

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

**Совершенствование методов управления персоналом в филиале ФГБУ  
«Россельхозцентр» по Свердловской области**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель ОПОП  
\_\_\_\_\_ Ю.А. Горбунова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ А.Б. Хрусталева  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Исполнитель:  
Коковина Юлия Михайловна  
Обучающийся группы БМ-51Z, 5  
курса, заочного отделения,  
Направление «38.03.03.  
Управление персоналом»  
(профиль «Служба персонала и  
кадровое консультирование»)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:  
Воробьева М.А.,  
канд. псих. наук,  
доцент кафедры философии  
и акмеологии

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФГБУ «РОССЕЛЬХОЗЦЕНТР» .....	6
1.1. Характеристика деятельности ФГБУ «Россельхозцентр» .....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в ФГБУ «Россельхозцентр» .....	14
1.3. Исследование методов управления персоналом ФГБУ «Россельхозцентр» .....	26
Вывод по первой главе .....	33
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФГБУ «РОССЕЛЬХОЗЦЕНТР» .....	35
2.1. Мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом ФГБУ «Россельхозцентр» .....	35
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом ФГБУ «Россельхозцентр» .....	41
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом ФГБУ «Россельхозцентр» .....	48
Вывод по второй главе .....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	54
ГЛОССАРИЙ.....	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	62
ПРИЛОЖЕНИЯ 1 .....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	73

## ВВЕДЕНИЕ

Условия внешней среды меняются, следовательно, должны совершенствоваться и методы управления персоналом, поскольку любые изменения в деятельности предприятий осуществляет персонал. Поэтому одной из важнейших проблем современной экономики становится разработка эффективных методов управления организациями, персоналом, обеспечение их устойчивого развития в сложной динамической и неустойчивой среде, что важно в целом для государства, т.к. эффективные предприятия обеспечивают в конечном итоге рост экономических показателей страны в целом.

**Актуальность** данной темы для ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области состоит в том, что в учреждении в целом нет четкой системы методов управления персоналом, однако, развитие организации достигло уровня, когда управление персоналом должно осуществляться в рамках и на основе единой эффективной системы методов управления персоналом. Это связано со снижением бюджетного финансирования и повышением значимости внебюджетного финансирования (оказания платных услуг учреждением). Персонал является важнейшей частью организации и представляет собой один из самых ценных ресурсов ее развития. Поиск новых подходов к управлению персоналом является необходимым условием успешного функционирования организации. Менеджеру важно не только знать, но и владеть искусством успешного применения методов управления персоналом, учитывать сильные и слабые стороны, преимущества и недостатки каждого метода. Длительное использование одного и того же метода, пусть даже эффективного, постепенно ведет к тому, что система управления к нему адаптируется, что ослабляет воздействие метода. В этой связи для предприятия становится серьезной проблема сочетания и выбора методов в зависимости от условий, ситуации и т.д. Комплексному использованию методов управления способствует умение менеджера в каждом методе различать содержание (требования каких законов он

реализует), направленность (на какие мотивы направлен) и организационную форму его применения (приказ, совет и т.п.).

Учитывая, что методы управления персоналом нацелены на повышение эффективности деятельности предприятия в том числе за счет стимулирования, мотивации персонала, то грамотное применение методов управления персоналом имеет значимость непосредственно для работников, т.к. позволяет обеспечить удовлетворение потребностей человека как участника трудового процесса, повысить уровень удовлетворенности трудом, улучшения социально-психологического климата в трудовом коллективе.

**Противоречие** состоит между необходимостью совершенствования методов управления персоналом и недооцениванием многих руководителями значения методов управления персоналом.

**Проблема исследования:** отсутствие у руководителей умения эффективно использовать методы управления персоналом.

**Цель исследования** – разработать мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области.

**Объект исследования** – методы управления персоналом в организации.

**Предмет исследования** – совершенствование методов управления персоналом в организации ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области.

**Задачи исследования:**

- 1) проанализировать научные источники по проблеме методов управления персоналом в организации;
- 2) охарактеризовать предприятие и проанализировать систему управления персоналом в ФГБУ «Россельхозцентр»;
- 3) разработать мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в ФГБУ «Россельхозцентр»;

- 4) определить нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ФГБУ «Россельхозцентр».

**Методы исследования:**

- теоретические (анализ, синтез, классификация методов управления персоналом);
- эмпирические (сравнение, обобщение, описание системы управления персоналом учреждения, применяемых методов управления персоналом).

**Теоретической и методологической основой исследования** стали работы в области менеджмента, управления человеческими ресурсами таких авторов как М. Армстронг, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, А.Я.Кибанов, В.И. Маслов.

**Структура** выпускной квалификационной работы обусловлена поставленными целью и задачами. Работа содержит введение, две главы, выводы по каждой главе, заключение, список литературы, включающий 52 источника, и 4 приложения.

Во введении определены актуальность, противоречие, проблема, цель, задачи, объект, предмет и методы исследования.

В первой главе «Методы управления персоналом ФГБУ «Россельхозцентр» приводится характеристика деятельности учреждения, результаты анализа его системы управления персоналом и методов управления персоналом.

Во второй главе «Разработка мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом ФГБУ «Россельхозцентр» приводятся соответствующие мероприятия, их нормативно-правовое обеспечение, социально-экономическая эффективность.

В заключении сформулированы основные выводы по теме работы.

В приложениях содержатся дополняющие материалы, в т.ч. разработанные проекты документов, обеспечивающие внедрение мероприятий.

# ГЛАВА 1. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФГБУ «РОССЕЛЬХОЗЦЕНТР»

## 1.1. Характеристика деятельности ФГБУ «Россельхозцентр»

ФГБУ «Россельхозцентр» создано в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 5 мая 2007 г. №566-р. Оно является правопреемником федеральных государственных учреждений – государственных семенных инспекций по субъектам Российской Федерации и территориальных станций защиты растений. Учреждение осуществляет свою деятельность на всей территории РФ во взаимодействии с Минсельхозом России, органами управления АПК субъектов РФ, общественными объединениями, иными организациями и гражданами.

Полное наименование предприятия, которое является объектом исследования: филиал федерального государственного бюджетного учреждения «Российский сельскохозяйственный центр» по Свердловской области.

Сокращенное наименование учреждения – филиал ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области.

Тип учреждения – бюджетное, по ОКОПФ – филиал юридических лиц.

Вид учреждения – учреждение, выполняющее координацию работ по формированию и использованию регионального продовольственного фонда.

Учреждение является филиалом (обособленным структурным подразделением).

Вид собственности – федеральная собственность.

Функции и полномочия учредителя головной организации (ФГБУ «Россельхозцентр») осуществляет Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, а также является распорядителем бюджетных средств.

Филиал ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области является обособленным структурным подразделением федерального государственного учреждения «Российский сельскохозяйственный центр». Осуществляет свою деятельность на территории Свердловской области и взаимодействует с федеральными органами исполнительной власти и местного самоуправления, общественными объединениями и иными организациями, а также гражданами.

Фактический адрес учреждения: 620014, г. Екатеринбург, ул. Малышева, 29.

Кратко рассмотрим правовые основы деятельности учреждения.

Статья 9.2 Федерального закона от 12.01.1996. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» устанавливает основы правового регулирования финансово-хозяйственной деятельности бюджетных учреждений. Бюджетным учреждением признается некоммерческая организация, созданная для выполнения работ, оказания услуг в целях реализации полномочий органов государственной власти или органов местного самоуправления.

Согласно указанному закону, бюджетное учреждение вправе оказывать услуги, выполнять работы, относящиеся к его основным видам деятельности, сверх установленного государственного (муниципального) задания для физических и юридических лиц за плату на одинаковых условиях при оказании одних и тех же услуг. Порядок определения размера указанной платы устанавливается учредителем.

Статья 69.2 Бюджетного кодекса РФ содержит положения о составе государственного (муниципального) задания, о его формировании, использовании и финансовом обеспечении. Согласно внесенным в п. 1 данной статьи поправкам государственное (муниципальное) задание должно содержать кроме прочих показателей, предельные цены (тарифы) на оплату соответствующих услуг физическими или юридическими лицами в случаях, если законодательством РФ предусмотрено их оказание на платной

основе, либо порядок установления указанных цен (тарифов) в случаях, установленных законодательством РФ.

Согласно п. 4 ст. 9.2. Федерального закона от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», полномочия при установлении тарифов при оказании платных услуг при осуществлении иных видов деятельности с 01.01.2011. отнесено к компетенции главного учредителя, т.е. Минсельхоза РФ.

Учреждение самостоятельно определяет направление расходования средств, за исключением целевых субсидий.

Средства, поступающие бюджетным учреждениям из соответствующего бюджета бюджетной системы РФ, учитываются на отдельных лицевых счетах в порядке, установленном государственным (муниципальным) органом, в зависимости от вида предоставляемых субсидий:

- субсидии на возмещение нормативных затрат, связанных с оказанием ими государственных (муниципальных) услуг (выполнением работ) в рамках государственного (муниципального) задания;

- субсидии на иные цели;

- бюджетные инвестиции.

Не использованные в текущем финансовом году остатки средств, предоставленных бюджетным учреждениям из соответствующего бюджета бюджетной системы РФ в виде субсидий на возмещение нормативных затрат, будут использоваться ими в очередном финансовом году на те же цели.

Руководителю филиала подчинены все нижестоящие руководители. Создана единая вертикальная линия руководства и прямой путь активного воздействия на подчиненных.

Функциональные подразделения осуществляют всю техническую подготовку деятельности учреждения.

Схема организационной структуры управления представлена ниже на рисунке 1.



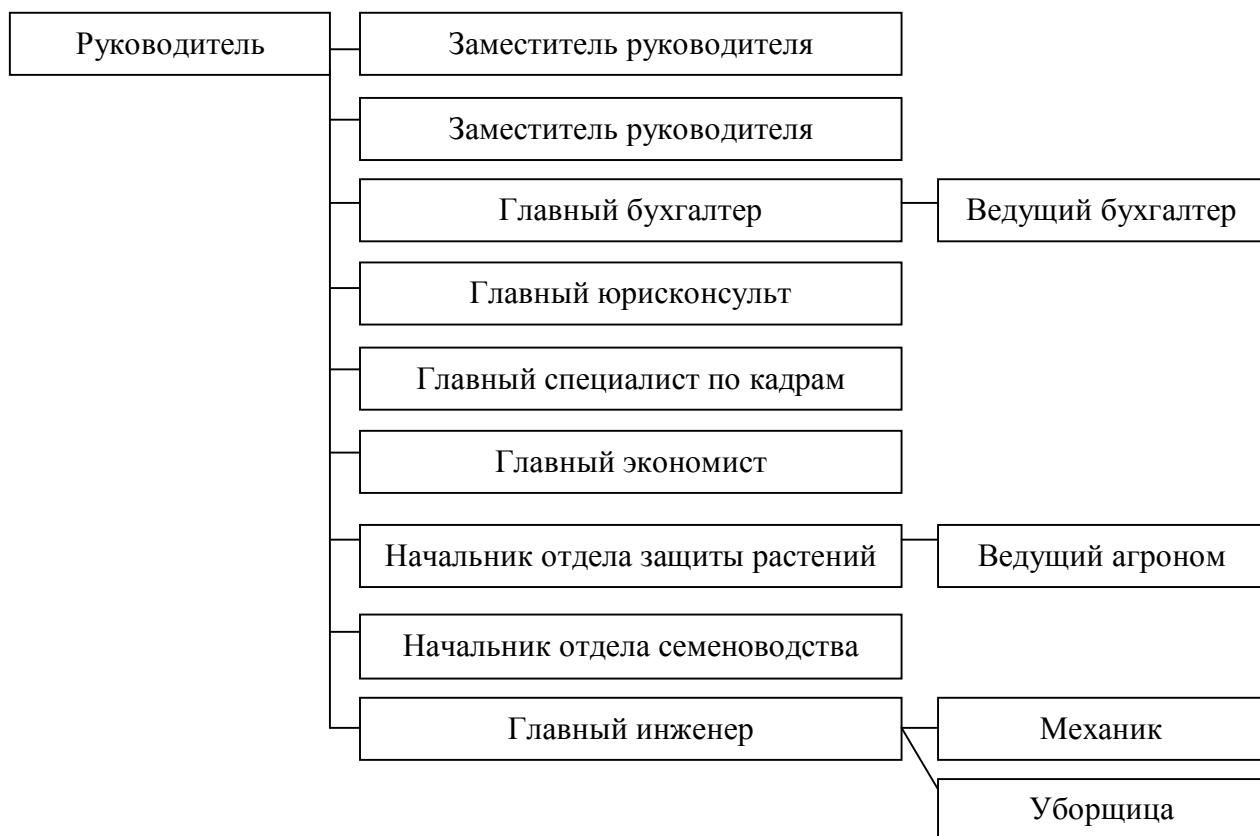


Рис. 1 – Схема организационной структуры управления

Данный тип оргструктуры характеризует наличие в организации линейно-функциональной структуры управления, где все функции управленческого воздействия сосредоточены на руководителе учреждения. По отдельным функциям сформированы отделы, руководители и специалисты которых обладают знаниями и навыками в данной области и сами принимают производственные решения, подготавливают проекты планов и отчетов. Управляющие воздействия могут передаваться только одним лицом – руководителем, который несет ответственность перед вышестоящим руководителем. Руководитель филиала осуществляет общий контроль и управление.

Преимущество такой структуры управления заключается в простоте, надежности и экономичности.

В каждом муниципальном образовании имеются районные отделы, которые обеспечивают доступность сельхозтоваропроизводителям,

юридическим и физическим лицам к услугам по всем направлениям деятельности.

ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области подразделяется на межрайонные отделы:

- Алапаевский районный отдел (4)
- Ачитский межрайонный отдел (5)
- Артемовский районный отдел (5)
- Артинский районный отдел (4)
- Байкаловский межрайонный отдел (6)
- Белоярский районный отдел (5)
- Богдановиченский районный отдел (5)
- Верхотурский межрайонный отдел (2)
- Ирбитский районный отдел (7)
- Каменск-Уральский районный отдел (2)
- Камышловский районный отдел (5)
- Красноуфимский районный отдел (7)
- Н-Тагильский межрайонный отдел (2)
- Пышминский районный отдел (5)
- Сухоложский районный отдел (3)
- Сысертский районный отдел (4)
- Талицкий районный отдел (8)
- Туринский районный отдел (6)
- Шалинский районный отдел (1)

Основной вид деятельности учреждения по ОКВЭД – 01.61  
Предоставление услуг в области растениеводства.

ФГБУ «Россельхозцентр» оказывает широкий спектр государственных и платных услуг юридическим и физическим лицам, осуществляющим деятельность в области растениеводства.

Основные направления деятельности учреждения:

– Защита растений:

– Фитосанитарный мониторинг: учет вредителей и возбудителей болезней растений и сорняков; разработка долгосрочных и краткосрочных прогнозов; разработка рекомендаций и комплексных систем по защите растений.

– Фитоэкспертиза семян и клубневой анализ: фитопатологический анализ на выявление видового состава возбудителей болезней и степени зараженности, с выдачей рекомендаций по применению протравителей.

– Обследование и обработка складских помещений против вредителей

– Склады: обследование, обеззараживание.

– Кроме того: сигнализация сроков проведения защитных мероприятий; оценка биологической эффективности пестицидов.

– Семеноводство и сертификация семян:

– Оценка сортовых и посевных качеств семян: отбор проб семян, исследование семян для определения сортовой чистоты и посевных качеств семян и посадочного материала; проведение полевых или лабораторных исследований по установлению принадлежности сельскохозяйственных растений и семян к определённому сорту, по определению сортовой чистоты (проведение апробации, регистрации посевов, лабораторной сортовой идентификации).

– Сертификация семян и посадочного материала: организация и координация работ по сертификации семян сельскохозяйственных растений и посадочного материала; разработка систем добровольной сертификации семян и стандартов организаций; организация подготовки и повышения квалификации специалистов для проведения сертификации семян.

– Научно-методическая работа: участие в разработке национальных стандартов, методик, приборов и оборудования для проведения исследований посевных и сортовых качеств семян и посадочного материала; обеспечение разработки унифицированного научно-обоснованных нормативов качества семян, а также технических средств их оценки.

– Общие вопросы:

– Подготовка для Минсельхоза России, органов управления АПК субъектов Российской Федерации информационно-аналитических материалов по вопросам семеноводства и сертификации семян.

– Проведение консультаций, подготовка издания специализированной литературы для физических и юридических лиц по вопросам растениеводства.

– Участие в проведении семинаров, совещаний и других мероприятий по вопросам растениеводства.

Данные услуги (Приложение 1) предоставляются физическим и юридическим лицам, осуществляющим деятельность в области растениеводства.

По состоянию на 20 февраля 2017 г. специалистами филиала ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области фитоэкспертиза семян была проведена в объеме 39,652 тыс.т. яровых зерновых и зернобобовых культур или 38% от потребности. Проанализировано 766 образцов. Выдано 178 заключений с результатами и рекомендациями по выбору протравителей. Согласно фитопатологическому анализу все партии семян яровых зерновых культур были заражены различными патогенами. Общий средневзвешенный процент заражения составил 26,77%, что ниже уровня 2016г. (34,4%). Это объясняется аномальными погодными условиями вегетационного периода прошлого года (жаркая, сухая погода).

Технико-экономические показатели деятельности за 2013-2015 гг. ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области представлены ниже на рисунке 2.

Объемы оказания внебюджетных услуг в 2013 г. выросли в 18 раз по сравнению с 2007 г. (рисунок 3). В 2016 г. их размер составил 750 000 руб.

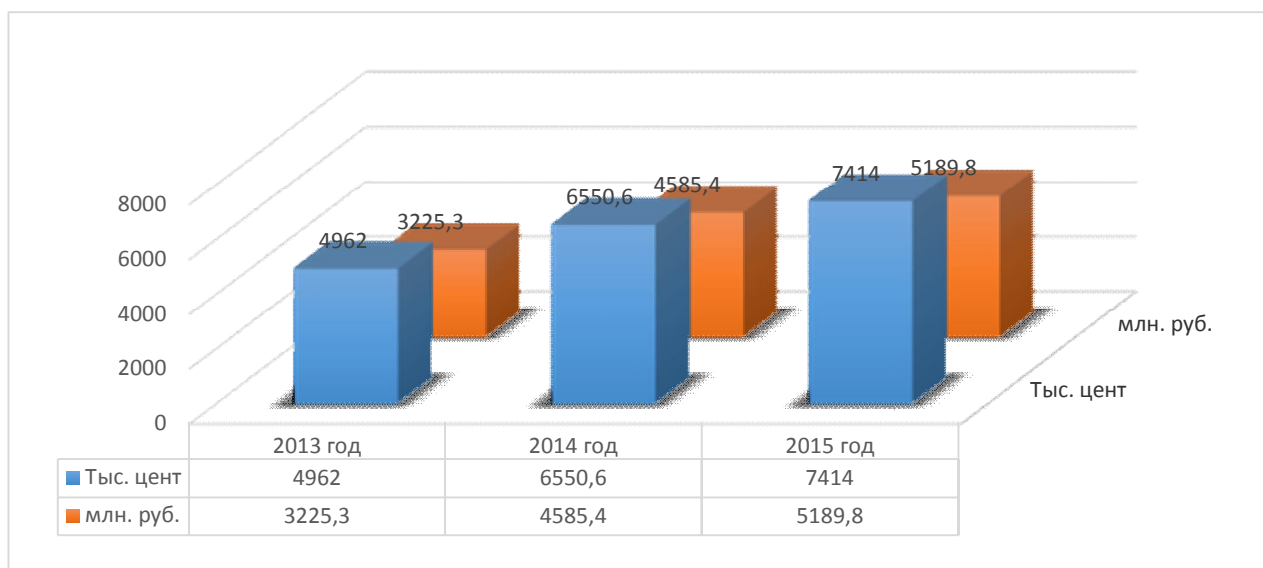


Рис. 2 – Экономическая эффективность государственных услуг в области растениеводства

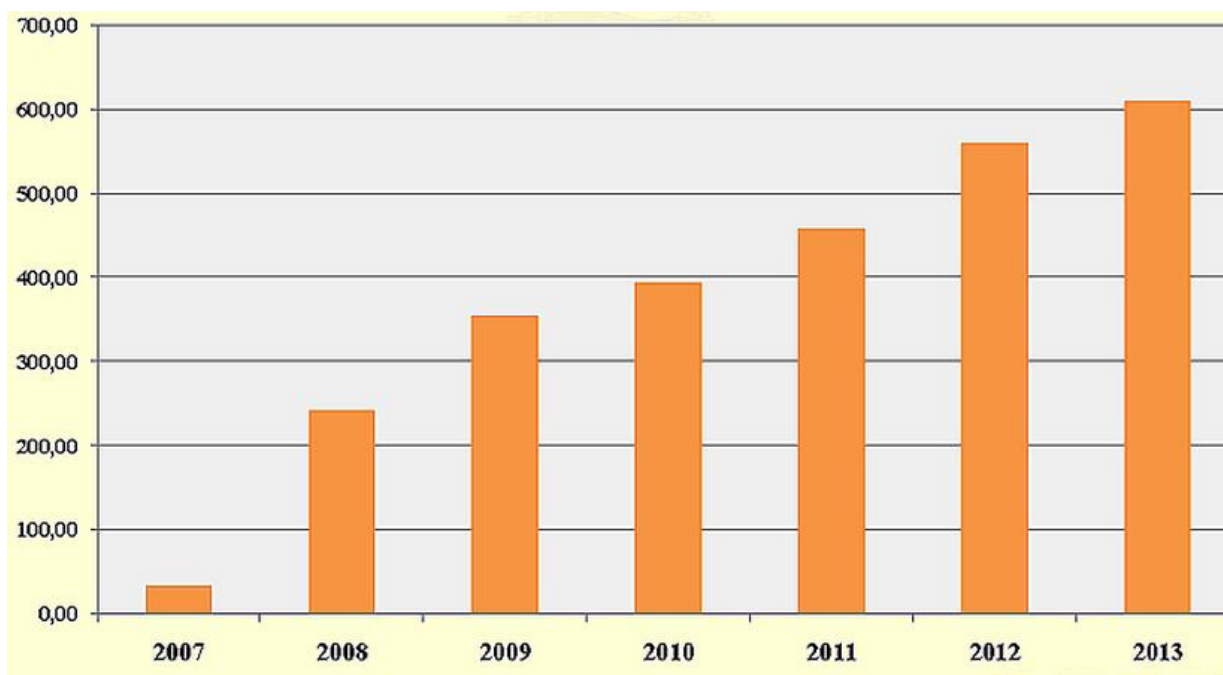


Рис. 3 – Динамика роста оказания внебюджетных услуг

Отмечено увеличение доходов от внебюджетной деятельности учреждения в 2016 г. на 105 млн. руб. по сравнению с периодом прошлого года. Отношение внебюджетных средств к бюджетным составляет 45%.

Однако, в последнее время произошло снижение объемов бюджетного финансирования учреждения, в связи с чем филиалу необходимо предпринять меры по увеличению внебюджетных поступлений и снижению затрат филиала. Объемы выделения бюджетных средств филиалам производятся с учетом корректировки государственных заданий в соответствии с реальными потребностями региона.

Необходимо развитие внебюджетной деятельности и сделать эти направления приоритетом в работе. Необходимо найти нишу, в которой каждый отдельный филиал может развивать внебюджетную работу. В частности, можно обратить внимание на различные резервы развития, такие как использование опрыскивателей, реализация продукции частным хозяйствам и предпринимателям, производить тщательный расчет прибыли.

Отмечается также высокая степень амортизации зданий, автопарка, колоссальная степень износа материально-технической базы в филиалах.

Таким образом, филиал ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области оказывает государственные услуги в области растениеводства и выполняет государственные задания в этой сфере, является крупнейшей агрономической сетью в стране. Учреждение имеет 77 филиалов в субъектах Российской Федерации, одним из которых является филиал ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом в ФГБУ Россельхозцентр**

Система управления персоналом, согласно Л.Н. Банниковой, – это «подсистема управления, направленная на привлечение и эффективное использование имеющейся на предприятии рабочей силы, основанная на выполнении специфических функций, распределённых среди управленцев предприятия» [16, с. 7]. В целях анализа системы управления персоналом учреждения первым шагом проведем анализ основных численных

показателей (состав и структуру персонала). В таблице 1 представлена информация о составе и структуре персонала учреждения по категориям.

Таблица 1 – Состав и структура персонала ФГБУ «Россельхозцентр»

Категория работников	Штатная численность	
	2015 г.	2016 г.
Административно-управленческий аппарат	11	10
Начальники отделов	21	21
Ведущие агрономы	16	16
Агрономы	26	24
Лаборанты	31	27
Обслуживающий персонал	15	14
Итого	110	102

По данным таблице 1 видим, что численность сотрудников в учреждении в 2015 г. выше, чем в 2016 г. Это связано с изменением количества ставок лаборантов и обслуживающего персонала, поскольку была проведена централизация отделов.

Таблица 2 – Динамика показателей движения персонала ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области за 2015-2016 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.
1	2	3
Среднесписочная численность	109	102
Принято сотрудников	4	2
Выбыло сотрудников	5	7
в том числе		
в связи с сокращением	2	2
по собственному желанию	1	1
выходы на пенсию	3	4
Уволено за прогулы и др. нарушения трудовой дисциплины	0	0

В таблице 2 представлена информация о показателях движения персонала.

Анализируя показатели таблицы 2, можно сделать вывод, что коэффициент текучести кадров минимальный. Этот коэффициент наиболее

показателен для характеристики кадровой политики. Коэффициент постоянства кадров с незначительным снижением. Выбывшие работники по собственному желанию – это обслуживающий персонал.

Данный анализ показывает, что коллектив филиала ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области стабилен, а основная причина выбытия персонала – достижение сотрудниками пенсионного возраста.

Структуру персонала филиала ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области по полу и возрасту схематично представим на рисунке 4.

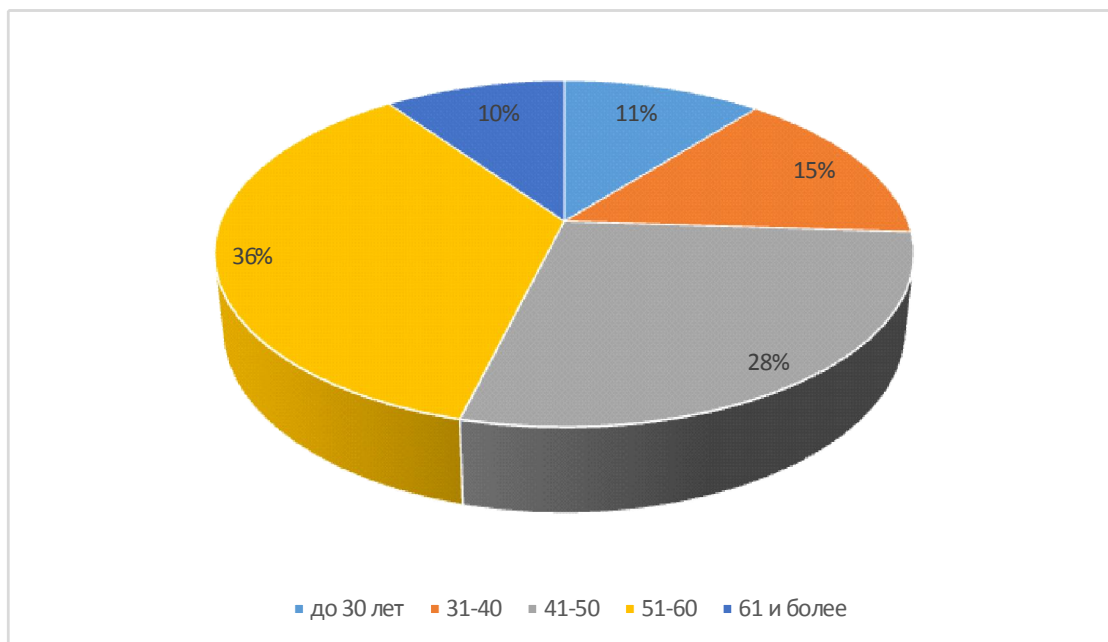


Рис. 4 – Структура сотрудников ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области по полу и возрасту за 2016 г.

Из данных рисунка 4 мы видим, что количество работников возрастной категории 51-60 лет значительно больше. Это говорит о том, что большинство персонала организации – предпенсионного и пенсионного возраста, с большим профессиональным опытом.



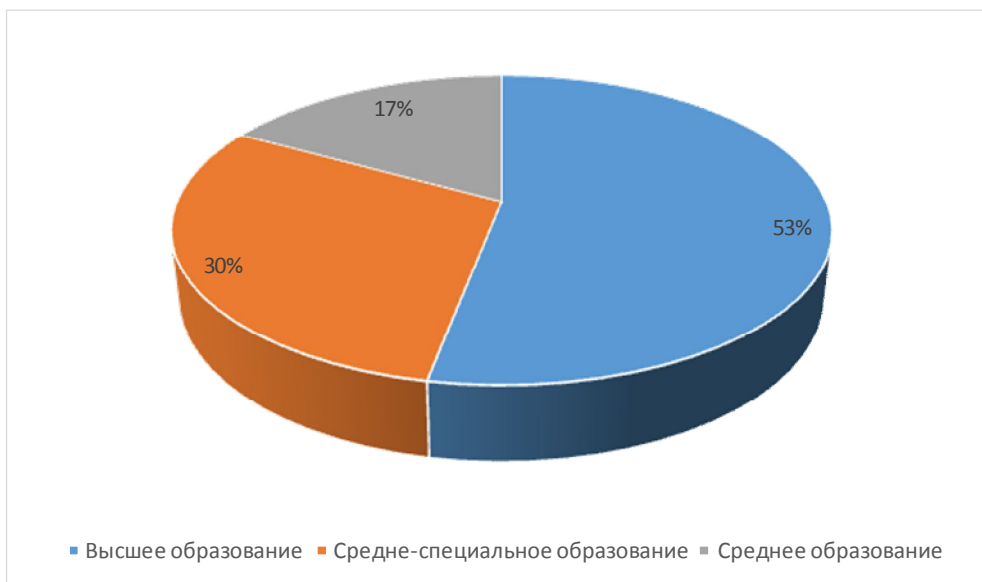


Рис. 5 – Структура персонала по уровню образования

По данным рисунка 5 видим, что большая часть (53%) персонала имеют высшее образование, 30% имеют средне-специальное образование, 17% – среднее образование.

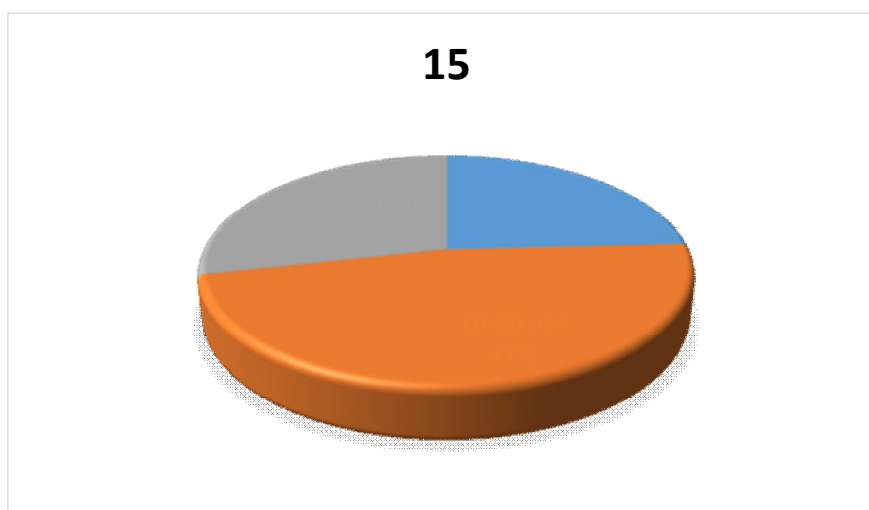


Рис. 6 – Структура персонала по стажу работы в ФГБУ «Россельхозцентр» за 2016 г.

На рисунке 6 видно, что большая половина персонала ФГБУ «Россельхозцентр» проработала более 10 лет, это значит, что сотрудники имеют достаточно большой опыт работы в этой организации. Так же можно сказать, что коллектив достаточно устоявшийся.

Далее рассмотрим содержание работы в учреждении по функциям управления персоналом.

Должностная инструкция главного специалиста по кадрам представлена в Приложении 2.

Потребность в персонале определяет непосредственно руководитель филиала или руководители районных и межрайонных отделов.

Набором и отбором персонала занимается специалист по кадрам. Отбирается персонал по определенным критериям, соответствующим должности и указанным в должностной инструкции. Прием персонала на работу осуществляет так же специалист по кадрам в соответствии с действующим трудовым законодательством путем заключения трудового договора и приказом руководителя организации.

При приеме на работу в ФГБУ «Россельхозцентр» работник должен предоставить следующие документы: документ, удостоверяющий личность (паспорт); трудовую книжку, оформленную в установленном порядке; документ об образовании (диплом или иной документ, подтверждающий специальность, квалификацию).

Для более полной характеристики профессиональных и деловых качеств нанимаемого работника, каждому предоставляется написание краткого или полного резюме. В некоторых случаях предлагается пройти тестирование.

Организация адаптации персонала организации состоит в следующем.

При поступлении работника на работу специалист обязан:

- ознакомить его с порученной работой, условиями и оплатой труда, разъяснить работнику его обязанности и права;
- предоставить должностную инструкцию;
- провести инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии и другим правилам охраны труда.

В случае необходимости, по решению руководителя организации или руководителя отдела, принятый сотрудник проходит краткий курс обучения.

Одновременно сотруднику на период освоения должностных обязанностей может назначаться наставник из числа опытных, высококвалифицированных специалистов.

Большую роль в адаптации персонала играет моральная поддержка и мотивация нового сотрудника на преодоление трудностей вхождения в компанию.

В ФГБУ «Россельхозцентр» разработан план мероприятий по адаптации новых сотрудников, а именно:

1. Ознакомление новичка с политикой компании (целями, внутрикорпоративной культурой, условиями труда).
2. Объяснение основных задач деятельности и непосредственных обязанностей.
3. Подготовка рабочего места и ознакомление с ним.
4. Ритуал вхождения в коллектив: представление коллегам по работе; помещение информации о сотруднике на стенд; присутствие на совещании; совместное чаепитие.
5. Назначение наставника.
6. Ознакомление с видами отчетности (бланки, формы, порядок ведения).
7. Ознакомление с правилами работы с оргтехникой.
8. Введение в рабочую группу, привлечение к участию в проектах.
9. Периодический контроль качества и эффективности деятельности.
10. Проведение промежуточного собеседования по вопросам адаптации, выявление возникающих трудностей.

Таким образом, можно сделать вывод, что адаптации новичков уделяется достаточно внимания, применяется план мероприятий по адаптации. Вместе с тем, стоит отметить, что, учитывая небольшой уровень текучести кадров, в разработке детальной программы адаптации персонала и вхождению в должность нет необходимости, достаточно существующего перечня мероприятий по адаптации.

Система подготовки и повышения квалификации кадров в организации.

В ФГБУ «Россельхозцентр» ежегодно составляется проект-план мероприятий по повышению квалификации сотрудников уставной сферы деятельности. В этот план входят семинары, курсы, совещания, конференции, выставки и прочие мероприятия, несущие новую информацию и практику для специалистов организации. Для выполнения запланированных мероприятий руководителям филиалов сообщают об их актуальности, высылают на почту проект-план, в котором отмечено тема и форма проведения обучения, место проведения, сроки и кто несет ответственность за проведение данного мероприятия. Далее руководители филиалов составляют списки участников, кого они считают необходимым отправить на повышение квалификации.

Организация деловой карьеры активно практикуется в ФГБУ «Россельхозцентр», в основном она направлена на молодых, перспективных сотрудников. Каждый сотрудник преследует определенные цели в данной организации, как и сама организация.

Руководители формируют модели деловой карьеры, и в дальнейшем, в целях выявления высококвалифицированных штатных специалистов, повышения эффективности и мобильности использования их профессионального потенциала формируют кадровый резерв для нужд центрального аппарата и филиалов.

В настоящее время для центрального аппарата и филиалов ФГБУ «Россельхозцентр» подбирается информация о возможных специалистах на следующие должности:

Финансово-экономическое и бухгалтерское направление: главный бухгалтер; главный, ведущие экономисты; заместитель главного бухгалтера; ведущий бухгалтер по налоговому учету и отчетности; главный специалист отдела аудита; ведущий специалист отдела аудита; юрисконсульт в отдел аудита.

Агрономическое направление: начальник отдела семеноводства; ведущие агрономы по семеноводству и защите растений; агроном по защите растений (биозащита); специалисты со знанием иностранных языков.

Правовое и имущественное направление: юрисконсульт в правовой отдел (гражданское право, арбитражные процессы); юрисконсульт в отдел имущественных и земельных отношений.

Требования к кандидатам изложены в официальном письме директора ФГБУ «Россельхозцентр»: высшее, среднее специальное образование; опыт работы по специальности не менее 3-х лет; положительные характеристики и рекомендации с прежнего места работы (при наличии); активность в профессиональной сфере, стремление к кадровому росту и т.д.

Оплата труда и условия работы – по результатам конкурса. В случае назначения на должность, иногороднему специалисту может быть предоставлено место для проживания или частичная оплата расходов на проживание в соответствии с заключенным трудовым соглашением.

Информация о требуемых специалистах и их наличии в создаваемом кадровом резерве будет изменяться с течением времени и являться доступной для филиалов.

Для эффективного анализа качественного состава кадров первостепенное значение имеет регулярная оценка деятельности и личностно-деловых качеств работников, на что направлена аттестация. Главными целями аттестации персонала являются: оценка результатов труда сотрудника; определение соответствия их занимаемой должности; выявление недостатков в уровне подготовки; планирование деловой карьеры работника; проверка совместимости с коллективом (умение работать в команде, лояльность организации, работодателю и руководству); улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы; повышение ответственности и исполнительной дисциплины; определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению; улучшение социально-психологического климата в коллективе.

В ФГБУ «Россельхозцентр» обязательной аттестации подлежат все руководители отделов, специалисты и агрономы. Не подлежат обязательной аттестации лаборанты. Так же не подлежат аттестации: работники, проработавшие в занимаемой должности менее 1 года, т.к. сделанные выводы об их деловых качествах будут необъективными; беременные женщины, в данном случае даже если будет установлено несоответствие, они все равно не могут быть уволены, исходя из запрета, установленного статьей 261 ТК РФ; женщины, имеющие детей в возрасте до 3 лет и находящиеся в отпуске по уходу за ребенком (их аттестация проводится не ранее, чем через год после выхода из отпуска).

Плановая аттестация проходит раз в 5 лет. Так же в отдельных случаях руководитель может назначить досрочную аттестацию, причиной может являться: выдвижение кандидатуры на вышестоящую должность; совершение дисциплинарного проступка, связанного с некачественным исполнением должностных обязанностей.

Всех сотрудников, подлежащих аттестации, информируют не менее чем за 1 месяц до начала аттестации, о сроках проведения и графике.

Аттестация проходит в форме письменной работы, которая включает в себя тестовые задания и развернутые ответы на вопросы. У каждого сотрудника индивидуальная работа, соответствующая занимаемой должности.

Итоги аттестации подводит аттестационная комиссия, сформированная директором ФГБУ «Россельхозцентр».

Оценки результатов аттестации формулируются следующим образом:

- соответствует занимаемой должности;
- выявлена потребность в повышении квалификации;
- не соответствует занимаемой должности.

По результатам прохождения аттестации пишется отзыв по каждому работнику. На основе этих результатов перед специалистом по кадрам ставятся следующие задачи: о переводах на вышестоящие должности или

внесении работника в кадровый резерв; о присвоении категории; о понижении квалификационной категории; о поощрении работников; о рассмотрении вопроса о переводах или об увольнении работников, не соответствующих занимаемой должности.

Таким образом, оценка результатов работы персонала в учреждении, аттестация периодически проводятся.

Организация оплаты труда работников изложено в официальном Положении «Об оплате труда и материальном стимулировании» и утверждено Приказом Федерального государственного бюджетного учреждения «Россельхозцентр» от 21.04.2016 г. №71-ОД. Положение разработано в соответствии с ТК РФ, оно определяет порядок и условия материального стимулирования. Положение регулирует правоотношения в сфере оплаты труда работников и предусматривает: исполнение государственных гарантий по оплате труда; систематизацию и упорядочивание выплат стимулирующего и компенсационного характера (доплат, надбавок, премий и т.д.); установление прямой зависимости оплаты труда работников от конкретного результата труда.

Положение разработано в целях мотивации к труду, обеспечения материальной заинтересованности в качественных и количественных результатах труда, укрепления трудовой дисциплины, а так же в целях повышения эффективности выполнения целей и задач, определенных ФГБУ «Россельхозцентр».

Заработная плата состоит из вознаграждения за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы (должностного оклада, ставки), компенсационных выплат, стимулирующих выплат.

Система оплаты труда работников устанавливается с учетом: Единого квалификационного справочника работ и профессий рабочих; Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих; Государственных гарантий по оплате труда; Перечня видов

выплат, стимулирующего и компенсационного характеров в федеральных бюджетных учреждениях; Положений Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы.

Система оплаты труда работников включает установление размеров должностных окладов с учетом обеспечения их дифференциации в зависимости от требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации, сложности выполняемых работ; наименование, условия осуществления и размеры выплат компенсационного и стимулирующего характера. Фонд оплаты труда работников формируется на календарный год, исходя из субсидий федерального бюджета на финансовое обеспечение выполнения государственного задания и средств, поступающих от приносящей доход деятельности.

Для защиты прав сотрудников организации, главными предметами регулирования трудовых отношений между работодателем и работником выступает Трудовой кодекс РФ, а также трудовой договор, заключенный в соответствии с ТК РФ.

Функции регулирования трудовых отношений системы управления персоналом на уровне организации выполняются руководителем ФГБУ «Россельхозцентр» и специалистом кадровой службы.

Для эффективного процесса управления персоналом создано нормативно-методическое обеспечение, которое включает в себя нормативно-справочные документы; документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера; документы технического, технико-экономического и экономического характера.

Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами несет специалист по кадрам.

Трудовая деятельность сотрудника регулируется приказами о командировках, об отпусках, о переводе, об увольнении, о поощрениях и др.



Проект приказа по личному составу подписывается руководителем организации, датируется и регистрируется. Сотрудник считается принятым на работу после подписания трудового договора и издания внутреннего приказа о назначении его на должность. Работодатель делает запись в трудовой книжке сотрудника с указанием названия компании, даты начала в ней трудовой деятельности и номера внутреннего приказа. Прекращение трудового договора также оформляется приказом. Сотрудник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив администрацию за две недели.

Управление кадрами в ФГБУ «Россельхозцентр» производится главным специалистом по кадрам. Планирование и оценку результатов работы специалиста по кадрам выполняет руководитель филиала.

Проверка качества работы кадровой службы осуществляется по следующим функциям: 1) информационная, обеспечивающая оперативное управление работой службы управления персоналом за счет систематизации информационных потоков; 2) координационная, призванная обеспечить координацию управленческих воздействий, направленных на службу управления персоналом и исходящих от нее; 3) коммуникационная, определяющая статус службы управления персоналом в организации и систему ее взаимосвязей с другими структурными подразделениями.

При оценке деятельности главного специалиста по кадрам в качестве предмета оценки выступают:

- 1) уровень реализации функций, оцениваемый по критериям соответствия нормам корпоративной культуры и философии управления, приоритетам кадровой политики организации, оперативным, кадровым решениям и мероприятиям;

- 2) соответствие действий заранее принятому и одобренному руководством организации плану работы;

- 3) соотношение затрат по использованию кадровых технологий полученным результатам.

Показатели, по которым оценивается эффективность работы специалиста по кадрам: текучесть персонала в целом по предприятию, по категориям и подразделениям; соответствие численности работников числу рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава); соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность кадрового состава);

В учреждении внедрен программный продукт «1С: Зарплата и кадры бюджетного учреждения 8», в результате чего автоматизированы следующие функции:

1) Управление персоналом и кадровый учет (HRM): анализ кадрового состава, кадровый учет, обучение персонала, оценка и аттестация персонала, аналитическая отчетность, планирование занятости сотрудников (отпусков и/или других мероприятий), подбор кадров, применение различных мотивационных схем, расчет зарплаты, регламентированная отчетность, учет рабочего времени.

2) Финансы, управленческий учет, мониторинг показателей: учет бухгалтерский, налоговый, бюджетный (для бюджетных учреждений), включая регламентированную отчетность.

Итак, по результатам проведенного анализа системы управления персоналом можно сделать вывод, что в учреждении скорее пассивная кадровая политика, поскольку отсутствует прогноз кадровых потребностей, диагностики кадровой ситуации в целом. Кадровая политика осуществляется в режиме экстренного реагирования на возникающие проблемные ситуации, анализ потребностей в персонале не проводится.

### **1.3. Исследование методов управления персоналом ФГБУ «Россельхозцентр»**

Поскольку управление персоналом является важнейшим направлением в системе управления любой организации, работа отдела персонала должна

быть направлена на постоянное совершенствование системы методов управления персоналом. С этим связана необходимость исследования методов управления персоналом.

Управление персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников.

В управлении персоналом метод представляет собой совокупность организационно-технических средств, социально-экономических стимулов и психолого-педагогических способов воздействия на человека, обеспечивающих достижение высоких личных целей и производственных задач при сохранении высокого уровня качества и продуктивности труда. Именно с помощью различных методов осуществляются принятые процедуры отбора, найма персонала, координируется повседневная деятельность сотрудников.

Кратко рассмотрим теоретические основы методов управления персоналом, согласно А.Я. Кибанову (рисунок 7) [38, С. 110].

В рамках административных методов управления руководитель использует свои управленческие возможности, применяя властные отношения, систему административно-правовых взысканий, распорядительную и организационную политику. Административные методы по своему характеру побуждают персонал к осмыслению трудовой дисциплины, ответственности за выполняемую работу и структурированному виду деятельности. Поэтому эти методы имеют прямой характер воздействия, т.к. любой регламентирующий и административный акт должен обязательно исполняться. Административные методы обязательны для выполнения, не допускают свободы выбора сотрудников и предполагают санкции за невыполнение распоряжений [38, с. 110].



Рис. 7 – Система методов управления персоналом организации

Экономическим и социально-психологическим методам присущи косвенный характер воздействия, отсутствие четко определенного времени и обязательности этого воздействия. Они допускают в известных пределах свободу индивидуального выбора и поведения, во многом зависят от индивидуальных особенностей работников.

Точно установить силу и конечный эффект воздействия указанных методов довольно трудно. Однако в целом данные способы управления,

особенно экономические, занимают ведущее место в управлении персоналом, выступая как бы фундаментом управленческого воздействия. Все методы управления персоналом должны быть взаимосвязаны и использоваться в комплексе.

Теперь проведем исследование системы методов управления персоналом ФГБУ «Россельхозцентр»:

1. Нами проанализированы административные методы, а именно: методы организационно-распорядительного воздействия на персонал, методы регламентации персонал-технологий (набор, отбор, адаптация, аттестация персонала). Организационное воздействие основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. Относящиеся к группе административных, нормативно-правовые методы (т.е. методы по обеспечению нормативными, регламентирующими документами) используются не в полном объеме, т.к. нами выявлено, что не все бизнес-процессы по управлению персоналом обеспечены распорядительными документами, а именно: не разработаны положения по отбору, адаптации персонала и некоторым другим персонал-технологиям. Это значит, что не ведется в полной мере регламентация и оптимизация трудовой деятельности всех категорий персонала на основе правовых и нормативных документов, методических положений и управленческих рекомендаций.

На наличие проблем в применении административных методов управления персоналом указывают:

- отсутствие мониторинга динамики основных трудовых показателей (численность, движение персонала и т.д.);
- отсутствие планирования и прогнозирования потребности в персонале исходя из стратегических и оперативных целей учреждения;
- кадровое обеспечение системы управления персоналом, подбор и расстановка персонала в соответствии с профессиональными, деловыми и личностными качествами, а также аттестация, подготовка и

переподготовка персонала проводится без учета современных методов и инструментов, без применения новейших персонал-технологий;

– стандарты деятельности организации, кадровая политика, концепция управления персоналом, регламенты не разрабатываются;

– отсутствие регламентации действий руководителей при решении вопросов в кадровой сфере (разработка Положения о ведении работы с персоналом – методических указаний по отбору, адаптации, обучению, повышению квалификации, кадровому резерву, высвобождению персонала и т.д.);

– информационное обеспечение системы управления, отбор необходимых показателей и критериев социально-экономической деятельности предприятия также проводится без применения новейших персонал-технологий.

2. Нами проанализированы экономические методы управления персоналом, а именно: методы материального стимулирования (воздействия). Использование экономических методов управления в целях мотивации трудовой деятельности персонала проявляется при оплате труда. Проблем в применении экономических методов управления персоналом в целом нет. Данный вид методов используется достаточно эффективно.

3. Нами проанализировано применение социально-психологических методов управления.

Для эффективного управления коллективом необходимо изучать психологические особенности отдельных работников, социально-психологические характеристики отдельных групп. Подобное изучение в учреждении не проводится.

Кроме того, не используются такие социальные методы как установление места сотрудников в коллективе, выявление лидеров и обеспечение их поддержки, связь мотивации с конечными результатами деятельности предприятия, обеспечение эффективных коммуникаций, установление стандартов образцового поведения. Не используются многие

психологические методы, такие как привлечение работников к процессу управления, поощрение творчества, инициативы, самостоятельности.

Отсутствует совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала.

Следует отметить, что знание и правильное применение социально-психологических методов управления персоналом требует от руководителя знаний социальной психологии, социологии, психологии и т.д. Вместе с тем, большинство руководящего состава учреждения не имеет управленческого образования, не проходит повышение квалификации, обучение по указанным дисциплинам. Это негативно влияет, как уже указывалось, на социально-психологические методы управления персоналом, их отсутствие в работе руководителей.

На проблемы в применении социально-психологических методов указывают:

- для достижения требуемых экономических результатов деятельности не применяется совокупность средств социального и психологического воздействия на персонал;
- при планировании работы персонала не учитываются социальные потребности и мотивы работников предприятия, психологические основы формирования рабочих групп персонала, а также мотивы личного и группового взаимодействия работников в трудовой деятельности;
- работники не участвуют в управлении (в разработке решений);
- работа по развитию у работников инициативности и ответственности не ведется;
- не ведется работа по оценке, созданию и поддержанию в коллективе благоприятного социально-психологического климата. При этом роль социально-психологических методов постоянно возрастает. Это обусловлено двумя моментами: во-первых повышением образовательного и культурного уровня работников, что вызывает с их стороны ожидание в

применении методов управления их деятельностью, основанных на учете их интересов, интересов коллектива, в котором они работают, методов, которые не подавляют их как личность, а вызывают рост их творческой активности; во-вторых развитием демократических начал в управлении; – не ведется работа по развитию персонала.

Кроме того, на существование проблем в системе методов управления персоналом в ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области указывает то, что руководящий состав предприятия не проходит обучение, повышение квалификации по основам управления персоналом и, в частности, применению методов управления персоналом. Одновременно с этим не все руководители имеют управленческое образование.

Вместе с тем существует общий подход к эффективному управлению персоналом, который состоит в том, чтобы объединить на производстве все методы управления в единую систему и в зависимости от конкретных условий широко применять ситуационный подход в использовании тех или иных преимущественных методов воздействия на персонал.

Также существует проблема необходимости постоянного развития персонала, т.е. постоянного повышения квалификационного уровня работников разных возрастных групп.

В целом существующий в теории управления персоналом научно-методический инструментарий кадрового планирования не используется. Как видим, методы управления персоналом в учреждении комплексно не используются – при грамотном применении экономических, в использовании других методов (административных, социально-психологических) выявлены существенные недостатки.

Таким образом, все выявленные данные указывают на необходимость работы по совершенствованию методов управления персоналом в ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области.



## **Вывод по первой главе**

ФГБУ «Россельхозцентр» оказывает государственные услуги в области растениеводства и выполняет государственные задания в этой сфере, является крупнейшей агрономической сетью в стране. Учреждение имеет 77 филиалов в субъектах Российской Федерации, одним из которых является филиал ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области.

Проведенный анализ системы управления персоналом в организации подтвердил эффективность системы на среднем уровне. В целом проводимую на предприятии работу по управлению персоналом можно оценить как эффективную. Кадровое обеспечение учреждения по большей части соответствует потребностям организации.

Проанализировав кадровый состав филиала и работу главного специалиста по кадрам, можно сказать, что в учреждении сосредоточены специалисты в области специализированной агрономии – аналитики семян, апробаторы посевов, фитопатологи, энтомологи, гербологи, микробиологи и др. Подготовка специалистов по многим из этих направлений в ВУЗах России не ведется, а это значит, что квалификация приобретается при дополнительной переподготовке и многолетней практической работе.

Проведенное нами исследование методов управления персоналом в учреждении выявило основные проблемы:

1. В группе административных методов управления персоналом: некоторые документы, регламентирующие использование методов управления персоналом, на предприятии не разработаны; некоторые из функций управления персоналом проводятся ограниченно, т.е. без использования широкого набора современных методов и инструментов; административные методы управления применяются не в полном объеме; не ведется в полной мере регламентация и оптимизация трудовой деятельности персонала на основе локальных нормативно-правовых документов, методических положений и управленческих рекомендаций.

2. В группе экономических методов управления персоналом проблем не выявлено.

3. В группе социально-психологических методов управления персоналом: руководящий состав предприятия не проходит обучение, повышение квалификации по основам управления персоналом, социальной психологии, социологии, психологии, и, в частности, применении социально-психологических методов управления персоналом.

В целом в учреждении нет четкой системы методов управления персоналом.

Однако, развитие организации достигло уровня, когда управление персоналом должно осуществляться в рамках и на основе единой эффективной системы методов управления персоналом. Это связано со снижением бюджетного финансирования и повышением значимости внебюджетного финансирования (оказания платных услуг учреждением).

## **ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФГБУ «РОССЕЛЬХОЗЦЕНТР»**

### **2.1. Мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в филиале ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области.**

По результатам проведенного анализа выявлено, что в учреждении необходимо совершенствование методов управления персоналом, в первую очередь – административных и социально-психологических.

У предлагаемых мероприятий есть несколько целей:

Общая цель мероприятий – эффективное использование человеческих ресурсов организации для повышения эффективности деятельности учреждения.

Специальная цель разрабатываемых мероприятий – совершенствование методов управления персоналом в ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области для повышения эффективности деятельности организации.

Совершенствование методов управления персоналом в ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области направлено на становление работы с персоналом в организации в части методов как современной и эффективной системы, именно системы работы с персоналом, соответствующей стратегии развития организации в целом и встроенной в общую систему управления.

Сроки реализации мероприятий – 1 год.

Первоначально необходимо разработать корпоративные документы (программы развития предприятия).

Разработанные нами мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в филиале ФГБУ «Россельхозцентр» представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в филиале ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области.

Проблема	Мероприятие	Ответственный	Сроки	Затраты
В группе административных методов управления персоналом: применяются не в полном объеме; не все локальные акты разработаны	Разработка административных методов управления персоналом	Главный специалист по кадрам. Главный юрисконсульт.	Январь - август 2018 г.	Канцелярские товары: 185 руб. бумага, 315 р. картридж
В группе социально-психологических методов управления персоналом: руководители не проходят обучение по применению социально-психол. методов управления персоналом	Разработка социально-психологических методов управления персоналом	Заместитель руководителя. Главный специалист по кадрам. Главный юрисконсульт.	Май - ноябрь 2018 г.	Затраты составят 30 000 руб. на обучение (семинары)
	Оценка достигнутых результатов после внедрения мероприятий	Главный специалист по кадрам.	Декабрь 2018 г.	

Рассмотрим подробнее предложенные мероприятия.

Содержание совершенствования методов управления персоналом в филиале ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области представляет собой следующие мероприятия:

В группе административных методов управления персоналом:

1. Разработка локальных нормативных актов и документов (программы развития предприятия): разработка кадровой политики, плана реформирования кадровой службы, положения о кадровом резерве, создание единой базы внутренних нормативных документов предприятия по работе с персоналом. Для этого также предложено определение, уточнение и

согласование круга задач, ответственности, графика работ. Важно в этих целях провести определение участников проекта, анализ необходимых материалов и дополнительная диагностика, обсуждение проекта, утверждение документов и непосредственно проекта, создание рабочих групп по внедрению мероприятий.

2. Организация мониторинга основных кадровых показателей, для чего главному специалисту по кадрам проводить своевременную диагностику кадровых показателей.

3. Обеспечение планирования и прогнозирования потребности в персонале с учетом стратегических и оперативных целей предприятия.

4. Разработка методических указаний, инструкций по некоторым функциям управления персоналом: отбору, оценке персонала.

5. Введение новых методов отбора и оценки персонала.

В группе социально-психологических методов управления персоналом:

1. Необходимо обеспечить вовлечение в процесс управления персоналом всех руководителей, чтобы обеспечить построение системы обучения руководящего звена принципам и социально-психологическим методам управления персоналом (формы обучения: семинары, курсы повышения квалификации, тренинги, деловые игры).

Необходимо обучение руководителей подразделений и экспертов процедурам работы по направлениям деятельности системы управления персоналом, обучение использованию методов управления персоналом; необходимо составление плана-графика работ по внедрению разработанных мероприятий по совершенствованию.

В рамках этой работы планируется проводить мероприятия по повышению управленческой квалификации руководителей разного уровня, а также специалистов департамента управления персоналом. Обучение, встроенное в процесс диагностики и оптимизации позволит закрепить те изменения, которые будут происходить в организации, а также внедрить

технологию, необходимую для успешной реализации дальнейших преобразований.

2. Проведение мероприятий по согласованию интересов (внутренний PR): информационное обеспечение (разъяснение целей, задач, планируемых результатов), для этого предлагается проводить рабочие совещания, аналитические семинары, т.е. в целом групповую работу. Кроме того, для своевременной корректировки мероприятий важно получение обратной связи от подразделений.

3. Проводимые преобразования должны носить постепенный характер, чтобы не вызывать избыточного сопротивления сотрудников и облегчить перестройку системы и методов управления персоналом.

В целом нужно обеспечить внедрение методов развития персонала: формирование системы обучения персонала, разработка планов обучения персонала.

4. Оценка достигнутых результатов после внедрения мероприятий и при необходимости их корректировка. В дальнейшем система и практические методы управления персоналом должны периодически обновляться в соответствии с изменением внутренней и внешней среды организации, что обеспечит в итоге необходимые условия формирования и функционирования дееспособного трудового коллектива.

Необходим комплексный характер применяемых средств с акцентом на административные и социально-психологические методы. Ключевым будет развитие профессионализма персонала путем совершенствования подготовки и использования социально-психологических методов.

Целостность системы управления персоналом является важнейшим условием эффективного управления сотрудниками любой организации.

Описание планируемого результата внедрения мероприятий представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Описание планируемых результатов  
внедрения мероприятий

На уровне работника	На уровне подразделения	На уровне организации	Организация во внешней среде
Учет интересов работника. Улучшение взаимодействия работника с коллективом за счет улучшения социально-психологического климата.	Повышение квалификации руководителей. Совершенствование методов управления персоналом. Улучшение системы контроля и организации работы персонала подразделения. Увеличение сплоченности коллектива.	Стратегия управления персоналом соответствует корпоративной стратегии. Цели и задачи системы управления персоналом сформулированы и реализовываются правильно. Сотрудники службы управления персоналом правильно понимают поставленные задачи. Уменьшение затрат на набор и отбор персонала	Повышение эффективности организации за счет грамотного, эффективного использования кадровых ресурсов. Улучшение имиджа организации как работодателя.

Опишем возможные риски и ограничения предложенных мероприятий:

1. Финансовые: необходимость привлечения денежных средств для реализации внедрения мероприятий требует определенных инвестиций.
2. Информационные риски: возможно неполное, несвоевременное предоставление запрашиваемой информации, неконструктивная позиция в процессе внедрения мероприятий.

Для снижения информационных рисков необходимо информировать персонал о целях проведения диагностики, внедрения мероприятий, акцентировать внимание на пользе, которую могут принести рекомендации внутренних аудиторов по улучшению работы подразделения, сотрудника. В приказе на проведение мероприятий зафиксировать обязанность предоставлять необходимую информацию в полном объеме в указанные в запросе сроки.

Кроме того, вполне возможна неподготовленность линейных руководителей к восприятию информации. Не всегда линейные руководители готовы к выполнению предлагаемых мероприятий и принятию решений по итогам проведенной диагностики. Поэтому необходимо на

первом этапе описать порядок внедрения в жизнь мероприятий, сделанных по итогам проверки.

В связи с этим целесообразно зафиксировать во внутренних документах ответственность линейных руководителей за анализ результатов и осуществление корректирующих (предупреждающих) действий на основании рекомендаций.

3. Правовые риски: соответствие мероприятий, разрабатываемых организационно-распорядительных документов действующему законодательству.

Таким образом, экономические и социально-психологические методы управления персоналом в настоящее время должны преобладать над административными. Руководство должно быть направлено на осуществление сотрудничества персонала и администрации в достижении поставленных перед организацией целей. Все чаще должен применяться принцип коллегиальности в управлении, когда менеджеры работают в тесном контакте друг с другом, с учетом принципов сотрудничества, взаимозависимости и взаимопомощи.

Главным должно стать побуждение работников к развитию их способностей. Менеджер должен не приказывать своим подчиненным, а ориентировать их на проблемы, стоящие перед компанией, ранжируя их по значимости, направлять усилия, помогать раскрытию способностей людей, концентрировать их на самом главном, формировать вокруг себя группу единомышленников.

Необходимо обеспечить такие условия, чтобы весь коллектив был командой, самостоятельно решающей текущие проблемы. В этом случае менеджмент имеет больше времени для решения стратегических задач.



## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в филиале ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области.**

Правовое регулирование системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации. Нормативно-правовое обеспечение создает условия для эффективного процесса управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

Рассмотрим, на каких нормативно-правовых актах основаны разработанные мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом ФГБУ «Россельхозцентр».

Нормативно-правовые основания:

- 1) Федеральный уровень: Трудовой кодекс РФ, Концепция социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г.
- 2) Региональный уровень: законы Свердловской области.
- 3) Организационный уровень: стратегия развития организации, локальные нормативные акты.

В частности, некоторые экономические методы управления персоналом регулирует ТК РФ. Трудовой кодекс РФ определяет заработную плату как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполненной работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Кодекс устанавливает перечень основных государственных гарантий по оплате труда.

Величина минимального размера оплаты труда. Минимальный размер оплаты труда (минимальная заработная плата) – это гарантированный федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму времени

при выполнении простых работ в нормальных условиях труда. В размер минимального размера оплаты труда не включаются доплаты, надбавки, премии и иные поощрительные выплаты, а также выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, за работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, иные компенсационные и социальные выплаты.

Величина минимального размера тарифной ставки (оклада) работников организаций бюджетной сферы в Российской Федерации.

Тарифная ставка (оклад) – это фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей) определенной сложности (квалификации) за единицу времени.

Государственный надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, во всех организациях на территории Российской Федерации осуществляют органы федеральной инспекции труда.

При выплате заработной платы работодатель обязан в письменной форме извещать каждого работника о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, размерах и основаниях проведенных удержаний, а также о денежной сумме, подлежащей к выплате. Заработная плата, как правило, выплачивается работнику в месте выполнения им работ либо перечисляется на указанный работником счет в банке на условиях, определенных коллективным или трудовым договорами. Заработная плата должна выплачиваться работнику не реже чем каждые полмесяца в день, установленный правилами внутреннего трудового распорядка организации, коллективным и трудовым договорами.

Такие мероприятия как внедрение методов развития персонала, формирование системы обучения персонала, относящиеся к совершенствованию социально-психологических методов управления персоналом, обеспечиваются следующими нормативно-правовыми основами.

В настоящее время право работников на профессиональное обучение относится к международно-правовым стандартам трудовых прав. Профессиональной подготовке и профессиональной ориентации посвящены Конвенция МОТ № 142 о профессиональной ориентации и профессиональной подготовке в области развития людских ресурсов (1975 г.) и одноименная Рекомендация МОТ № 150 (1975 г.), а также Рекомендации № 88 о профессиональном обучении работников, включая инвалидов (1950 г.), № 136 о специальных программах занятости и подготовки молодежи (1970 г.), № 117 о производственном ученичестве (1962 г.). В этих актах содержится широкий комплекс норм, направленных на формирование в государствах – членах МОТ развитых национальных систем профессиональной ориентации и профессионального обучения населения. В данной связи заявленные положения и принципы являются основой для формирования правового механизма реализации права работников на профессиональное обучение.

Государство должно устанавливать национальные квалификационные рамки, способствующие непрерывному обучению работника, помогающие предприятиям и агентствам по трудоустройству сочетать спрос и предложение специалистов нужной квалификации (государственные стандарты квалификационных требований), обеспечивать при разработке систем профессионального обучения и подготовки кадров надлежащие возможности для развития и аттестации квалификации, отвечающей запросам рынка труда. Кроме того, государства – члены МОТ обязаны укреплять социальный диалог с социальными партнерами по вопросам подготовки кадров на различных уровнях – международном, национальном, региональном, местном, отраслевом и на уровне предприятия.

Согласно ТК РФ право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации является по своей природе одним из основных трудовых прав работника (ст. 21). По сути, в ст. 21 ТК РФ речь идет о праве на профессиональное обучение. При этом следует

разграничить формы профессионального обучения: профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников.

Право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации является самостоятельным правом, которое следует рассматривать во взаимосвязи с правом на образование, в т.ч. его составляющей – правом на профессиональное образование.

Право каждого человека на образование признается во Всеобщей декларации прав человека и иных международно-правовых актах.

Конституция РФ гарантирует право на получение профессионального образования (ст. 43). Речь идет о получении профессионального образования соответствующего уровня (начальное, среднее, высшее, послевузовское и дополнительное) в образовательных учреждениях или образовательных подразделениях организаций, имеющих соответствующую лицензию, в соответствии с установленными государственными образовательными стандартами.

В ТК РФ правовой механизм реализации права работника на профессиональное обучение выведен на локальный и договорный уровни. Необходимость и периодичность профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для собственных нужд определяет работодатель. В локальном порядке с учетом мнения представительного органа работников он устанавливает формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации, перечень необходимых профессий и специальностей. В этой связи для реализации права на профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации необходимо, как правило, наличие сложного фактического состава: во-первых коллективный договор (соглашение) или локальный нормативный акт или трудовой договор; во-вторых дополнительный договор между работником и работодателем или ученический договор.

Право на профессиональное обучение, так же как и по ранее действовавшему законодательству, может быть осуществлено в двух основных правовых формах: профессиональное обучение непосредственно в организации (на производстве); профессиональное обучение путем направления работника на обучение в образовательные учреждения или другие организации.

И в первом, и во втором случаях профессиональное обучение проводится за счет средств работодателя, в интересах работодателя на договорных началах. Речь идет о самостоятельных видах договоров. Так, в теории трудового права ряд авторов вполне обоснованно индивидуальные договоры о труде по признаку особенности содержания подразделяют на две группы: договоры о трудовой деятельности работника (трудовой договор, договор о совместительстве и др.) и договоры об учебно-трудовой деятельности работника (ученические договоры, договоры о повышении квалификации).

Право на профессиональное обучение (профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации) реализуется в индивидуально-договорной форме.

В ТК РФ право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям, реализуется путем заключения соответствующих договоров:

- 1) ученический договор как договор на профессиональное обучение или переобучение с отрывом от производства или без отрыва;
- 2) договоры на повышение квалификации, профессиональную подготовку, переподготовку работника.

Ученические договоры. В первоначальной редакции ТК РФ предусматривались два вида ученических договоров:

- с работником данной организации на переобучение без отрыва от производства;

- с лицом, ищущим работу, на профессиональное обучение (ст. 198). Первый вид названного договора являлся дополнительным к трудовому договору и регулировался трудовым законодательством. Второй вид ученического договора согласно ТК РФ характеризовался как гражданско-правовой и, соответственно, регулировался гражданским законодательством.

Следует выделить два вида ученических договоров в зависимости от правового статуса ученика: ученический договор с лицом, ищущим работу, и ученический договор с работником. Ученический договор с лицом, ищущим работу, предполагает последующее заключение трудового договора по окончании ученичества (ст. 207 ТК РФ). Ученический договор с работником данной организации признается дополнительным к трудовому договору (ст. 198 ТК РФ).

Договоры о профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации у данного работодателя или иных образовательных учреждениях по направлению работодателя. В отличие от ученического договора названные договоры в ТК РФ не получили даже рамочного правового опосредования. Законодатель ограничился лишь общим указанием на заключение в этом случае с работником дополнительного договора (ст. 197 ТК РФ) – имеется в виду дополнительный по отношению к трудовому договору. Таким образом, к трудовым договорам о профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации относятся только договоры, заключенные работодателем и работником организации. При заключении таких договоров с лицами, ищущими работу, они носят гражданско-правовой характер. Только в отношении работников организации работодатель вправе по соглашению сторон включить в качестве дополнительного условия трудового договора условие об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение проводилось за счет работодателя.

Содержание рассматриваемых договоров о профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации определяется

соглашением сторон трудового договора, так же как и основания его прекращения, продления. Поскольку названные договоры носят трудовправовой характер, постольку на них, как и на ученический договор, распространяется трудовое законодательство.

Основами нормативно-правового обеспечения мероприятий являются локальные акты предприятия, в которых закреплён порядок проведения изменений направлений совершенствования системы управления предприятием.

Для внедрения мероприятий необходимо разработать и утвердить следующие документы, регламентирующие внедрение предложенных нами мероприятий:

- приказ, проект которого представлен в Приложении 3;
- положения о персонал-технологиях (отбор, адаптация, работа с кадровым резервом), проекты которых представлены в Приложении 4;
- положение о реорганизации отдела кадров (при необходимости);
- новое штатное расписание (при необходимости).

Нормативно-правовое обеспечение разработанных нами мероприятий состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на подчиненных с целью достижения эффективной деятельности организации, одним из которых является приказ о проведении диагностики (Приложение 3).

Для разработки и дальнейшего внедрения мероприятий совершенствования системы управления организацией в части методов управления персоналом необходимо оформить документы. Необходимо издать приказ о проведении работ по проектированию системы управления, а затем составлять план-график диагностики и внедрения мероприятий. Это те документы, с которых необходимо начать разработку мероприятий совершенствования.

Таким образом, мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом ФГБУ «Россельхозцентр» основаны на нормативно-правовых актах федерального, регионального и локального уровней.

### **2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом ФГБУ «Россельхозцентр»**

Методология оценки эффективности базируется на системе управления трудовыми ресурсами, включающей показатели их формирования, развития и повышения качества трудовой жизни. В связи с этим компании осуществляют планирование потребности в персонале, целенаправленный отбор и расстановку персонала, разработку систем оплаты труда и льгот, обучение и профориентацию, оценку труда, а также подготовку руководящих кадров.

В современной литературе по управлению персоналом существует в основном единство мнений о том, что управление персоналом ориентировано как на экономические, так и на социальные цели. Поэтому в основу положена двойная связка целей, называемых экономической и социальной эффективностью. Исходным пунктом является следующее соображение: при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и социальные, потребности и интересы сотрудников.

Экономическая эффективность в области управления персоналом означает достижение целей организации (например, производство товаров) путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств. Этот принцип реализуется при наиболее благоприятном соотношении между результатом труда и масштабом его использования (продуктивность труда) и соответственно при наиболее благоприятном соотношении между результатами труда персонала и затратами на персонал (экономичность труда).



Затраты на внедрение мероприятий составят 30 500 руб. (на канцелярские товары и проведение обучения методам управления персоналом для управленческого звена), что является абсолютно некритичным показателем с учетом оплаты из фонда внебюджетной деятельности.

Предположительно, согласно экспертному опросу руководителей учреждения, по мере совершенствования методов управления персоналом рост выручки от оказания внебюджетных услуг составит 7%. Учитывая, что объемы оказания внебюджетных услуг по данным 2016 г. составили 750000 руб., то рост выручки от оказания внебюджетных услуг в денежном выражении составит 52 500 руб. за год.

За вычетом затрат на внедрение мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом, которые составят 30 500 руб., экономический эффект за первый год составит 22 000 руб., соответственно за второй год 52 500 руб. Следовательно, с точки зрения экономической эффективности внедрение мероприятий целесообразно.

Соотношение результативности управления и удельных управленческих затрат дает показатель для сравнительной оценки эффективности управления ( $E_y$ ) по формуле (1) [11, С. 129]:

$$E_y = \Delta_y / Z_y \quad (1),$$

где  $\Delta_y$  – результативность управления,

$Z_y$  – удельные управленческие затраты

$$E_y \text{ в 1-й год} = 22\,000 / 30\,500 = 0,7$$

$$E_y \text{ во 2-й год} = 52\,500 / 30\,500 = 1,7$$

Сравнительная оценка эффективности управления имеет положительно значение.

Социальная эффективность менеджмента выражает социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников, которые многообразны. Сюда относятся, например, приятные условия работы и возможности для развития личности.

Единство экономической и социальной эффективности работы с персоналом единодушно признается всеми специалистами.

В настоящее время невозможно с достаточной степенью достоверности провести оценку экономико-социальной эффективности и она может носить только сугубо приближенный характер.

Моральное поощрение, основанное на принципе объективности и значимости личных моральных интересов отдельного работника, позволит сформировать правильный микроклимат на предприятии и улучшить командный дух, тем самым повысив стремление других участников производственного процесса трудиться еще более эффективно.

Поощрение путем продвижения по служебной лестнице, наиболее эффективный метод способный обеспечить работника именно такого рода деятельностью, которой он должен заниматься согласно полученному образованию, а также запланировать дальнейшее развитие карьеры его профессиональный рост.

В связи с вышесказанным в результате реализации предложенных нами мероприятий к числу показателей социальной эффективности можно будет отнести следующие:

- повышение обоснованности кадровых решений;
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников, их творческая самореализация;

– благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр. за счет прозрачности решений о повышении по итогам аттестаций).

Кроме того, за счет улучшения социально-психологического климата в коллективе и повышения уровня мотивации персонала посредством реализации индивидуальных способностей работников социальная эффективность внедренных мероприятий проявится также в следующих показателях:

- снижение уровня текучести кадров, удержание сотрудников организации;
- рост производительности труда;
- повышение инициативности;
- повышение результативности и эффективности труда;
- повышение удовлетворенности трудом;
- оценка сотрудником собственных производственных результатов в сравнении с коллегами;
- развитие чувства принадлежности к коллективу и четкое понимание целей организации;
- снижение уровня конфликтности в коллективе, уменьшение нервно-эмоциональной нагрузки;
- обеспечение приверженности и лояльности сотрудников организации.

Социальная эффективность проявится в высокой степени достижения индивидуальных целей работников и будет характеризовать удовлетворение в процессе руководства ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников.

Позитивные социальные последствия реализации мероприятий предположительно будут формироваться и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа учреждения и пр.).

Все эти показатели социальной эффективности в конечном итоге положительно повлияют на эффективность труда персонала и деятельности организации в целом.

В результате внедрения мероприятий будут устранены недостатки системы управления персоналом в части используемых методов, квалификация специалистов, ответственных за работу с персоналом, будет приведена в соответствие объему решаемых задач и позволит достигать уровня управления человеческими ресурсами, необходимого для развития организации.

Таким образом, эффективность разработанных мероприятий, направленных на совершенствование методов управления персоналом, очевидна, что позволит руководству предприятия рационализировать структуру управления и повысить эффективность использования персонала предприятия.

В будущем планируется разработка наиболее новых методов управления персоналом, направленных на совершенствование структуры управления и повышение эффективности использования персонала организации.

### **Вывод по второй главе**

Для устранения выявленных проблем необходимо внедрение ряда мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в учреждении. При этом нами учтена последовательность этапов внедрения мероприятий, а именно: определение целей внедрения мероприятий; формирование рабочей группы, определение ответственных; составление плана-графика внедрения мероприятий; подготовка участников проекта; нормативно-методическое обеспечение внедрения мероприятий, в т.ч. издание соответствующего приказа; контроль и оценка результатов.

Кроме того, изучены основы нормативно-правового обеспечения внедрения мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в учреждении. Мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом ФГБУ «Россельхозцентр» основаны на нормативно-правовых актах федерального, регионального и локального уровней.

Проанализировав предложенные мероприятия можно сделать вывод, что предложенные мероприятия будут в достаточной мере эффективны. В результате внедрения мероприятий будут устранены недостатки системы управления персоналом в части используемых методов, квалификация специалистов, ответственных за работу с персоналом, будет приведена в соответствие объему решаемых задач и позволит достигать уровня управления человеческими ресурсами, необходимого для развития организации.

Рост выручки от оказания внебюджетных услуг в денежном выражении составит 52 500 руб. за год. За вычетом затрат на внедрение мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом, которые составят 30 500 руб., экономический эффект за первый год составит 22 000 руб., соответственно за второй год 52 500 руб., следовательно, с точки зрения экономической эффективности внедрение мероприятий целесообразно.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках решения первой задачи исследования проанализированы научные источники по проблеме методов управления персоналом в организации, по результатам которого можно заключить следующее.

Управление персоналом как целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации базируется на научном подходе, определяющем методы управления персоналом, способы его практической организации.

В свою очередь, методы управления персоналом – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией. Многообразие методов управления персоналом вызывает необходимость изучения и упорядочения всей их совокупности путем классификации. Методы управления персоналом различаются по способу и характеру воздействия руководителя на подчиненных, применению дифференцированного подхода в рамках организационной культуры, использованию аспектов социального партнерства в сфере труда и методов поддержания и улучшения качества трудовой жизни, повышению социальной мотивации. Три фундаментальные группы, составляющие общий классификатор методов, проводят разделение по следующим группам: экономические, административные и социально-психологические методы.

В рамках второй задачи исследования установлено следующее.

Основная цель ФГБУ «Россельхозцентр» – оказание государственных услуг в области растениеводства и выполнение государственных заданий. ФГБУ «Россельхозцентр» является крупнейшей агрономической сетью в стране. Учреждение имеет 77 филиалов в субъектах Российской Федерации, одним из которых и есть филиал ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области, который является базой исследования.

На основании изученных нормативных документов и показателей результатов работы ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области, можно сделать вывод, что развитие организации в своей области стоит на среднем уровне.

Проведенный анализ системы управления персоналом в организации подтвердил эффективность системы на среднем уровне. В целом проводимую на предприятии работу по управлению персоналом можно оценить как эффективную. Кадровое обеспечение учреждения по большей части соответствует потребностям организации.

Проанализировав кадровый состав филиала и работу главного специалиста по кадрам, можно сказать, что в учреждении сосредоточены специалисты в области специализированной агрономии – аналитики семян, апробаторы посевов, фитопатологи, энтомологи, гербологи, микробиологи и др. Подготовка специалистов по многим из этих направлений в ВУЗах России не ведется, а это значит, что квалификация приобретается при дополнительной переподготовке и многолетней практической работе.

Проведенное нами исследование методов управления персоналом в учреждении выявило основные проблемы:

1. В группе административных методов управления персоналом: некоторые документы, регламентирующие использование методов управления персоналом, на предприятии не разработаны; некоторые из функций управления персоналом проводятся ограниченно, т.е. без использования широкого набора современных методов и инструментов; административные методы управления применяются не в полном объеме; не ведется в полной мере регламентация и оптимизация трудовой деятельности персонала на основе локальных нормативно-правовых документов, методических положений и управленческих рекомендаций.

2. В группе экономических методов управления персоналом проблем не выявлено.

3. В группе социально-психологических методов управления персоналом: руководящий состав предприятия не проходит обучение, повышение квалификации по основам управления персоналом, социальной психологии, социологии, психологии, и, в частности, применении социально-психологических методов управления персоналом.

В целом в учреждении нет четкой системы методов управления персоналом.

Однако, развитие организации достигло уровня, когда управление персоналом должно осуществляться в рамках и на основе единой эффективной системы методов управления персоналом. Это связано со снижением бюджетного финансирования и повышением значимости внебюджетного финансирования (оказания платных услуг учреждением).

В рамках решения третьей задачи исследования для устранения выявленных проблем мы разработали ряд мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в учреждении.

В числе предлагаемых мероприятий: разработка корпоративных документов (концепции, программы развития предприятия); разработка кадровой политики, плана реформирования кадровой службы, положения о кадровом резерве; создание единой базы внутренних нормативных документов предприятия по работе с персоналом; своевременная диагностика кадровых показателей; разработка методических указаний, инструкций по отбору, оценке персонала; введение новых методов отбора и оценки персонала; а также обучение руководящего звена принципам, методам управления персоналом.

В рамках решения четвертой задачи исследования изучены основы нормативно-правового обеспечения внедрения мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в учреждении.

Для внедрения мероприятий необходимо разработать и утвердить документы, проекты которых нами разработаны: приказ, положения о персонал-технологиях (отбор, адаптация, работа с кадровым резервом).



Проанализировав предложенные мероприятия по совершенствованию организационной структуры можно сделать вывод, что предложенные мероприятия будут в достаточной мере эффективны. В результате внедрения мероприятий будут устранены недостатки системы управления персоналом в части используемых методов, квалификация специалистов, ответственных за работу с персоналом, будет приведена в соответствие объему решаемых задач и позволит достигать уровня управления человеческими ресурсами, необходимого для развития организации.

Рост выручки от оказания внебюджетных услуг в денежном выражении составит 52 500 руб. за год. За вычетом затрат на внедрение мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом, которые составят 30 500 руб., экономический эффект за первый год составит 22 000 руб., соответственно за второй год 52 500 руб., следовательно, с точки зрения экономической эффективности внедрение мероприятий целесообразно.

В будущем планируется разработка наиболее новых методов управления персоналом, направленных на совершенствование структуры управления и повышение эффективности персонала организации.

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Методы управления персоналом	способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.106
Методы управления	это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией	Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. Режим доступа: [ <a href="http://www.bre.ru/risk/16537.html">http://www.bre.ru/risk/16537.html</a> ]
Экономические методы	это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.112
Экономические методы управления	способы воздействия на персонал на основе использования экономических законов	Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. Режим доступа: [ <a href="http://www.bre.ru/risk/16537.html">http://www.bre.ru/risk/16537.html</a> ]
Административно-правовые методы	способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий	Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. Режим доступа: [ <a href="http://www.bre.ru/risk/16537.html">http://www.bre.ru/risk/16537.html</a> ]
Социально-психологические методы	это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии	Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. Режим доступа: [ <a href="http://www.bre.ru/risk/16537.html">http://www.bre.ru/risk/16537.html</a> ]
Заработная плата	цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи	Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. Режим доступа: [ <a href="http://www.bre.ru/risk/16537.html">http://www.bre.ru/risk/16537.html</a> ]
Хозяйственный расчет	метод, стимулирующий персонал на соизмерение затрат на производство продукции с результатами хоз.деятельности, полное возмещение расходов на производство за счет полученных доходов, экономное расходование ресурсов и материальный интерес в результатах труда	Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. Режим доступа: [ <a href="http://www.bre.ru/risk/16537.html">http://www.bre.ru/risk/16537.html</a> ]

Понятие	Определение понятия	Источник
Дисциплина	это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенными в соответствии с Трудовым кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором и локальными нормативными актами организации	Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. Режим доступа: [http://www.bre.ru/risk/16537.html]
Психодиагностика	это область психологии, разрабатывающая методы выявления индивидуальных особенностей и перспектив развития личности, — наука и практика постановки психологического диагноза с целью решения психологических проблем	Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. Режим доступа: [http://www.bre.ru/risk/16537.html]
Внушение	представляет собой целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду	Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. Режим доступа: [http://www.bre.ru/risk/16537.html]
Подражание	способ воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других	Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. Режим доступа: [http://www.bre.ru/risk/16537.html]
Подбор и расстановка персонала	рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы – с другой	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.334

Понятие	Определение понятия	Источник
Профессиональное развитие	подготовка сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленных на преодоление расхождений между требованиями к работнику и качествами реального человека	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.142
Развитие персонала	совокупность мероприятий в области обучения, повышения профессионального мастерства и квалификации персонала	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.142
Ротация	последовательная работа на разных должностях, в том числе и в других подразделениях организации в целях ознакомления с разными участками работы	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.142
Саморазвитие, самообразование	процесс приобретения необходимых знаний, навыков, умений путем самостоятельных занятий на рабочем месте или вне его	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.72
Система управления персоналом	подсистема управления, направленная на привлечение и эффективное использование имеющейся на предприятии рабочей силы, основанная на выполнении специфических функций, распределённых среди управленцев предприятия	Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – С.142
Принципы построения системы управления персоналом	правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.106
Управление персоналом организации	целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.85

Понятие	Определение понятия	Источник
Аттестация персонала	процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.418

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ананьев, А.Н. Политика доходов и заработной платы: Учебник / А.Н. Ананьев, Под ред. П.В. Савченко, Ю.П. Кокина. – М.: Юристъ, 2014. – 456 с.
2. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика / В.М. Анисимов. – М.: «Экономика», 2015. – 704 с.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: Пер. в англ. / М. Армстронг. – М.: Питер, 2014. – 825 с.
4. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. в англ. / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 328 с.
5. Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – 151 с.
6. Бельская, Е.Г. Управление персоналом: технологии и методы: Учебное пособие / Е.Г. Бельская. – М.: ГУУ, 2014. – 109 с.
7. Васильева, О.Н. Модели и методы материального стимулирования (теория и практика) / О.Н. Васильева, В.В. Засканов, Д.Ю. Иванов, Д.А. Новиков. – СПб.: Ленанд, 2015. – 288 с.
8. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2013. – 496 с.
9. Веснин, В.Р. Управление персоналом / В.Р. Веснин. – М.: КНОРУС, 2013. – 496 с.
10. Виноградова, М.В. Оценка эффективности мероприятий дипломного проектирования / М.В. Виноградова; Под общей ред. проф. Мазаевой Н.П. – М.: Изд-во МГУЛ, 2016. – 142 с.
11. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2013. – 528 с.
12. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2015. – 448 с.

13. Глазов, М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персоналоманеджмента: Учебник / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Костромина. – М.: Изд-во Андреевский изд. дом, 2014. – 251 с.
14. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 368 с.
15. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2014. – 416 с.
16. Колосницына, М.Г. Экономика труда: Учебное пособие для студ. экон. вузов / М.Г. Колосницына. – М.: ИЧП «Издательство Магистр», 2014. – 240 с.
17. Колпаков, В.М. Стратегический кадровый менеджмент: Учебное пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 2015. – 752 с.
18. Крымов, А.А. Вы – управляющий персоналом / А.А. Крымов. – М.: Бератор, 2014. – 185 с.
19. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2016. – 232 с.
20. Лукичева, Л.И. Управление организацией: Учебное пособие / Л.И. Лукичева, Под ред. Ю.П. Анискина. – М.: Омега-Л, 2016. – 360 с.
21. Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 144 с.
22. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник / В.И. Маслов. – М.: «Финпресс», 2014. – 288 с.
23. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2015. – 720 с.
24. Моргунов, Е.Б. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 464 с.

- 25.Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции: учеб. для студ. высш. учеб. заведений / В.В. Музыченко. – М.: Издательский центр «Академия», 2016. – 528 с.
- 26.Остапенко, Ю.М. Экономика труда: Учебное пособие / Ю.М. Остапенко. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
- 27.Ползунова, Н.Н. Исследование систем управления (диагностика): Учебное пособие / Н.Н. Ползунова, В.Н. Краев. – М.: Акад. проект, 2015. – 240 с.
- 28.Попов, Ю.Н. Современная экономика и социология труда: Учебное пособие / Ю.Н. Попов, А.В. Шевчук. – М.: Изд-во Академии народного хозяйства при пр-ве РФ, 2013. – 230 с.
- 29.Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: Учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 279 с.
- 30.Разинькова, О.П. Управление персоналом предприятия в условиях нестабильного производства: Монография / О.П. Разинькова. – Тверь: Изд-во ТГТУ, 2014. – 144 с.
- 31.Рынок труда: Учебное пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2014. – 208 с.
- 32.Рынок труда и доходы населения: Учебное пособие / Под общ. ред. Н.А. Волгина. – М.: Филинь, 2013. – 280 с.
- 33.Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2015. – 416 с.
- 34.Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Эксмо, 2015. – 272 с.
- 35.Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2013. – 272 с.
- 36.Трофимова, О.А. Экономика предприятия: Учеб.-метод. комплекс / О.А. Трофимова Урал. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург: [б. и.], 2014. – 106 с.
- 37.Трубенева, Т.Г. Управление персоналом: Учебное пособие / Т.Г. Трубенева. – СПб.: Питер, 2015. – 118 с.



38. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
39. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 560 с.
40. Управленческий консалтинг: Учебное пособие / Г.И. Маринко; Моск. гос. ун-т. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 381 с.
41. Богушевич, Е.В. Проблемы управления персоналом в условиях трансформации общества в информационное / Е.В. Богушевич, А.В. Котов // Экономика, управление, финансы: матер. II Междунар. науч. конф. (г. Пермь, декабрь 2012 г.). – Пермь: Меркурий, 2012. – С. 50-52.
42. Дребезова, Ю.Н. Методы управления персоналом и решения конфликтов / Ю.Н. Дребезова // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 2. – С.15-17.
43. Дудина, О.Н. Управление персоналом в системе образования: эволюция научных взглядов / О.Н. Дудина // Молодой ученый. 2015. №24. – С. 421-423.
44. Мычка, С.Ю. Современные методы управления персоналом в условиях нестабильности внешней среды / С.Ю. Мычка, М.А. Шаталов // Журнал «Территория науки». 2014. № 5. – С. 138-141.
45. Настинова, Ц.С. Управление персоналом в современных условиях / Ц.С. Настинова // Молодой ученый. 2016. №8. – С. 632-634.
46. Пережогина, К.А. Инновационные изменения в системе управления персоналом / К.А. Пережогина // Молодой ученый. 2015. № 4. – С. 403-408.
47. Пуляева, П.Э. Адаптивные механизмы корпоративного управления в условиях кризиса / П.Э. Пуляева // Молодой ученый. 2015. №12. – С. 481-483.

48. Сигида, В.Р. Стратегическое управление персоналом и его взаимосвязь с управлением организацией / В.Р. Сигида, Т.Е. Кадыров, Н.К. Семенова // Молодой ученый. 2016. №12. – С. 1438-1443.
49. Фетисова, М.М. Современные методы управления персоналом и пути их совершенствования / М.М. Фетисова, А.Б. Корешкова, Е.С. Горшкова // Успехи современного естествознания. 2013. № 11. – С. 195-196.
50. Шарипова, Г.А. Мотивационные аспекты управления персоналом в условиях кризиса / Г.А. Шарипова // Молодой ученый. 2016. №11. – С. 1076-1080.
51. Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. Режим доступа: [<http://www.bre.ru/risk/16537.html>]
52. Функции и методы управления персоналом. Режим доступа: [[http://polbu.ru/personnel\\_management/ch06\\_all.html](http://polbu.ru/personnel_management/ch06_all.html)]

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Услуги филиала ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области

Основные виды деятельности, осуществляемые за счет средств федерального бюджета в рамках выполнения государственного задания	Виды приносящей доход деятельности, осуществляемые по договорам на возмездной основе с отечественными и зарубежными физическими и юридическими лицами
<p>1. определение посевных качеств семян и исследование их на наличие вредителей и возбудителей болезней;</p> <p>2. определение сортовых качеств семян;</p> <p>3. изучение фитосанитарной обстановки на территории Российской Федерации;</p> <p>4. оказание консультационных услуг в соответствующей сфере деятельности, в том числе участие в разработке нормативных правовых актов, федеральных и региональных целевых программ в сфере растениеводства и в обеспечении их выполнения;</p> <p>5. оказание информационных услуг в соответствующей сфере деятельности;</p> <p>6. сбор, обработка, анализ и обобщение статистических сведений и данных, информационно-аналитических материалов, осуществление мониторинга, ведение единой базы данных, подготовка информационных справочников, том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- сбор, обработка, анализ и обобщение статистических сведений и данных о фитосанитарной обстановке на территории Российской Федерации, наличии, качестве семян, посевов и посадок сельскохозяйственных культур;</li></ul> <p>7. подготовка ежегодного «Обзора фитосанитарного состояния посевов сельскохозяйственных культур в Российской Федерации и прогноза развития вредных объектов»;</p> <p>8. проведение экспертизы посевных и сортовых качеств, фитосанитарного состояния семян при формировании и</p>	<p>проведение экспертизы зерна и продуктов его переработки;</p> <p>сбор, обработка, оценка сведений и данных об ущербе в АПК от стихийных бедствий, неблагоприятных погодных условий, техногенных факторов;</p> <p>сбор, обработка, анализ и обобщение сведений о фактах наступления страхового случая и размере причиненного ущерба сельскохозяйственным товаропроизводителям;</p> <p>проведение мероприятий по предупреждению и уничтожению вредителей, болезней растений и сорняков с использованием химических и биологических средств в полевых условиях, защищенном грунте, хранилищах растениеводческой продукции и других помещениях;</p> <p>проведение полевых или лабораторных исследований по установлению принадлежности сельскохозяйственных растений и семян к определенному сорту, по определению сортовой чистоты, по регистрации посевов, по выявлению генно-инженерно-модифицированных сельскохозяйственных растений и семян, по определению свойств зерна и продуктов его переработки;</p> <p>проведение лабораторных исследований по определению качества пестицидов и биологических средств защиты растений, рабочих растворов пестицидов, приготовленных для обработки семян и посевов, эффективности протравливания семенного и посадочного материала, остаточных количеств пестицидов, выдача рекомендаций по их применению и целевому использованию;</p> <p>определение видового состава вредителей, болезней растений и сорняков и степени зараженности ими семян, посевов и продукции растениеводства с разработкой рекомендаций, и комплексных систем по защите растений;</p>

<p>использовании федерального фонда семян сельскохозяйственных растений;</p> <p>9. проведение мероприятий по предупреждению и уничтожению вредителей, по предупреждению и борьбе с болезнями растений в целях предотвращения чрезвычайных ситуаций, вызванных локальными природными и иными явлениями;</p> <p>10. осуществление в установленном порядке сотрудничества с международными организациями в области защиты растений и семеноводства, обмену опытом, научно-технической, методической информацией, участие в проведении семинаров, совещаний, международных конгрессов, симпозиумов и других мероприятий в рамках сферы деятельности Учреждения;</p> <p>11. размещение в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, заказов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для нужд Учреждения и заключение государственных контрактов в пределах уставной деятельности Учреждения</p>	<p>разработка прогнозов развития и распространения вредителей, болезней растений и сорняков, а также планов мероприятий по защите сельскохозяйственных растений для физических и юридических лиц, осуществляющих деятельность в области растениеводства;</p> <p>установление причин негативного воздействия на объекты растительного происхождения или их гибели в результате применения средств защиты растений;</p> <p>производство, в т. ч. фасовка, реализация средств защиты растений, обеспечение средствами защиты растений, семенами физических и юридических лиц, осуществляющих деятельность в области растениеводства с рекомендациями по эффективному применению;</p> <p>проведение демонстрационных и производственных испытаний средств защиты растений, обобщение и анализ полученных при этом результатов;</p> <p>проведение консультаций, разработка систем добровольной сертификации и стандартов организаций, подготовка издания специализированной литературы для физических и юридических лиц по вопросам, касающимся сферы деятельности Учреждения;</p> <p>проведение сравнительных анализов качества семян, зерна и продуктов его переработки и рассмотрение разногласий по качеству;</p> <p>производство и (или) распределение средств защиты растений, семян, техники и оборудования в области семеноводства и защиты растений;</p> <p>оказание необходимых транспортных и технических услуг сельскохозяйственным товаропроизводителям, а также другим физическим и юридическим лицам;</p> <p>осуществление работ по добровольному подтверждению соответствия продукции растениеводства и животноводства, почв, грунтов, удобрений, помещений, техники, сельскохозяйственных угодий, процессов, работ, услуг в рамках уставной сфере деятельности учреждения требованиям технических регламентов, положениям стандартов, условиям договоров в качестве органа по сертификации или</p>
--	--

	<p>испытательной лаборатории (центра) с выдачей документов;</p> <p>участие в разработке методик проведения лабораторных и полевых анализов, приборов и оборудования в соответствии с целью деятельности Учреждения, выработка рекомендаций по их внедрению;</p> <p>проведение семинаров, обучение специалистов в рамках сферы деятельности;</p> <p>обслуживание, ремонт техники и оборудования, необходимого для осуществления работ в области растениеводства;</p> <p>составление, пересчет и согласование с заинтересованными организациями предпроектной и проектно-сметной документации по работам, входящим в компетенцию Учреждения;</p> <p>иные виды деятельности, не противоречащие действующему законодательству РФ и целям деятельности Учреждения.</p>
--	---

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Должностная инструкция главного специалиста по кадрам

1. Общие положения.
  - 1.1. Настоящая инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность главного специалиста по кадрам в филиале ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области.
  - 1.2. Главный специалист по кадрам назначается и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом руководителя филиала.
  - 1.3. Главный специалист по кадрам непосредственно подчиняется руководителю филиала.
  - 1.4. На должность главного специалиста по кадрам принимается физическое лицо, имеющее высшее профессиональное образование(желательно юридическое) без предъявления требований к стажу.
  - 1.5. Должен знать:
    - законодательные акты, регламентирующие деятельность филиала ФГБУ «Россельхозцентр»;
    - трудовое и гражданское законодательство РФ;
    - структуру кадров филиала;
    - распределение обязанностей между руководством;
    - порядок учета личного состава;
    - оформление пенсий;
    - ведение и хранение трудовых книжек и личных дел сотрудников;
    - тарифно-квалификационные характеристики должностей;
    - порядок исчисления стажа работы;
    - правила составления и оформления документов;
    - правила внутреннего трудового распорядка;
    - правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;
    - обладать навыками работы с оргтехникой и персональным компьютером;
    - уметь работать с людьми и владеть нормами деловой этики.
2. Функциональные обязанности.
- Главный специалист по кадрам филиала ФГБУ «Россельхозцентр» обязан:
- 2.1. Вести учет личного состава филиала ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области, оформлять установленную документацию по кадрам;
  - 2.2. Осуществлять оформление приема, перевода и увольнения работников филиала в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями, приказами.
  - 2.3. Формировать и вести личные дела сотрудников, своевременно вносить в них изменения, связанные с трудовой деятельностью.
  - 2.4. Готовить необходимые материалы для квалификационной и аттестационной комиссии и представления работников филиала к поощрениям, награждениям и наказаниям.
  - 2.5. Изучать движение кадров и причины их текучести, принимать участие в разработке мероприятий по их устранению.
  - 2.6. Заполнять, учитывать и хранить трудовые книжки, производить подсчет трудового стажа, выдавать справки о труд. Деятельности сотрудников филиала.
  - 2.7. Вести записи в трудовых книжках о поощрениях и наказаниях сотрудников филиала.
  - 2.8. Оформлять документы, необходимые для назначения пенсий работникам филиала.
  - 2.9. Вести текущий архив личных дел и оформлять документы по истечении установленных сроков хранения к сдаче в архив.

- 2.10. Оформлять больничные листы на работников филиала.
- 2.11. Вести табель учета рабочего времени.
- 2.12. Вести учет предоставления отпусков сотрудникам филиала, осуществлять контроль за составлением и соблюдением графиков ежегодных отпусков.
- 2.13. Вести учет нарушений трудовой дисциплины.
- 2.14. Обеспечивать составление установленной отчетности о работе с кадрами.
- 2.15. Вводить сведения сотрудников филиала в электронную базу данных и поддерживать ее в актуальном состоянии.
- 2.16. Не разглашать личные данные сотрудников.

### 3. Права.

- 3.1. Давать сотрудникам филиала поручения и задания по кругу вопросов, входящих в его функциональные обязанности.
- 3.2. Запрашивать и получать необходимые материалы и документы, относящиеся к вопросам деятельности главного специалиста по кадрам.
- 3.3. Вступать во взаимоотношения с подразделениями сторонних учреждений и организаций для решения вопросов, входящих в его компетенцию.
- 3.4. Для выполнения своих функциональных обязанностей пользоваться телефоном, факсом, компьютером, системой Интернет, автотранспортом.

### 4. Ответственность.

Главный специалист по кадрам филиала ФГБУ «Россельхозцентр» несет ответственность за:

- |      |   |                         |
|------|---|-------------------------|
| 1.1. | эффективность деятельности предприятия.   | Результаты и            |
| 1.2. | выполнения своих функциональных обязанностей.   | Не обеспечение          |
| 1.3. | распоряжений и поручений руководителя филиала.  | Не выполнение приказов, |
| 1.4. | данных сотрудников филиала.   | Разглашение личных      |
| 1.5. | предоставление отчетности.  | Несвоевременное         |
| 1.6. | пресечению выявленных нарушений правил техники безопасности, противопожарных и других правил, создающих угрозу деятельности филиала, его сотрудникам. | Непринятие мер по       |
| 1.7. | и исполнительной дисциплины.  | Не соблюдение трудовой  |
| 1.8. | факса, компьютера, системы Интернет, автотранспорта в личных целях.   | Использование телефона, |
| 2.   | Режим рабочего времени.   | Режим работы главного   |
| 2.1. | специалиста по кадрам:  | Режим работы главного   |

Начало работы в 8-00, окончание в 17-00, обеденный перерыв с 12-00 до 12-48, выходные дни – суббота и воскресенье, праздничные дни.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Проект приказа

Филиал ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области

### Приказ

№ \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» января 2018 г.

О проведении диагностики системы  
управления персоналом

В целях совершенствования деятельности по работе с персоналом

Приказываю:

- 1) Специалисту по кадрам провести мероприятия по диагностике системы управления персоналом.
- 2) Назначить ответственным за проведение диагностики заместителя руководителя.

Руководитель

Чурило Л.С.

С приказом ознакомлены \_\_\_\_\_



## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### Проекты Положений о персонал-технологиях

Утверждаю:  
Руководитель Филиала  
ФГБУ «Россельхозцентр»  
по Свердловской области  
\_\_\_\_\_ Л.С. Чурило  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

#### ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОТБОРЕ ПЕРСОНАЛА

##### 1. Общие положения

1. Положение о конкурсном отборе персонала (далее – Положение) устанавливает основные принципы и правила, регулирующие порядок конкурсного отбора кандидатов для работы в Филиале ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области (далее – Компании) на вакантные должности.

2. Правовой основой данного Положения является трудовое законодательство Российской Федерации.

3. Настоящее Положение является частью политики Компании в сфере управления персоналом.

4. Конкурсный отбор проводится с целью обеспечения соответствия кадрового потенциала стратегическим целям и задачам Компании.

5. Настоящее Положение распространяется на все случаи приема на работу в Компанию на конкурсной основе.

6. Функции управления процедурой конкурсного отбора кандидатов на замещение вакантных должностей возлагаются на главного специалиста по кадрам.

##### 2. Процедура конкурсного отбора

1. Конкурс на замещение вакантных должностей в Компании проводится на основании заявки руководителя соответствующего структурного подразделения.

2. Общие требования к кандидатам на замещение вакантных должностей Компании:

наличие профессионального стажа соответствующего должности;

образование, квалификация;

наличие определенных профессиональных навыков;

соответствующие должности личностно-психологические характеристики.

3. Конкретные требования к кандидатам разрабатываются и утверждаются для каждой должности

4. Этапы проведения конкурсного отбора:

Подача руководителем структурного подразделения заявки главному специалисту по кадрам на проведение конкурса.

Издание приказа руководителя о проведении конкурса на замещение вакантной должности (утверждение даты проведения, состава конкурсной комиссии).

Информирование потенциальных кандидатов о возможности участия в конкурсе.

Прием и первичное рассмотрение в отделе персонала анкет или резюме кандидатов желающих принять участие в конкурсе.

Предоставление кандидатам необходимой информации о характере и специфике работы, режиме труда, другой информации.

Разработка главным специалистом по кадрам программы проведения конкурса.

Проведение конкурсных мероприятий на замещение вакантной должности в соответствии с программой проведения конкурса.

Оценка конкурсной комиссией результатов проведенных конкурсных мероприятий.

Представление заключения конкурсной комиссии директору Компании для принятия им окончательного решения о приеме на работу.

### 3. Состав конкурсной комиссии

1. Для проведения конкурса приказом директора образуется комиссия.

2. В состав комиссии для проведения конкурсного отбора персонала (кандидатов) на замещение вакантных должностей включаются: главный специалист по кадрам; руководитель соответствующего структурного подразделения; заместитель руководителя.

#### 4. Порядок проведения конкурсного отбора

1. Вакантной должностью признается не замещаемая сотрудником Компании должность, предусмотренная в штатном расписании.

2. Право на участие в конкурсном отборе на замещение вакантной должности имеют граждане Российской Федерации не моложе 16 лет.

3. При проведении конкурса кандидатам гарантируется равенство прав в соответствии с Конституцией РФ и федеральными законами.

4. В конкурсе вправе участвовать как любой работник Компании, независимо от того, какую должность он занимает в момент его проведения, так и внешние кандидаты.

5. Не допускаются к участию в конкурсе кандидаты в случае: признания его недееспособным или ограниченно дееспособным решением суда, вступившим в законную силу;

представления ложных сведений или неполного представления требуемых в установленной форме документа (анкеты) персональных данных;

в иных случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами.

6. При выявлении соответствующих случаев после проведения конкурса комиссия принимает решение об отмене результатов конкурса в отношении данного кандидата.

7. Информация о конкурсе на замещение вакантных должностей размещается: на доске объявлений в Компании; на сайте компании; в центре занятости; в специализированных СМИ (на усмотрение комиссии), на специализированных электронных сайтах (на усмотрение комиссии).

8. Лица, желающие участвовать в конкурсе, предоставляют главному специалисту по кадрам: документ, удостоверяющий личность (оригинал); заполненную анкету установленной формы или резюме, медицинские справки о состоянии здоровья в случаях, предусмотренных Трудовым Кодексом РФ, ксерокопию трудовой книжки, ксерокопии документов об образовании, квалификации, фотографию, характеристики, рекомендации с последнего места работы, любые другие документы, которые, могут характеризовать его профессиональные и личные качества.

9. Допускается отклонение кандидатур на этапе рассмотрения документов при несоответствии образования, квалификации и опыта работы кандидата требованиям к работнику по должности.

10. Комиссия имеет право использовать различные методы сбора информации о кандидатах и методы оценки их профессиональных, деловых и личностных качеств – изучение документов, собеседование, анкетирование, тестирование, выполнение специальных заданий, проведение деловых игр, связанных с будущей работой, сбор рекомендаций, проверка на лояльность кандидата к закону и другие методы.

11. Оценка деловых, профессиональных и личностных качеств кандидатов может производиться как с использованием количественных, так и качественных методов оценки.

12. Решение о приглашении на работу того или иного кандидата должно быть принято единогласно всеми членами комиссии. В случае отсутствия единогласного решения – кандидат отклоняется.

13. Решение конкурсной комиссии носит рекомендательный характер. Окончательное решение о приеме кандидата на работу или об отклонении предложенной комиссией кандидатуры принимает руководитель, как Работодатель.

14. Результаты конкурса оглашаются кандидатам (только в части лично касающейся их) после принятия окончательного решения Работодателем.

15. Для прошедших конкурсный отбор и принимаемых на работу новых сотрудников из числа внешних кандидатов устанавливается испытательный срок в соответствии с трудовым законодательством РФ.

16. Сотрудники отдела персонала, руководители, входящие в состав конкурсной комиссии несут ответственность за неразглашение персональной информации о кандидатах, полученной в процессе конкурсного отбора.

Утверждаю:  
Руководитель Филиала  
ФГБУ «Россельхозцентр»  
по Свердловской области  
\_\_\_\_\_ Л.С. Чурило  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

## ПОЛОЖЕНИЕ ОБ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

### 1. Область применения

1.1 Настоящее Положение регламентирует действия по проведению адаптационной работы с вновь поступающим персоналом или персоналом приступившим к работе в на новом рабочем месте либо в измененных условиях труда Филиала ФГБУ «Россельхозцентр» по Свердловской области.

1.2 Положения стандарта подлежат применению всеми руководителями.

1.3 Ответственность за поддержание настоящего стандарта в актуальном состоянии возлагается на главного специалиста по кадрам.

### 2. Определения

В настоящем СТП применяют следующие термины с соответствующими определениями: адаптация персонала – это процесс приспособления потребностей, ценностей и профессиональных компетенций сотрудников к требованиям, предъявляемым к ним организацией в соответствии с ее стратегическими целями и ценностями; адаптант – человек, приспособляющийся к новым условиям; сработанность с коллективом - основные критерии: понимание адаптантом прописанных и не прописанных норм и правил поведения и взаимодействия, действующих в коллективе, целей работы коллектива.

### 3. Сокращения

В настоящем стандарте применяют следующие сокращения:  
НД – нормативный документ;

СП - структурное подразделение

СТП - стандарт предприятия;

УК - Управление кадрами.

### 4. Порядок адаптации персонала

#### 4.1 Необходимость в адаптационной процедуре

4.1.1 Адаптационная процедура необходима для снижения экономических потерь предприятия, связанных с длительностью периода приобретения работниками достаточных навыков работы на рабочем месте и достижения плановой производительности труда.

4.1.2 Ответственность за организацию работы с адаптантами возлагается на непосредственных руководителей.

4.1.3 Адаптационную процедуру начинают:

для вновь принятых работников начинают с собеседования кандидата на вакантную должность с руководителем подразделения, согласно пункта 4.2. для работников с выхода приказа о внедрении изменений в технологии работ, согласно пункта 4.4.

#### 4.2. Собеседование

4.2.1 Вновь поступающий работник в обязательном порядке должен пройти собеседование с руководителем СП.

4.2.2 В ходе собеседования руководитель подразделения доводит следующую информацию (в устной форме): о реально сложившемся уровне оплаты труда и системе оплаты, ближайших перспективах роста заработной платы; о перспективах должностного роста; о возможностях повышения квалификации; об условиях труда на рабочем месте и состоянии оборудования.

#### 4.3 Введение в коллектив

Введение работника в коллектив проводит непосредственный руководитель в течение первых трех дней работы. Оно включает в себя: представление работника коллективу, знакомство с работниками, связанными технологической цепочкой с вновь принятым работником; пространственное знакомство с подразделением (места расположения администрации, места общего пользования), ознакомление с правилами внутреннего трудового распорядка; ознакомление с графиком работы; ознакомление с порядком получения инструмента (канцелярских товаров); ознакомление с порядком получения спецодежды, продуктов, средств индивидуальной защиты, моющих средств (если они положены), ознакомление с правилами техники безопасности применительно к конкретному рабочему месту с указанием возможных источников опасности; разъяснение его должностных обязанностей согласно должностной инструкции, ознакомление с технологическим процессом и выполнением должностных обязанностей; ознакомление со всеми нормативными документами, требования которых непосредственно касаются данного работника.

#### 4.4 Профессиональная подготовка

4.4.1 Профессиональная адаптация сотрудника выражается в овладении им специальностью, профессиональными навыками. На данном этапе руководитель определяет необходимую программу адаптации сотрудника, ответственные лица выполняют намеченные мероприятия по адаптации.

4.4.2 За производственное обучение (индивидуальное) отвечают руководители подразделений.

4.4.3 Для проведения производственного обучения руководитель СП рекомендует руководителю кандидатуры инструкторов производственного обучения.

4.4.4 Руководитель оформляет отношения обучаемого с инструктором производственного обучения своим приказом, в котором указывает: на какую должность учеником принимается обучаемый; ФИО и должность инструктора обучения; сроки проведения обучения и дату сдачи квалификационных экзаменов.

4.4.4 Инструктор производственного обучения СП проводит занятие на рабочем месте. В процессе обучения работника инструктор производственного обучения координирует и проводит подготовку работника в соответствии с утвержденной программой адаптации (производственного обучения).

4.4.5 Непосредственный руководитель еженедельно в течение первого месяца, в дальнейшем – ежемесячно информирует работника о его достижениях в устной форме. Еженедельные встречи проводят в последний рабочий день недели (по итогам работы за неделю), ежемесячные встречи проводят 15-20 числа. Информирование включает: производительность труда (выполнение норм выработки); качество работы; оценка сложности выполняемой работы; разъяснение по размеру полученной по итогам месяца заработной платы.

#### 4.5 Подведение итогов адаптации

4.5.1 Адаптация считается полноценной, если достигнуты следующие цели:

1) Профессиональная подготовка (овладение специальностью): знание требований технологии выполняемых работ; устойчивое выполнение норм выработки; высокое качество выполнения работ;

2) Соблюдение норм жизни коллектива: дисциплинированность и организованность (отсутствие прогулов и опозданий, нарушений технологической дисциплины, правил техники безопасности);

3) Социальная активность адаптанта: бережливое отношение к имуществу; экономии сырья, электроэнергии, материалов.

4.5.2 По завершении выполнения всех мероприятий и истечении срока адаптационного периода наставник оформляет и представляет "Отзыв" заместителю руководителя для рассмотрения вопроса о завершении испытательного срока. Наставник сдает "Отзыв" заместителю руководителя в указанный срок и в графе "рекомендации" отмечает уровень готовности молодого специалиста.

4.5.3 Заместитель руководителя рассматривает "Отзыв", проводит беседу с наставником и новым сотрудником, чтобы принять одно из решений: о возможности проведения экзамена и о снятии испытательного срока; о дальнейшей профессиональной подготовке; о несоответствии работника ввиду неудовлетворительного завершения периода адаптации.

4.5.4 В случае неудовлетворительного результата экзамена или при отрицательном "Отзыве" наставника новому сотруднику предлагают увольнение по собственному желанию или как не выдержавшему испытательный срок. При успешном же результате новый сотрудник утверждается в должности и его испытательный срок считается пройденным, а все материалы заместитель руководителя передает главному специалисту по кадрам для формирования личного дела нового сотрудника.