану.

Слушатели, выполнившие в полном объеме учебный план и успешно сдавшие выпускные экзамены (зачеты) в учебном центре, считаются прошедшими специальное первоначальное обучение. Слушателям, не сдавшим экзаменов (зачетов) по какому-либо предмету, продлевается обучение на срок до 10 дней для подготовки и пересдачи.

*Основные планируемые результаты:*

- повышение профессиональной подготовки и квалификации сотрудников (переподготовка, стажировка, подготовка по должности);

- зачисление в резерв кадров для выдвижения на вышестоящую должность. В период нахождения в резерве сотрудник обязательно проходит

стажировку в предполагаемой занимаемой должности (повышение квалификации и стажировка) согласно индивидуальным планам;

- назначение на более высокую должность (либо по результатам подготовки в резерве, либо по решению аттестационной комиссии, либо по решению руководства Управления).

Назначение на более высокие должности повышают мотивацию работника к развитию карьеры, как следствие наблюдается снижение текучести кадров, но помимо системы обучения, так же необходимо создать систему материальной и нематериальной мотивации сотрудников.

Мотивировать сотрудников подразделения возможно материальными и нематериальными способами:

*Материальная мотивация сотрудников:*

- ежемесячные надбавки к должностному окладу за квалификационное звание;

- ежемесячные надбавки к должностному окладу за особые условия службы;

- оплата расходов, связанных с проездом сотрудника и 1 члена его семьи 1 раз в год (проезд на поезде, перелет на самолете в эконом классе, проезд на судне);

- ежемесячные надбавки к окладу денежного содержания за стаж службы (выслугу лет);

- ежемесячные надбавки к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;

Отсутствуют следующие виды мотивирования сотрудников, в связи с ограничением финансирования:

- премии за добросовестное выполнение служебных обязанностей, урезанные за 4 квартал 2015 года;

- поощрительные выплаты за особые достижения в службе;



- единоразовые премии в честь праздников МЧС России (30 апреля - День пожарной охраны; 27 декабря - День спасателя);

- восстановить оплату праздничных, ночных и сверхурочных часов;

- восстановить надбавки за службу в специальных подразделениях и закрытых административно-территориальных образований;

Финансирование данной области ограничено и направлено на другую деятельность подразделения. Нужно направить необходимое финансирование на мотивацию сотрудников (на повышение заработной платы).

*Необходимо так же создать нематериальную мотивацию сотрудников:*

– объявление благодарности от начальника части и начальника управления ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России»

– получение благодарственных писем от министерства МЧС, Администрации Новоуральского городского округа, Губернатора Свердловской обл., директора АО УЭХК,

– получение похвальных грамот;

– награждение медалями, знаками различия и нагрудными знаками;

– право выбора отпуска в любое время;

– право подмены рабочих смен;

– предоставлять отгулы, время отдыха в соответствии с законодательством РФ.

Как сотрудник, так и организация должны быть заинтересованы в развитии карьеры. Это предполагает совершенствование способов мотивации сотрудников на дальнейшее развитие карьеры.

Трудовую мотивацию можно представить, как сложное психологическое явление, определяющее поведение человека в процессе трудовой деятельности.

Данные способы мотивирования активизируют, стимулирует сотрудника и направят его действия к поставленным организацией целям.

*В данном подразделении, в положении адаптации сотрудников не выявлено направление наставничества, новый сотрудник теряет на начальных этапах выполнения своих трудовых обязанностей.*

На одном из этапов адаптации сотрудников, новички знакомятся со своими обязанностями на практике. В зависимости от вида работы, которую предстоит выполнять новому сотруднику, это знакомство может происходить на специальном «учебном» месте или же непосредственно на рабочем месте. Если сотрудник уже работал ранее на похожей должности, это не освобождает руководителя от необходимости ознакомить новичка с особенностями работы подразделения, сотрудниками, правилами.

На этом этапе адаптации новый сотрудник должен «прикрепляться» к наставнику – одному из опытных сотрудников. Наставник делится своим опытом, на практике показывает, как решать те или иные задачи. Наставник помогает новому сотруднику также «влиться» в коллектив, почувствовать себя частью подразделения. В данном подразделении за данные мероприятия отвечает начальник караула.

В период непосредственного знакомства нового сотрудника со своими обязанностями необходимо проинформировать сотрудника обо всем, что связано с его работой: предоставить максимум информации о подразделении, его структуре, распорядке дня, условиях труда, требованиях к сотруднику.

На этом этапе к новому сотруднику необходимо проявить максимум внимания, поддержки и терпения. Нужно регулярно проводить оценку результатов эффективности работы новичка, интересоваться его собственным мнением по поводу проделанной работы. Новичку должны

быть известны критерии оценивания его эффективности, и он должен быть заранее осведомлен о процедуре оценивания.

*Направление наставничества вводится с целью:*

-обеспечения эффективного вхождения в должность нового сотрудника и уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в новую работу;

-максимально возможного снижения психологического дискомфорта вхождения в новый коллектив;

-оценки уровня квалификации и потенциала сотрудника.

## **2.2 Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации мероприятий**

Нормативной базой для реализации мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой персонала следующие нормативно-правовые источники:

Основными документами являются:

Трудовой Кодекс РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) является основным кодифицированным источником трудового права России общего значения.

Гражданский кодекс РФ -кодифицированный федеральный закон Российской Федерации, регулирующий гражданско-правовые отношения.

Федеральные законодательные акты:

Федеральный закон от 30 декабря 2012 N 283-ФЗ "О социальных гарантиях сотрудникам некоторых федеральных органов исполнительной власти и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации". Настоящий Федеральный закон регулирует отношения, связанные с денежным довольствием сотрудников, имеющих специальные звания и проходящих службу в учреждениях и органах уголовно-

исполнительной системы, федеральной противопожарной службе Государственной противопожарной службы, органах по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ и таможенных органах Российской Федерации (далее - сотрудники), обеспечением жилыми помещениями, медицинским обеспечением сотрудников, граждан Российской Федерации, уволенных со службы в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы, федеральной противопожарной службе Государственной противопожарной службы, органах по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ, таможенных органах Российской Федерации (далее - учреждения и органы), членов их семей и лиц, находящихся (находившихся) на их иждивении, а также с предоставлением им иных социальных гарантий.

Федеральный закон от 21 декабря 1994 № 69-ФЗ «О пожарной безопасности».

Приказ МЧС РФ от 3 ноября 2011 N 668 "Об утверждении Инструкции о порядке применения Положения о службе в органах внутренних дел Российской Федерации в системе Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий"

Положения о службе в МЧС России о подборе, отборе, найме, адаптации, обучении и мотивации персонала.

### **2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом**

*Экономические результаты совершенствования системы управления персоналом*

*Доплаты за наставничество:*

Стоимость доплаты за наставничество начальнику караула составит 5% от его оклада, примерная сумма составит 1500 рублей. Средний приток

молодых сотрудников, нуждающихся в наставничестве, составляет 4 сотрудника в год, следовательно, в целом по организации наставничества за год составит сумма в 6000 рублей.

*Расходы на курсы повышения квалификации:*

Расходы на курсы повышения квалификации сотрудников состоят из пайковых денег, дающихся на 1 день обучения для оплаты проезда и еду. В пределах города данная сумма составляет 200рублей в день, с выездом на обучение в город Екатеринбург сумма составляет 300 рублей.

На проведение 7-ми дневных годовых курсов повышения профессиональной подготовки на уровне подразделения в пределах города на 68 сотрудников потребуется около 95200руб. в год.

$200\text{руб} * 7\text{дн} = 1400\text{руб}$  - потребуется на 1 сотрудника;

$1400\text{руб} * 68\text{чел} = 95200\text{руб}$  – потребуется на всех сотрудников;

На проведение 2-х недельных курсов по повышению квалификации на уровне обучения в высших учебных заведениях необходимо около 184800 рублей в год на количество человек, не имеющих высшего профессионального образования.

$300\text{руб} * 14\text{дн} = 4200\text{руб}$  – потребуется на 1 сотрудника;

$4200\text{руб} * 44\text{чел} = 184800\text{руб}$  – потребуется на всех сотрудников;

Общая сумма расходов на обучение и курсы повышения квалификации в общем составят 280000 рублей.

$4200\text{руб} + 184800\text{руб} = 280000$  рублей;

*Расходы на внедрение системы мотивации:*

1) Единоразовая премия по окончании года за добросовестное выполнение служебных обязанностей составляет 2000 рублей.

$68\text{чел} * 2000\text{руб} = 136000$  рублей в год;

2) Единоразовые поощрительные выплаты по окончании года, за особые достижения в службе, устанавливаются в размере 100% от оклада по занимаемой должности, отражены в таблице 5.

Таблица 5 -Поощрительные выплаты

Занимаемая должность	Количество человек	Сумма в рублях
Начальник части	1	21000
Заместитель начальника части	2	$20000 * 2 = 40000$
Начальник караула	4	$15500 * 4 = 62000$
Помощник начальника караула	4	$11000 * 4 = 44000$
Командир отделения	4	$10500 * 4 = 42000$
Водитель	4	$10500 * 4 = 42000$
Пожарный	20	$9000 * 20 = 180000$
Радиотелефонист	4	$10000 * 4 = 40000$
Инспектор	8	$15000 * 8 = 120000$
Младший инспектор	3	$10000 * 3 = 30000$
Итого: 621000 в год		

3) Единоразовые премии в честь праздников МЧС России (30 апреля – День пожарной охраны; 27 декабря – День спасателя) составляют 3000 рублей.

$3000\text{руб} * 2 = 6000$  рублей;

$6000\text{руб} * 68\text{чел} = 408000$  рублей в год;

4) Оплата праздничных часов за работу в праздничные дни (Новый год, 23 февраля, 8 марта, 1 мая, 9 мая, 12 июня, 4 ноября) отражена в таблице 6.

Таблица 6 -Оплата праздничных часов

Занимаемая должность	Количество человек	Сумма в рублях
Начальник части	1	7000
Заместитель начальника части	2	6000*2=12000
Начальник караула	4	5000*4=20000
Помощник начальника караула	4	4000*4=16000
Командир отделения	4	3500*4=14000
Водитель	4	3500*4=14000
Пожарный	20	3000*20=60000
Радиотелефонист	4	3300*4=13200
Итого: 156200 в год		

5) Оплата ночных часов за месяц составляет 860 рублей и выплачивается 52 сотрудникам – дежурным караулам.

$860\text{руб} * 52 \text{ чел} = 44720$  рублей в месяц;

$44720\text{руб} * 12 = 536640$  рублей в год;

6) Оплата сверхурочных часов за год составляет 6000 рублей и выплачивается 52 сотрудникам – дежурным караулам.

$6000\text{руб} * 52\text{чел} = 312000$  рублей в год;

7) Ежемесячные надбавки за службу в специальных подразделениях и закрытых административно-территориальных образований(ЗАТО) устанавливаются в размере 20% от оклада по занимаемой должности, отражены в таблице 7.

Таблица 7- Надбавки за службу в закрытых административно-территориальных образованиях

Занимаемая должность	Количество человек	Сумма в рублях
----------------------	--------------------	----------------

Начальник части	1	4200
Заместитель начальника части	2	4000*2=8000
Начальник караула	4	3100*4=12400
Помощник начальника караула	4	2200*4=8800
Командир отделения	4	2100*4=8400
Водитель	4	2100*4=8400
Пожарный	20	1800*20=36000
Радиотелефонист	4	2000*4=8000
Инспектор	8	3000*8=24000
Младший инспектор	3	2000*3=6000
		Итого за месяц: 124200
		Итого за год: 1490400

Суммируя расходы на все надбавки, сумма затрат на систему мотивирования составит 3660240 рублей.

Вся сумма затрат для осуществления всех мероприятий составит около 3946240 рублей.

3 660 240руб (система мотивирования) + 280000руб (обучение) + 6000руб (наставничество)= 3946240 рублей.

#### *Экономическая эффективность мероприятий*

Эффект от уменьшения текучести кадров рассчитывается по следующей формуле:

$$Эт = Z_n \times Ч \times (K_{т1} - K_{т2}), (1)$$

где:  $Z_n$  - затраты на новичка;

$Ч$  - среднесписочная численность работников;



*Квыб1, Квыб2 - коэффициент оборота по выбытию соответственно до и после внедрения мероприятий по совершенствованию морального стимулирования труда.*

Затраты на новичка определяются по следующей формуле:

$$Z_n \times = Z_{от}/P_{от};(2)$$

$$150000/8=18750 \text{ руб}$$

*Z<sub>от</sub> - затраты на отбор персонала;*

*P<sub>от</sub> - количество отобранных кандидатов*

*Рассчитаем социально-экономический эффект от уменьшения текучести.*

В 2015 году в СПСЧ №1 уволилось 8 человек.

Среднесписочная численность работников в СПСЧ №1 в 2015 году составляла 70 человек.

Коэффициент оборота по выбытию в 2015 году составил 11,4%

В результате проведения мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой персонала в подразделении ожидается, что коэффициент оборота по выбытию снизится на 3% и составит:  $K_{выб2}=11,4-1,4=10\%$ .

Затраты по поиску нового работника составляют 18750 руб.

*Эффект от уменьшения текучести кадров составит:*

$$Эт=18750 \times 70 \times (0,114-0,1)=18375 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономический эффект от мероприятий составит 18375 руб. Затраты могут снизиться и окупиться за последующие 17 лет, за счет снижения текучести кадров и повышения производительности труда.

$$18375 \times 12=220500 \text{ руб}$$

$$3946240/220500=17,8 \text{ лет}$$

*Социальные результаты совершенствования системы управления персоналом в разрезе ее отдельных подсистем.*

*Подсистема планирования персонала:*

- наиболее полное использование потенциала работников организации;
- обеспечение стабильности персонала.

*Подсистема найма и учета персонала:*

- способность быстро адаптироваться к организации;
- использование персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;
- повышение обоснованности кадровых решений по перемещению персонала.

*Подсистема развития персонала:*

- всесторонняя адаптация персонала к условиям работы в организации;
- развитие индивидуальных способностей работников;
- повышение профессионализма сотрудников.

*Подсистема мотивации и стимулирования персонала:*

- обеспечение связей между результативностью и оплатой труда;
- создание условий личного развития сотрудников;
- обеспечение условий для управления деловой карьерой;
- формирование системы служебно-профессионального продвижения персонала;
- формирование системы мотивации и стимулирования труда.

*Подсистема социального развития:*

- создание благоприятного социально-психологического климата.

Таким образом, социально-экономическая эффективность мероприятий по организации системы обучения в СПСЧ №1 - положительная и

удовлетворяет потребности организации, следовательно, реализация данных мероприятий целесообразна.

## **Вывод по 2 главе**

*Проанализировав систему управления персоналом и подсистемы карьеры сотрудников были выявлены следующие проблемы:*

- низкий уровень профессиональных знаний и отсутствие курсов повышения квалификации, проводимых в пожарно-технических образовательных учреждениях;

- у сотрудников отсутствует мотивация к развитию карьеры в данной организации.

- в положении адаптации не выявлено направление наставничества для вновь принятых на службу сотрудников.

Для совершенствования системы управления карьерой сотрудников были разработаны следующие мероприятия:

- повышение квалификации;  
- организация курсов повышения квалификации;  
- срезы знаний;  
- разработать систему мотивации, материальную и нематериальную;  
- дополнить в положение адаптации направление наставничества для управления карьерой сотрудников.

Вся сумма затрат для осуществления всех мероприятий составит около 3946240 рублей.

*Эффект от уменьшения текучести кадров составит:*

$$Эт = 18750 \times 70 \times (0,114 - 0,1) = 18375 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономический эффект от мероприятий составит 18375 руб. Затраты могут снизиться и окупиться за последующие 17 лет, за счет снижения текучести кадров и повышения производительности труда.

К социальным результатам от внедрения предложенных мероприятий относится следующее:

*Подсистема планирования персонала:*

- наиболее полное использование потенциала работников организации;
- обеспечение стабильности персонала.

*Подсистема найма и учета персонала:*

- способность быстро адаптироваться к организации;
- использование персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;
- повышение обоснованности кадровых решений по перемещению персонала.

*Подсистема развития персонала:*

- всесторонняя адаптация персонала к условиям работы в организации;
- развитие индивидуальных способностей работников;
- повышение профессионализма сотрудников.

*Подсистема мотивации и стимулирования персонала:*

- обеспечение связей между результативностью и оплатой труда;
- создание условий личного развития сотрудников;
- обеспечение условий для управления деловой карьерой;
- формирование системы служебно-профессионального продвижения персонала;
- формирование системы мотивации и стимулирования труда.

*Подсистема социального развития:*

- создание благоприятного социально-психологического климата.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Из изученных теоретических источников по проблеме карьеры персонала можно сделать вывод, по Кибанову А.Я.: «*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, престижа, квалификационной лестницы».

Под *управлением карьерой* по Кибанову А.Я. понимается: «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. Управлением своей деловой карьеры занимается и каждый отдельный работник. Управление деловой карьерой позволяет достичь преданности работника интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей человека.

Проанализировав систему управления персоналом в организации ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России» были выявлены следующие проблемы в подсистемах карьеры сотрудников:

*Анализируя систему мотивации, можно выявить одну из проблем – у сотрудников отсутствует мотивация к развитию карьеры в данной организации. Большинство сотрудников либо увольняется, либо просто продолжают работать за неудовлетворительную заработную плату, так как найти другую работу в городе сложно.*

*Анализируя положение об адаптации сотрудников, прослеживается одна из проблем в управлении персоналом - в данной организации в положении адаптации не выявлено направление наставничества для вновь принятых на службу сотрудников.*

Анализируя уровень образования сотрудников и данные из положения о профессиональной подготовке подчиненных можно сделать следующий вывод – низкий уровень профессиональных знаний и отсутствие курсов повышения квалификации, проводимых в пожарно-технических образовательных учреждениях.

Проанализировав систему управления карьерой персонала в организации ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России» и понятие карьеры, можно сделать вывод, что в основе управления карьерой сотрудников должны лежать следующие принципы:

- индивидуальность сотрудника. Предполагает определенную изобретательность при планировании развития карьеры;
- заинтересованность, мотивация. Сотрудник и организация должны быть заинтересованы в развитии карьеры. Это предполагает совершенствование профессиональной подготовки и мотивации сотрудников на развитие карьеры.
- стимулирование и материальное обеспечение. Планирование финансирования развития карьеры сотрудника в планах организации;
- профессиональный рост. Повышение квалификации, рост профессионального мастерства;

- социально-психологический комфорт и удовлетворенность. Благодаря социальному признанию, роста материального благополучия при повышении в должности;

- объективная оценка. Исключение влияния субъективных факторов со стороны руководителей, планирующих и контролирующих развитие карьеры. Карьера сотрудника зависит от личной инициативы и показателей по службе.

В подразделении необходимо повысить качество службы и эффективность выполнения возложенных на него задач. По сравнению с 2011-2014 годами численность сотрудников сокращается, поэтому в подразделении имеется некомплект личного состава. В связи с текучестью кадров, ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России» вынуждено тратить средства на обучение вновь принятых сотрудников и переобучение сотрудников по истечению 5 лет. Все это говорит о необходимости совершенствования системы управления карьерой сотрудников.

Для наиболее успешного трудового процесса сотрудников в деятельности подразделения необходимо совершенствовать систему управления их карьерой, совершенствуя следующие подсистемы: обучение, адаптация и мотивация сотрудников. Для совершенствования системы управления карьерой сотрудников были разработаны следующие мероприятия:

- организация курсов повышения квалификации;
- разработка системы мотивации сотрудников, материальной и нематериальной;
- дополнить в положение адаптации направление наставничества для управления карьерой сотрудников;

*Социальная эффективность совершенствования системы управления персоналом:*

- обеспечение стабильности персонала;
- повышение обоснованности кадровых решений по перемещению персонала;

- всесторонняя адаптация персонала к условиям работы в организации;
- развитие индивидуальных способностей работников;
- повышение профессионализма сотрудников;
- обеспечение связей между результативностью и оплатой труда;
- создание условий личного развития сотрудников;
- обеспечение условий для управления деловой карьерой;
- формирование системы служебно-профессионального продвижения персонала;
- формирование системы мотивации и стимулирования труда;

Данные результаты обеспечат создание благоприятного социально-психологического климата для сотрудников.

Вся сумма затрат для осуществления всех мероприятий составит около 3946240 рублей.

*Эффект от уменьшения текучести кадров составит:*

$$Эт = 18750 \times 70 \times (0,114 - 0,1) = 18375 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономический эффект от мероприятий составит 18375 руб. Затраты могут снизиться и окупиться за последующие 17 лет, за счет снижения текучести кадров и повышения производительности труда.

Социальные результаты мероприятий по совершенствованию управления карьерой сотрудников, позволяют руководству подразделения принять взвешенное решение о дальнейшем внедрении данных мероприятий.

Рассмотренная организация специальная пожарно-спасательная часть № 1 ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России» является подразделением, готовым выполнять возложенные на него задачи. Специальная пожарно-спасательная часть № 1 ФГКУ «Специальное управление ФПС № 5 МЧС России» является одной из важнейших организаций в городе, поэтому ей необходимо всегда поддерживать своё стратегическое превосходство. Этим объясняется ее миссия – работать для повышения благосостояния и безопасности жителей города. В связи с



вышесказанным, можно сделать вывод, что в результате совершенствования системы управления карьерой персонала снизится текучесть кадров, повысится ответственность, производительность труда сотрудников, что положительно отразится на их карьере.

Цель достигнута, задачи выполнены.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Аксенова Е.А. Управление персоналом. - 2008. - С. 423. - ISBN 5-85173-081-1
2. Базарова Т.Ю., Управление персоналом, 2008.
3. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2007.
4. Баркер А. Как еще лучше управлять людьми – М.: ФАИР ПРЕСС, 2002. – 272 с.
5. Башмарин И.В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов. //Кадры. – М.: 2004, №1. – с. 15-18.
6. Бухалков М.И. Управление персоналом. Развитие трудового потенциала. Москва «Инфра-М», 2009 г.
7. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии. Издательство «Экзамен», М., 2007 г.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристь, 1998.
9. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. - 2009.
10. Герчиков В.И. Управление персоналом, учебное пособие. - М., Инфра-М, 2008 г.

11. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д: Феникс, 2004.
12. Горянина В.А. Психология общения: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. - М.: Издательский центр «Академия», 2002. - 416 с.
13. Грибов В.Д. Менеджмент: учеб. пособие. М.: Кнорус, 2007.
14. Дэйв Ульрих Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации = Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. - М.: «Вильямс», 2006. - С. 304. - ISBN 0-87584-719-6
15. Евдокимова Е.П. Оценка персонала в управлении карьерой // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. - 2010. - №3. - С. 62-65.
16. Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала. Материалы конференции. – Нижний Новгород, 2005.
17. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. - Москва «Инфра-М», 2008 г.
18. Егоршин А.П. Управление персоналом: учеб. для вузов. – 3-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
19. Жданкин Н.А. Как построить успешную карьеру? // Управление развитием персонала. - 2009. - №4. - С. 300-311.
20. Завадский В. Нематериальная мотивация или как удержать сотрудника не повышая зарплаты//Кадровик №8 2004, С. 19-27
21. Зайцев Г.Г., Г.В. Черкасская Управление деловой карьерой. - М., 2007.
22. Иванов П.И. Программы повышения квалификации – главный регулятор развития персонала фирм. // Труд за рубежом. М.:2004.
23. Иванченко Л.А. Основы успеха: теория и практика менеджмента. – М.: Мысль, 2003.
24. Идеальный персонал, А.А. Батяев, Москва «Альфа-Пресс», 2007 г.

25. Карлоф Б. Деловая стратегия. М.: Экономика 2008.
26. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Москва Инфра-М, 2008 г. - 347-356 с.
27. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Регламентация труда. Издательство «Экзамен» Москва 2007 г. -280 с.
28. Климашин И.А. Адаптация: Методика, технология, опыт.// Справочник по управлению персоналом. – М.: «Типография «Новости», октябрь 2001.
29. Комаров Е. Управление карьерой. Часть 1, 2//Управление персоналом , №1, 2003
30. Крыжко В.В. Павлютенков Е.М. Психология в практике менеджера – СПб.: КАРО, 2001. – 304 с.
31. Охотский Е.В. Служебная карьера – М.: Изд-во «Экономика», 1998. – 302 с.
32. Пелл А. Как управлять людьми – М.: Изд-во АСТ, 2005. - 355 с.
33. Полукаров В.Л. Основы менеджмента. - М., 2008. -35 с.
34. Резник С.Д. Управление личной карьерой: учеб. пособие. – М.: Логос, 2005. – 288 с.
35. Резник С.Д. Персональный менеджмент – М.: ИНФРА-М, 2002. – 622 с.
36. Самоукина Н.В. Что людям надо: персональные мотиваторы в трудовой деятельности//Кадровик, №7 2006 г. С. 24-31
37. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. - Москва, 2007 г.
38. Сотникова С.И. Управление карьерой: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 408 с.
39. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб; Питер, 2000.
40. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. Серия «Учебники XXI века» Ростов н/Д: «Феникс», 2001,
41. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. Учебно-практическое пособие. М.: Дело, 1998.

42. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004.
43. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
44. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
45. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - 2009.
46. Ястребова Е.М. Руководить и добиваться успеха. М.: 1991.
47. Карьера [электронный ресурс] - Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>

### ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. 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, престижа, квалификационной лестницы.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Москва Инфра-М, 2008 г. - 347-356 с.
2. Управление карьерой	- комплекс мероприятий, проводимых службой УП, по планированию, организации, стимулированию и контролю служебно-профессионального продвижения персонала, исходя из его целей, потребностей, возможностей и интересов, возможностей организации.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Москва Инфра-М, 2008 г. - 347-356 с.
3. Адаптация персонала	- процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой	Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. - 2009.

	<p>деятельности, а также к социальной среде организации. Адаптация является одной из составляющих частей управления персоналом. Этот термин применим как к новым сотрудникам, нанимаемым извне, так и к сотрудникам, перемещаемым на новую должность в порядке внутренней ротации.</p>	
4. Аттестация персонала	<p>- регламентированная на законодательном уровне процедура определения квалификации, практических навыков и умений персонала, установление соответствия или несоответствия сотрудников занимаемым должностям.</p>	<p>Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004.</p>
5. Найм персонала	<p>- совокупность последовательных мероприятий по поиску, подбору и отбору персонала.</p>	<p>Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. - Москва, 2007 г.</p>
6. Профессиональная квалификация	<p>- это определенная степень профессиональной подготовленности работника к выполнению того или иного вида труда определенного качества и сложности; это система конкретных знаний, навыков, умений, обеспечивающих выполнение профессиональной деятельности и отражающих годность специалиста к какому-либо виду труда.</p>	<p>Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - 2009.</p>
7. Мотивация персонала	<p>- побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность,</p>	<p>Герчиков В.И. Управление персоналом, учебное пособие. - М., Инфра-М, 2008 г.</p>

	организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.	
8. Обучение персонала	- это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.	Герчиков В.И. Управление персоналом, учебное пособие. - М., Инфра-М, 2008 г.
9. Отбор персонала	- комплексная кадровая технология, обеспечивающая соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации.	Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. - Москва, 2007 г.
10. Подбор персонала	- это бизнес-процесс, являющийся одной из основных обязанностей HR-менеджеров или рекрутеров. Также подбор персонала — основная услуга, предлагаемая кадровыми агентствами и специализированными интернет-сайтами по поиску персонала.	Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. - Москва, 2007 г.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1- Организационная структура «СПСЧ №1»

