

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управления бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
_____ Г.Ф. Каячев
«_____» _____ 2016г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

38.03.03.01 - Управление персоналом организации

**Управление развитием профессиональной компетентности персонала (на
примере КГКУ «Центр информационных технологий»)**

Руководитель _____ старший преподаватель Г.В. Дудкина

Выпускник _____ А.Д. Худякова

Красноярск 2016

Продолжение титульного листа ВКР по теме: Управление развитием профессиональной компетентности персонала (на примере КГКУ «Центр информационных технологий»)

Консультанты по разделам:

1. Теоретические и методические основы исследования
управления развитием профессиональной
компетентности персонала _____ Г.В. Дудкина

2. Исследование системы развития профессиональной
компетентности персонала КГКУ «Центр информационных
технологий Красноярского края» _____ Г.В. Дудкина

3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы
развития профессиональной компетентности
персонала КГКУ «Центр информационных
технологий Красноярского края» _____ Г.В. Дудкина

Нормоконтролер _____ И.С. Багдасарьян

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Управление развитием профессиональной компетентности персонала (на примере КГКУ «Центр информационных технологий Красноярского края» содержит 125 страниц текстового документа, 10 приложений, 50 использованных источника, 21 таблица, 17 рисунков.

Профессиональная компетентность, управление развитием персонала, особенности ИТ-компетентности, ресурсы организации, проблемы развития компетентности, мероприятия по совершенствованию, эффективность.

Объект исследования профессиональная компетентность персонала КГКУ «Центр информационных технологий Красноярского края

Цель работы – разработать мероприятий управления развитием профессиональной компетентности персонала КГКУ «Центр информационных технологий Красноярского края».

Поставленная цель достигается решением следующих задач:

1. Провести анализ научных подходов и особенностей системы развития профессиональной компетентности персонала.
2. Провести анализ проблем в системе управления развитием персонала КГКУ «Центр информационных технологий Красноярского края».
3. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления развитием профессиональной компетентности персонала организации.

В процессе работы были изучены теоретические и методические основы управления развитием профессиональной компетентности ИТ-персонала.

Проведен анализ основных экономических показателей и системы профессионального развития персонала. Определены проблемы развития профессиональной компетентности персонала организации. В результате исследования был разработан ряд мероприятий, направленных на совершенствование системы развития профессиональной компетентности персонала и проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические и методические основы исследования управления развитием профессиональной компетентности персонала.....	8
1.1 Профессиональная компетентность как основа управления развитием персонала	8
1.2 Особенности формирования ИТ-компетентности персонала	20
1.3 Методы оценки компетентности как инструмент управления развитием персонала	30
2 Исследование системы развития профессиональной компетентности персонала КГКУ «Центр информационных технологий Красноярского края»	42
2.1 Организационно - экономическая характеристика КГКУ "Центр информационных технологий Красноярского края"	42
2.2 Анализ основных экономических показателей и системы профессионального развития персонала КГКУ "Центр информационных технологий Красноярского края"	47
2.3 Проблемы развития профессиональной компетентности персонала КГКУ "Центр информационных технологий Красноярского края"	62
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы развития профессиональной компетентности персонала КГКУ «Центр информационных технологий Красноярского края».....	74
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы развития профессиональной компетентности персонала КГКУ «Центр информационных технологий Красноярского края»	74
3.2 Оценка эффективности по совершенствованию развития профессиональной компетентности персонала	86
Заключение	92
Список использованных источников	94
Приложение А – Л.....	99-125

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях под воздействием инновационных процессов, развитие сферы информационно-коммуникативных технологий, экономика, государство и общество получают новейшие характеристики и механизмы функционирования.

Изменения в технологиях и условиях выдвинули новые требования к функциям, задачам и квалификации персонала. Компании, работающие в условиях динамично развивающейся экономики, испытывают насущную потребность в специалистах в области информационных систем, способных не только проектировать и разрабатывать эти системы, но и управлять их инфраструктурой.

В России потребность в квалифицированном ИТ-персонале возрастает. Это связано с рядом факторов: во-первых, рынок предлагает все больше высокотехнологичных решений, позволяющих автоматизировать многие процессы в компаниях и государственных учреждениях, во-вторых, вузы и колледжи часто не способны по ряду объективных причин подготовить специалистов с нужным уровнем знаний, умений и навыков.

В связи с тем, что в условиях современной экономики грамотное использование возможностей ИТ-технологий - один из важных факторов успешности организаций, актуальными являются вопросы повышения конкурентоспособности через формирование и развитие ИТ-компетентности персонала, способного, в свою очередь, повысить эффективность работы организации.

Проблема данного исследования заключается в недостаточной степени изученности процесса управления профессиональной компетентностью ИТ - персонала. Наиболее открытым остается вопрос содержания личностных особенностей профессиональной компетентности в данном виде деятельности. Разработанные в рамках федеральной программы, инициированной указом президента РФ № 597 от 7 мая 2012 г. профессиональные стандарты в области

ИТ позволяют детализировать функции специалистов, но не учитывают особенности отраслевой принадлежности учреждения. Особенности таких профессиональных групп как государственные служащие заключаются не только в их правовом статусе, но и в тех требованиях, которые предъявляются к ним для эффективного исполнения функциональных обязанностей. Поэтому формирование высокопрофессионального и компетентного кадрового корпуса государственной службы с соответствующим уровнем профессиональной компетентности представляется принципиально важным условием успешной реализации реформ и решения задач, стоящих перед органами власти на современном этапе.

Особую актуальность приобретает решение проблемы управления ИТ-компетенциями специалистов, начиная с этапа разработки компетенций, т.е. описания, формирования модели, уровней, стандартизации, способов и методов оценки, развития компетенций, необходимых для планирования численности ИТ-персонала, подбора и обучения. В настоящее время существует необходимость в получении знаний и навыков формирования моделей ИТ-компетенций, разработке уровней компетенций, выработке внутрикорпоративных стандартов - профилей компетенций.

Цель данной работы заключается в разработке мероприятий управления развитием профессиональной компетентности персонала КГКУ «Центр информационных технологий Красноярского края».

Поставленная цель достигается решением следующих задач:

1. Провести анализ научных подходов и практики управления по вопросу развития профессиональной компетентности персонала.
2. Рассмотреть особенности системы развития профессиональных компетенций персонала в органах государственной власти.
3. Описать методы оценки эффективности управления профессиональным развитием ИТ-персонала.
4. Провести анализ проблем в системе управления развитием персонала КГКУ «Центр информационных технологий Красноярского края».

5. Разработать мероприятия по совершенствованию системы управления развитием профессиональной компетентности персонала учреждения.

Объект исследования – профессиональная компетентность персонала КГКУ «Центр информационных технологий Красноярского края.

Предметом исследования является управление развитием профессиональной компетентностью персонала.

Теоретической и методологической основой изучения процесса развития профессиональной компетентности послужили работы отечественных и зарубежных авторов: М. Армстронг, А.А. Дергач, А.А. Бодалев, Т.Ю. Базарова, А.А. Дементьевой, И.Б. Дураковой, В.А. Дятлова, П.В. Журавлева, Л.В. Карташовой, А.Я. Кибанова, О.В. Леоновой, а также публикации в периодической печати научно-практических конференций, данные законодательства Российской Федерации; бухгалтерской, финансовой отчетности исследуемого учреждения, материалы, размещенные в сети интернет и личных исследований.

В процессе исследования учреждения используются следующие методы: анализ документации учреждения; анализ организационной структуры; сравнение, наблюдение; SWOT – анализ; анкетирование. На основе проведенного исследования были выявлены проблемы развития профессиональной компетентности.

При решении проблем развития профессиональной компетентности были предложены рекомендации по совершенствованию управления развитием персонала учреждения с оценкой эффективности предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Теоретические и методические основы исследования управления развитием профессиональной компетентности персонала

1.1 Профессиональная компетентность как основа управления развитием персонала

Развитие рыночных отношений требует от российских организаций для достижения поставленных ими целей применения управленческих технологий в области кадрового менеджмента, основанных, прежде всего, на принципах экономической эффективности и рациональности трудовой деятельности. Реализации данных принципов, на наш взгляд, способствует применение технологий, основанных на оценке профессиональной компетентности как базовой характеристики персонала.

Очевидно, что на эффективность труда работника оказывает влияние множество различных факторов. Российские специалисты, исследуя природу того или иного фактора, констатируют его влияние либо со стороны организации, либо со стороны работника [41; с.9]. Одним из главнейших факторов, влияющих на эффективность трудовой деятельности со стороны работника, без которого его труд никогда не будет максимально эффективным, является его качественные характеристики, такие как профессиональные знания, умения, навыки, способности и их соответствие требованиям рабочего места, вытекающим из функциональных обязанностей, выполняемых сотрудником.

В зарубежной теории управления Р. Боятцис, начал разрабатывать понятие профессиональной компетентности в рамках теории персонал-менеджмента, который в 1982 г. в работе «Компетентный менеджер» определил профессиональную компетентность работника как заложенную в нем «способность, которая является причиной поведения, соответствующего рабочим требованиям внутренней среды организации и приводящего к желаемым результатам» [9]. Позднее появилось множество других авторских

определений термина «профессиональная компетентность», описывающих ее различные аспекты. Однако вплоть до начала 90-х гг. XX века исследователи не пришли к единому мнению по поводу сущностного содержания профессиональной компетентности. Единственное, что подчеркивалось всеми авторами, это то, что компетентность является характеристикой персонала, обуславливающей эффективное выполнение работы.

В 1991 г. Ч. Вудрафф определил, что понятие «профессиональная компетентность» содержит в себе одновременно два значения:

1) Аспекты поведения, которые демонстрирует личность при эффективном выполнении работы.

2) Области работы, в которых человек компетентен, которые подразумевают владение определенными профессиональными знаниями, умениями и навыками [10; с.30-33].

При этом, по мнению Ч. Вудраффа, необходимо четко разграничивать два указанных смысла, используя для этого два различных понятия: для обозначения аспектов поведения следует применять термин «компетенции» или «поведенческая компетентность», а для обозначения областей работы, в которых человек компетентен, необходимо употреблять слово «области компетентности» или «рабочая компетентность». Автор указывает, что на практике многие английские организации употребляют только одно понятие - «компетенция», но подразумевают под ним и рабочую, и поведенческую компетентность.

Рассматривая более подробно каждое из значений, М. Армстронг в книге «Управление эффективностью работы» отмечает, что «область компетентности описывает то, что людям необходимо уметь делать, чтобы хорошо выполнять свою работу» [23; с.243]. В этом определении, содержится два следующих ключевых момента к пониманию содержания профессиональной компетентности в зарубежной концепции. Во-первых, работник должен обладать конкретными практическими умениями, знаниями и навыками, необходимыми для компетентного выполнения работы. Во-вторых, применение

этих практических знаний (умений или навыков) должно приводить не к какому-либо, а к требуемому результату в труде, т.е. можно заключить, что требования к рабочей компетентности фиксируют определенный уровень развития того или иного знания, умения и навыка, приводящий к нужному трудовой организации результату. Таким образом, рабочая компетентность определяет то, что работник должен привнести в работу благодаря своим знаниям, умениям и навыкам.

Содержание управления профессиональной компетентностью персонала в рамках зарубежной теории управления составляет процесс сравнения ресурсов и отбор форм действия для приведения их в соответствие с потребностями трудовой организации [12; с.25-26]. Схематично этот процесс можно представить в виде последовательности следующих этапов на рисунке 1.

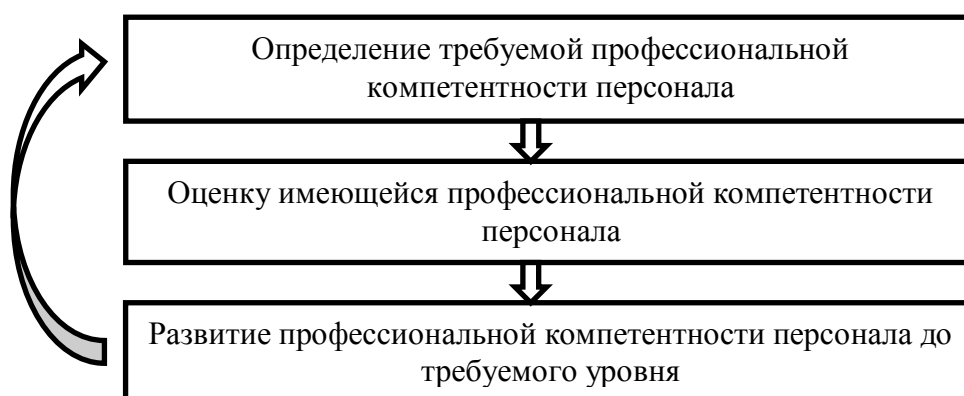


Рисунок 1 - Управление компетентностью персонала трудовой организации

Процесс управления компетентностью персонала является постоянно возобновляющимся и включает такие этапы, как определение потребностей трудовой организации в профессиональной компетентности в соответствии с целями, задачами и выбранной ею стратегией на ближайшие годы; оценка профессиональной компетентности имеющегося персонала; проведение в соответствии с результатами проведенной оценки соответствующих мероприятий по найму, обучению, карьерному продвижению, увольнению персонала и т.д. с целью развития профессиональной компетентности персонала до требуемого уровня.

Если рассматривать управление компетентностью персонала с точки зрения функций управления персоналом, реализуемых в его процессе, то в него входит целая система функций управления персоналом, включая такие из них, как:

- разработка требований к профессиональной компетентности (анализ профессиональной компетентности);
- отбор персонала на основе оценки компетентности;
- повышение профессиональной компетентности персонала;
- вознаграждение в зависимости от уровня профессиональной компетентности персонала;
- карьерное продвижение в зависимости от уровня профессиональной компетентности персонала.

При этом необходимо отметить, что зарубежная концепция управления профессиональной компетентностью персонала является составной частью концепции управления эффективностью работы, в рамках которой под эффективностью работы понимается «то, как делаются дела (профессиональная компетентность), и то, что именно делается (результативность труда)» [23; с.13].

Таким образом, на основе результатов исследования зарубежной концепции управления профессиональной компетентностью можно сделать следующие выводы. Во-первых, в западной теории и практике управления профессиональная компетентность рассматривается как базовая характеристика персонала, обуславливающая эффективность его труда. Во-вторых, понятие «профессиональная компетентность» является основополагающим в концепции управления профессиональной компетентностью персонала, которая активно применяется в зарубежных трудовых организациях.

Проанализируем определения понятий «компетентность» и «компетенция», данные в отечественной науке. В энциклопедии определение понятие «компетенция» имеет два значения: «1) область вопросов, в которых кто-либо хорошо осведомлен; 2) круг полномочий какого-либо учреждения,

лица или круг деловых вопросов, подлежащих чьему-либо ведению» [29; с.254]. В этом же источнике понятие «компетентность» определяется как «совокупность личностных качеств руководителя, общественного деятеля, органа власти, включающая высокий профессионализм, знание интересов и потребностей людей, ситуации, в которой он действует, умение анализировать систему отношений, предвидеть последствия тех или иных действий» [29; с.265].

В словаре понятие «компетентность» определено как «личные возможности должностного лица, его квалификация (знания, опыт), позволяющие принимать участие в разработке определенного круга решений или самому решать вопросы, благодаря наличию у него определенных знаний, навыков» [50; с.68]. Компетенция же представляет собой совокупность полномочий (прав и обязанностей) государственных, общественных, хозяйственных органов или должностных лиц, определяющих границы их правомочий в процессе осуществления ими своих функций.

Проводя анализ профессиональной компетентности государственных служащих, А.В. Понеделков определяет ее как «способность к эффективной реализации в практической деятельности профессиональных знаний, обусловленных личностными качествами и компетенцией» [27; с.67].

По мнению социолога А.В. Мариничевой, профессиональной компетентностью является специфическая способность специалиста, позволяющая эффективно решать типичные проблемы и задачи, возникающие в реальных ситуациях его профессиональной деятельности. Это качественная характеристика подготовленности специалиста к эффективной профессиональной деятельности в совокупности со всеми знаниями, умениями и навыками, используемыми при ее осуществлении [20; с.15].

Ю.И. Панков понимает под профессиональной управленческой компетентностью руководителя государственной службы «готовность и способность личности руководителя анализировать, принимать решения, целенаправленно и оптимально осуществлять управленческую деятельность,

умение управлять различными элементами организации в активных и реактивных условиях» [26; с.17].

Обобщая содержание приведенных выше определений понятия «компетенция», можно сделать вывод о том, что под компетенцией понимается, скорее, круг полномочий должностного лица, нежели тип поведения, демонстрируемый работником при эффективном выполнении работы. В свою очередь, определяя понятие «компетентность», исследователи отмечают следующие ее характеристики:

- профессиональная компетентность является важнейшей характеристикой субъекта трудовой деятельности;
- профессиональная компетентность состоит из практических знаний, умений, поведенческих навыков, т.е. проявляется только в практической деятельности, в умении субъекта конструктивно использовать знания, умения, навыки на практике;
- профессиональная компетентность характеризует только практические умения, знания, навыки и их уровень, который содействует успешной деятельности;
- профессиональная компетентность обуславливает эффективное выполнение работы или функциональных обязанностей;
- профессиональная компетентность обуславливает соответствие человека должности, которую он занимает;
- одним из критериев профессиональной компетентности считается результативность, которая выражается в количественных и качественных показателях и отражает эффективность трудовой деятельности;
- содержание требований к профессиональной компетентности зависит от характера труда, конкретных функциональных обязанностей, условий труда, особенностей организации.

Анализируя содержание управления развитием профессиональной компетентности персонала, представленное в отечественной науке, можно отметить, что возможности применения зарубежной концепции управления

развитием профессиональной компетентности персонала в российских трудовых организациях наиболее активно исследуются специалистами в области микроэкономики, в частности А.Л. Кибановым, С.С. Шекшней, Г.А. Маховым, С.С. Шиловым и др.

Применение категорий для оценки эффективности трудовой деятельности персонала характеризует определенный подход к управлению качественными характеристиками персонала, отличающийся своими особенностями, возникающими, прежде всего, в связи с тем, что каждая из перечисленных категорий по-разному характеризует субъекта труда, выделяя в нем различные характеристики, представленные в таблице 1.

Таблица 1 - Принципиальные подходы к оценке качественных характеристик персонала, определяющих эффективность его труда

Наименование подхода	Требования к качественным характеристикам работника	Качественные характеристики работника	Документ, фиксирующий требования к характеристикам работника
Квалификационный подход	Квалификация работы	Квалификация работника	Квалификационные справочники
Профессиональный подход	Требования к профессионализму	Профессионализм	Профессиограмма, профессиокарта
Подход, основанный на трудовом потенциале	Требования к трудовому потенциалу (требования к рабочему месту)	Трудовой потенциал	-
Компетентностный подход	Требования к профессиональной компетентности	Профессиональная компетентность	Профиль профессиональной компетентности, личная спецификация, спецификация обучения

Рассмотрим более подробно особенности разработки требований к персоналу, оценки и использования персонала в компетентностном и квалификационном подходах к персоналу.

Специалистами П.В. Журавлевым, С.А. Карташовым, Н.К. Маусовым, Ю.Г. Одеговым термин «квалификация» определяется, как степень и вид

профессиональной подготовленности индивида, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы [48; с.124-125]. Квалификация характеризует степень общепризнанного мастерства в тех категориях и рангах, которые приняты в конкретном обществе и в конкретной сфере трудовой деятельности [6; с.25].

При определении требований к квалификации работника, занимающего ту или иную должность, как правило, используется информация, содержащаяся в «Едином тарифно-квалификационном справочнике работ и профессий рабочих» и «Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих», имеющих статус нормативных документов. Требования к каждой должности описываются в квалификационной характеристике, имеющей три раздела: «Должностные обязанности», «Должен знать» и «Требования к квалификации» [49; с.5].

Достоинство квалификационного подхода с точки зрения возможностей его применения при разработке требований к персоналу в современных трудовых организациях заключается в том, что требования к знаниям, образованию и стажу работы уже разработаны для большинства должностей. Эта важнейшая информация может и должна быть использована при разработке стандартизированных требований к рабочей компетентности того или иного работника, для написания должностных инструкций, а также для проведения оценки ценности рабочих мест с целью создания объективной структуры должностных окладов.

Однако в рыночных условиях, в которых функционируют современные трудовые организации, недостатки квалификационного подхода проявляются в том, что, во-первых, квалификационные характеристики не учитывают особенности конкретной организационной среды и конкретного рабочего места, а, во-вторых, не содержат требования к поведенческой компетентности работника. Эти недостатки могут быть компенсированы с помощью применения методов анализа профессиональной компетентности, позволяющих конкретизировать и адаптировать к конкретной трудовой организации

требования к рабочей компетентности, разработать требования к поведенческой компетентности, а также установить требуемый уровень развития каждого элемента профессиональной компетентности [7; с.269].

Таким образом, по сравнению с квалификационной характеристикой, требования, содержащиеся в профиле профессиональной компетентности, детализированы и лучше структурированы, что более удобно для их использования в прикладных целях. С точки зрения управления важно отметить принципиальное отличие в возможностях использования знаний, умений и навыков персонала, которые дают компетентностный и квалификационный подходы.

Наиболее близким по смыслу к понятию «профессиональная компетентность» является категория «профессионализм». В связи с тем, что и профессионализм, и профессиональную компетентность можно определить как способность человека систематически и эффективно выполнять трудовые функции, данные термины часто называют синонимами, однако, на наш взгляд, между ними существуют некоторые различия.

Одни исследователи считают, что профессионализм является составляющей компетентности, т.е. компетентность шире понятия «профессионализм» [29; с.375]. Например, А.К. Маркова отмечает, что человек имеет возможность стать в целом профессионалом в своей области, но быть не компетентным в решении каких-то конкретных вопросов. Другие специалисты считают, что профессиональная компетентность является частью профессионализма [33; с.29].

Особенности понимания понятия «профессионализм» обуславливаются его определением профессий и психологии труда. В профессии главными характеристиками профессионализма являются обязательное наличие занятия, требующего применения навыков, базирующихся на теоретическом знании; наличие специализированного образования и обучения этим навыкам; особая компетентность, подтвержденная результатами пройденных экзаменационных

процедур; следование определенным нормам поведения, обеспечивающим профессиональную идентичность [7; с.110].

Исходя из перечисленных характеристик профессионализма, можно сделать вывод о некоторой ограниченности профессионального подхода, выражающейся в том, что при оценке профессионализма навыки и умения человека, не относящиеся к его профессии, оцениваться не должны, что ограничивает оценку трудового потенциала работника.

Требования к персоналу, разрабатываемые на основе составляющих профессионализма, как правило, описываются в профессиокартах и профессиограммах. Профессиограмма, как более подробное описание функций и требований, предъявляемых к работнику, отражает объективные и субъективные основания профессии [15; с.135]. Объективные основания профессии обусловлены средствами труда, объектом труда, условиями реализации труда человека и определяют, на наш взгляд, не что иное, как требования к рабочей компетентности. Субъективные же основания профессии обусловлены способностями человека к труду и определяют профессиональные качества, которые он должен привнести в свою работу.

Если сравнивать показатели, позволяющие судить об уровне профессионализма и компетентности, то общим показателем для них является критерий профессиональной продуктивности, характеризующий такие объективные показатели результативности, как количество и качество произведенной продукции, производительность, надежность профессиональной деятельности и др.

В отечественной практике управления существует также подход, основанный на оценке трудового потенциала. Развитием данного подхода занимались Б.М. Генкин, Ю.Г. Олегов, Н.И. Шаталова, И.Е. Наумова, С.В. Рачек и ряд других авторов.

Б.М. Генкин определяет трудовой потенциал как совокупность различных качеств, определяющих трудоспособность работника, включающих его здоровье, нравственность, умение работать в коллективе, творческий

потенциал, активность, организованность, асертивность, образование, профессионализм, ресурсы рабочего времени [11; с.80-113]. При этом все компоненты потенциала разделены на три группы характеристик, включая:

- 1) психофизиологические характеристики - способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость и т.п.;
- 2) квалификационные (профессиональные) характеристики - объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающие способность работника к труду определенного содержания и сложности;
- 3) личностные (социально-психологические) характеристики - уровень гражданского сознания и социальной зрелости, степень усвоения работником норм отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, исходя из иерархии потребностей человека [34].

Методика количественной оценки трудового потенциала позволяет оценить как отдельные его компоненты, так и все компоненты вместе.

Квалификационные характеристики работника, включающие профессиональную компетентность, его образование и стаж работы в данной должности, оцениваются, в общем, без разделения профессионального потенциала на множество конкретных практических знаний, умений и социально-психологических качеств, через оценку которых можно выяснить, какие именно навыки и умения приводят данного работника к эффективной работе. Таким образом, можно сделать вывод, что такие компоненты трудового потенциала как образование и стаж работы, оцениваются так же, как в квалификационном подходе. Также можно заключить, что требования к трудовому потенциалу по этим двум параметрам формируются по подобию квалификационных характеристик, т.е. обобщенно.

С.В. Рачек в работе «Системное управление трудовым потенциалом современного предприятия» отмечает, что трудовой потенциал предприятия не является величиной постоянной, он непрерывно изменяется - накапливается и/или снижается [28; с.58]. В связи с этим автором описана система управления

трудовым потенциалом, начинающая свое функционирование с последипломного обучения специалистов и продолжающаяся до назначения их на высшие должности. При этом суть управления заключается в систематическом проведении тренингов персонала, направленных на повышение трудового потенциала, и в постоянном контроле (мониторинге) за состоянием навыков и умений работников с помощью проведения аттестации.

И отечественные, и зарубежные авторы понимают под компетентностью те характеристики, которые обуславливают эффективность трудовой деятельности. Однако зарубежные исследователи, определяя профессиональную компетентность, более четко обозначают два ее стороны - поведенческую и рабочую. Также профессиональная компетентность в зарубежной теории управления является основополагающим понятием концепции управления компетентностью персонала.

Основополагающими понятиями являются такие понятия, как «профессиональная компетентность», «квалификация», «профессионализм» и «трудовой потенциал», можно заключить, что каждая из названных категорий по-разному характеризует субъекта труда, выделяя в нем различные характеристики. Общим для них является акцент на зависимости в эффективности труда персонала от его качественных характеристик.

Однако профессиональная компетентность, по сравнению с другими категориями, становится более востребованным понятием в современной теории управления персоналом, т.к. оно наиболее многопланово характеризует результативность труда персонала, т.е. эффективность его трудовой деятельности. Также отличие профессиональной компетентности заключается в том, что она: 1) включает хорошо диагностируемые характеристики работника, обуславливающие эффективное выполнение работы; 2) описывает модели поведения, которые должен демонстрировать работник при компетентном выполнении работы. Также профиль, разработанный на основе определения требований к профессиональной компетентности, характеризует уровень развития каждого знания, умения и поведенческого навыка работника и более

тесно связан с целями, стратегией и организационной культурой конкретной трудовой организации.

На основе всего вышесказанного в качестве базового определения в данной работе предлагается использовать следующее: профессиональная компетентность представляет собой знания, умения, навыки и модели поведения работника, демонстрируемые в практической деятельности и развитые до уровня, позволяющего ему выполнять конкретные функциональные обязанности с заданной степенью эффективности и достигать требуемых результатов в труде.

В свою очередь, управление развитием профессиональной компетентности персонала состоит в осуществлении субъектами кадровой работы скоординированных управленческих воздействий на процесс перехода профессиональной компетентности персонала от текущего состояния к более совершенному состоянию, позволяющему трудовой организации достигнуть поставленных целей максимально эффективно.

1.2 Особенности формирования ИТ-компетентности персонала

Общее представление о структуре профессиональной квалификации позволяет рассматривать любого специалиста как носителя профессиональной компетентности.

На практике многие организации задачи, результаты и поведение включают в описание и компетентности и компетенции и объединяют эти два понятия. Но более типично описание компетенций связывать со способностями, отражающими стандарты поведения, чем с решением задач или с результатами работы.

Для определения содержания понятия профессиональной компетентности необходимо рассмотреть его структуру, включающую в себя различные ее виды.

Рассмотрением вопроса о видах профессиональной компетентности занималась Н.В. Кузьмина, которая выделяет один из таких видов как «профессиональная компетентность». По мнению автора, профессиональная компетентность представляет собой структурированную систему знаний о человеке как индивиде, индивидуальности, субъекте труда и личности, включенном в индивидуальную или совместную деятельность, осуществляющем профессиональные и иные взаимодействия. Профессиональная компетентность состоит из нескольких взаимосвязанных подсистем:

- социально-перцептивной компетентности (знание людей, ее основу составляет наблюдательность и проницательность);
- социально-психологической (закономерности поведения, деятельности и отношений человека, включенного в профессиональную группу);
- аутопсихологической (самопознание, самооценка, самоконтроль, умение управлять своим состоянием и работоспособностью, самоэффективность);
- коммуникативной (знания о различных стратегиях и методах эффективного общения);
- психолого-педагогической (знания методов осуществления влияния) [17, с.305].

Высокий уровень профессиональной компетентности обеспечивает успешное освоение психологических методов управления «человеческой составляющей». В настоящее время активно проводятся исследования структуры и содержания профессиональной компетентности различных категорий государственных служащих [17; с.316].

А.К. Маркова различает следующие виды профессиональной компетентности:

– специальная компетентность – «владение собственно профессиональной деятельностью на достаточно высоком уровне, способность проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие» [19; с.254];

– социальная компетентность – владение совместной (групповой, кооперативной) профессиональной деятельностью, сотрудничеством, а также «принятыми в данной профессии приемами профессионального общения, социальная ответственность за результаты своего профессионального труда» [19; с.264];

– личностная компетентность – «владение приемами личностного самовыражения и саморазвития средствами противостояния профессиональной деформации личности» [19; с.269];

– индивидуальная компетентность – «владение приемами самореализации и развития индивидуальности в рамках профессии, готовность к профессиональному росту, способность к индивидуальному самосохранению, неподверженность профессиональному старению, умение организовать рационально свой труд без перегрузок времени и сил, без усталости» [19; с.276].

Названные виды компетентности означают, по мнению автора, зрелость человека в профессиональной деятельности, в его профессиональном общении, в становлении личности профессионала, его индивидуальности. Каждый из видов компетентности включает в себя и общие межпрофессиональные компоненты. Так специальная компетентность характеризуется: способностью к планированию производственных процессов, умением работать с компьютером, с оргтехникой, чтением технической документации. Личностная компетентность включает: способность планировать свою трудовую деятельность, контролировать и регулировать ее, способность самостоятельно принимать решения, способность находить нестандартные решения (креативность), гибкое теоретическое и практическое мышление, умение видеть проблему, способность самостоятельно приобретать новые знания и умения. Индивидуальная компетентность включает в себя такие межпрофессиональные

компоненты как: мотивация достижения, ресурс успеха, стремление к качеству своей работы, способность к самомотивированию, уверенность в себе, оптимизм.

А.К. Маркова упоминает также такой вид компетентности как – «экстремальная профессиональная компетентность, когда человек готов к работе во внезапно усложнившихся условиях деятельности» [19; с.284].

А.А. Деркач, рассматривая структуру профессиональной деятельности профконсультантов, выделяет следующие основные компоненты профессиональной компетентности:

- профессионально-правовую компетентность (знание законодательства о труде и нормативных актов, распорядительных документов службы занятости на всех ее уровнях, методических материалов по профессиональному консультированию и пр.);

- профессионалогическую компетентность (система знаний о различных профессиях, требованиях, предъявляемых ими к субъекту труда, общей и специальной профессиональной подготовке, факторах профессионального развития, видах профессиональной деформации личности и пр.);

- социально-перцептивную компетентность (так как деятельность профконсультанта относится к системе «человек-человек», то необходима система знаний о типах личности, детерминантах поведения и отношений, восприятию и пониманию человека человеком и пр.);

- коммуникативную компетентность (в виду того, что деятельность профконсультантов осуществляется в процессе общения, необходимы знания содержания различных форм межличностного общения, методов психологических воздействий, особенностей их применения) [46; с.71].

Таким образом, структура и содержание профессиональной компетентности, с точки зрения акмеологического подхода, во многом определяется спецификой выполняемой профессиональной деятельности и ее принадлежности к определенным типам.

По мнению А.А. Деркача психологическая компетентность играет особую роль в структуре профессиональной компетентности, если деятельность относится к классам «человек-человек», «человек-группа или коллектив» и «человек – большие социальные группы» (по классификации Е.А. Климова). Причем, психологическая компетентность позволяет эффективно взаимодействовать и управлять «человеческой составляющей» управляемых систем.

Разработкой и изучением различных видов компетентности уделялось немалое внимание и А.А. Бодалев. Автор выделяет основные три группы профессиональной компетентности: «компетентность в профессиональной деятельности, компетентность в профессиональном общении и компетентность в реализации личности профессионала» [40; с.314] и виды профессиональной компетентности внутри каждой из групп, изображено в таблице 2.

Таблица 2 – Виды профессиональной компетентности

Компетентность в профессиональной деятельности	Компетентность в профессиональном общении	Компетентность в развитии личности профессионала
Специальная (знание своего дела)	Коммуникативная, общенческая (способность к сотрудничеству)	Психологическая (умение изучать другого человека)
Технологическая	Социально-перцептивная (способность к восприятию другого человека)	Индивидуальная, аутопсихологическая (умение изучать себя)
Субъектная	Дифференциально-психологическая	Индивидуальная, аутопсихологическая (умение изучать себя)
Профессиологическая (осведомленность в мире профессий)	Диагностическая (способность к изучению другого человека)	Культурная (способность к усвоению культурных норм, принятых в данном обществе как эталонов для развития своей личности)
Правовая	Межкультурная, социокультурная (терпимость к другим культурам)	Рефлексивная
Экономическая	Конфликтная	

Таким образом, рассмотрение системных характеристик компетентности показывает, что она содержит различные взаимосвязанные компоненты.

Стержневой составной частью профессиональной компетентности является психологическая компетентность, которая включает в себя: социально-перцептивную компетентность, социально-психологическую, аутопсихологическую, коммуникативную, психолого-педагогическую компетентность.

А.А. Бодалев утверждает, что каждая из данных компетентностей включает в себя ряд определенных свойств и умений личности. Так в основе социально – перцептивной компетентности лежат такие интегративные свойства и умения, как проницательность и наблюдательность.

Уровень аутопсихологической компетентности определяет развитие таких характеристик как качество самоанализа, адекватность самооценки, уровень саморегуляции, самоэффективность и другие важнейшие свойства.

Так же выделяют рефлексивную компетентность, которая «состоит в осведомленности относительно процессов актуализации личности, реализации рефлексивных способностей в осмыслении и преодолении стереотипов мышления и образования нового инновационного содержания» [40; с.156].

Важным видом профессиональной и психологической компетентности является конфликтологическая компетентность. В основе данного вида лежит умение разрешать конфликты и управлять ими.

П.Я. Тушов предлагает различные уровни компетентности менеджеров:

1) Неосознанная некомпетентность (некомпетентный менеджер).

«Менеджер не знает о множестве существующих способов и методов управления, не желает их изучать и тем более применять. С людьми работает, как умеет, и привык работать. Своим подчиненным он может заявлять: «Кого не устраивает работа со мной, увольняйтесь» [31].

2) Осознанная некомпетентность (развивающийся менеджер).

«Руководитель понял, что ему необходимо развиваться, определил границы развития (они в дальнейшем могут расширяться) и начал обучаться. Такие менеджеры по мере обучения пытаются применять полученные знания на практике» [31].

3) Осознанная компетентность (компетентный менеджер).

«Данный менеджер отличается тем, что найдет выход из любой сложной ситуации, в которую попадает. Компетентные менеджеры высшего звена управления, как правило, всегда на виду и достаточно известны общественности и профессионалам» [31].

4) Неосознанная компетентность (мудрый менеджер).

«Мудрого менеджера отличает, то, что он не попадает в сложные ситуации, из которых нужно искать выход. Очень часто данные менеджеры знают оптимальное решение, но не могут его логически объяснить другим. Иногда они не обладают большой эрудицией и обширными управленческими знаниями, и со стороны не всегда производят впечатление очень умных людей. Сложные ситуации разрешаются успешно для них, как бы сами собой. Несмотря на то, что многие из них являются менеджерами высшего звена управления, их исключительность зачастую незаметна для широкой общественности» [31].

На основе данных уровней автор выстроил модель компетентности, базирующуюся на стандартах компетентности менеджеров ведущих западных стран, т.к. российские стандарты компетентности отсутствуют; стандарты компетентности менеджеров ведущих западных стран, по мнению автора, разработаны очень качественно, комплексно и системно, хотя и имеют некоторые ограничения. Например, стандарт MCI-2 (для менеджеров среднего звена) предусматривает следующие блоки компетентности:

- инициировать и проводить улучшения услуг, товаров и систем;
- контролировать и совершенствовать предоставление услуг и поставку товара;
- контролировать использование ресурсов;
- обеспечивать оптимальное распределение ресурсов между операциями и проектами;
- нанимать и отбирать кадры;

- совершенствовать команды, повышать квалификацию сотрудников и свою собственную для улучшения показателей;
- планировать, распределять и оценивать работу команд, отдельных сотрудников и свою собственную;
- налаживать, поддерживать и укреплять эффективные рабочие связи;
- собирать, оценивать и организовывать информацию;
- обмениваться с коллегами информацией для принятия решений.

Комплексная модель компетентности менеджеров основана на следующих принципах:

По мере перемещения руководителя с нижних уровней управления на более высокие ему требуются все большие знания законов мироздания и высокие общечеловеческие качества, чем традиционная компетентность, которой обучают в бизнес-школах;

На каждом уровне управления важна гармоничная пропорциональность элементов компетентности;

Модель отражает скорее качественную, а не количественную оценку соотношения отдельных элементов компетентности, приведена на рисунке 2.

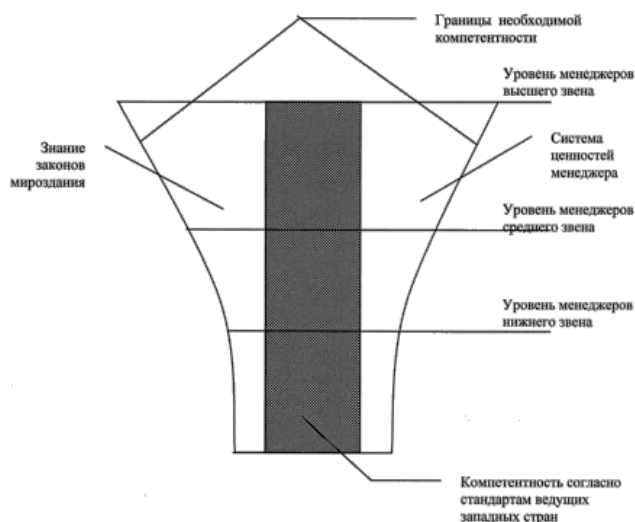


Рисунок 2 - Комплексная модель компетентности менеджеров

Таким образом, из рисунка видно, что границы компетентности менеджеров определяются его принадлежностью к определенному уровню,

включающему в себя высшее, среднее и низшие звенья. Стержневым компонентом для менеджера любого звена является компетентность, определяемая стандартом ведущих западных стран. Причем, чем выше уровень менеджера любого из звеньев, тем шире и полнее должны быть представлены знания законов мироздания, которые включены в необходимую профессиональную компетентность.

Из вышесказанного следует, что повышение уровня занимаемого менеджером, определяет широту его профессиональных знаний и соответственно, границы его профессиональной компетентности.

А.В. Растянников, изучая компетенцию в совместном творчестве, выделял в ее составе два вида компетенций: компетентность субъекта в решении творческих задач, социально – психологическую компетентность [47; с.26]. Где социально – психологическая компетентность – это «способность индивида эффективно взаимодействовать с окружающими его людьми в системе межличностных отношений» [47; с.28]. В состав социально психологической компетенции автор включает такие характеристики как: умение ориентироваться в социальных ситуациях, правильно определять личностные особенности и эмоциональные состояния других людей, выбирать адекватные способы обращения с людьми и реализовывать эти способы в процессе взаимодействия.

Э.Ф. Зеер выделяет следующие компоненты профессиональной компетентности:

- социально-правовая компетентность – знания и умения в области взаимодействия с общественными институтами и людьми, а также владение приемами профессионального общения и поведения;
- специальная компетентность – подготовленность к самостоятельному выполнению конкретных видов деятельности, умение решать типовые профессиональные задачи и оценивать результаты своего труда, способность самостоятельно приобретать новые знания и умения по специальности;

- персональная компетентность – способность к постоянному профессиональному росту и повышению квалификации, а также реализация себя в профессиональном труде;

- аутокомпетентность – адекватное представление о своих социально-профессиональных характеристиках и владение технологиями преодоления профессиональных деструкций [13; с.53].

Из вышесказанного видно, что, описывая понятие профессиональной компетентности, обязательным является определение основных ее составляющих, что порождает многообразие классификаций данного феномена. Как отечественные, так и зарубежные авторы занимались разработкой подобного рода классификаций, что свидетельствует об актуальности изучения проблематики профессиональной компетентности.

В структуре компетентности персонала выделяют четыре базовых компонента:

- мотивационный, характеризуется наличием интереса к работе с ИКТ, мотивами их изучения, постановкой целей информационной деятельности;

- содержательный, раскрывается как наличие совокупности знаний о методах и способах работы с информацией, способность применять их в профессиональной деятельности;

- операционный, включает в себя использование ИКТ-средств, понимание принципов работы с ними;

- управленческий, понимается как использование вновь полученных и имеющихся знаний для решения возникающих проблем и задач.

Проанализировав многочисленные источники мы пришли к выводу, что профессиональная компетентность состоит из различных специфичных компетенций, определяющих успешность выполнения профессиональной деятельности и являющихся неотъемлемой частью личности профессионала. Одной из таких компетенций является личностная компетенция,

обеспечивающая личностное развитие и самосовершенствование в процессе профессиональной деятельности.

Важным условием адаптации специалиста в информационном обществе является наличие у него информационно-технологической компетентности как уникального объединения профессиональных знаний, навыков и опыта работы специалиста, выраженных в решении профессиональных задач средствами современных информационных и коммуникационных технологий. Как отмечает Р.М. Нижегородцев «В условиях информационного типа экономического роста ... непроизводительным становится лишь такой труд, который применяет морально устаревшие средства производства (прежде всего, морально устаревшую информацию) и технико-экономические условия осуществления которого, тем самым, не соответствуют общественно нормальным» [24; с.59].

В российской системе образования широко используется термин «информационная компетентность», определяемый как интегративное качество личности, системное образование знаний, умений и способности субъекта в сфере информации и информационно-коммуникационных технологий и опыта их использования, а также способность совершенствовать свои знания, умения и принимать новые решения в меняющихся условиях или непредвиденных ситуациях с использованием новых технологических средств.

1.3 Методы оценки компетентности как инструмент управления развитием персонала

Оценка профессиональной компетентности специалиста на разных этапах его профессиональной карьеры является одним из наиболее важных направлений обеспечения профессиональной деятельности.

Проведение регулярной оценки персонала по значимым для организации параметрам позволяет определить зоны развития персонала, выбрать методы обучения, а главное – сформировать мотивацию к развитию компетенций,

необходимых организации в данный момент и в будущем. Но результативным может быть развитие лишь тех компетенций персонала, в области которых у него есть потенциал. Текущая оценка персонала рассматривается нами как процесс определения эффективности его деятельности в ходе реализации задач организации.

Прямым результатом оценивания персонала является получение информации в той форме, в какой ее хочет видеть руководитель, а косвенный результат проявляется как импульс к профессиональному развитию всего персонала организации.

Эффективность деятельности персонала обычно оценивается с помощью двух методов: затратного (модель оценки актива) – как отношение конечного результата деятельности (прибыли) организации к понесенным затратам, либо беззатратного метода (модель оценки полезности) – как соотношение результата и удовлетворенных потребностей, достигнутых целей.

Но не все результаты и затраты поддаются количественному измерению, поэтому в организациях с инновационным управленческим подходом применяют появившийся не так давно за рубежом метод оценки персонала, основанный на учете компетенций (competency based assessment). Согласно данному методу, компетенцию можно рассматривать как сумму знаний (knowledge), умений (knowhow) и поведенческих навыков (behavior), необходимых «для превосходного качества выполнения работы» [9; с.21].

Таким образом, компетентностный подход учитывает психологический эффект оценки персонала (моделирование необходимого трудового поведения) наряду с эффектами экономическим (улучшение финансовых и коммерческих показателей организации), социальным (повышение удовлетворенности результатами труда как персонала, так и работодателя) и др. При этом, как справедливо отмечается исследователями, «система оценки персонала должна учитывать специфику деятельности на каждом рабочем месте по наиболее существенным параметрам, включать стандарты и критерии оценки результативности, порядок установления оценки и расчета оценочных баллов,

организацию процесса оценки, меры, принимаемые по результатам оценки» [30; с.417].

Компетентностный подход предполагает оценку персонала через сравнение результативности, качества и сложности осуществленного труда с эталонными характеристиками в данной должности. Поэтому определенный набор таких компетенций может достаточно точно описать трудовое поведение, которое требуется для успешной работы в данной должности или по группе сходных должностей. Этот набор называется моделью компетенций (model of competence).

Существуют разные мнения относительно определения модели компетенций персонала в организации. Согласно одной точке зрения, компетенции должны быть заранее определены, и во всех случаях используется один и тот же перечень. Причем все компетенции имеют фиксированное, раз и навсегда данное определение, и внутренние уровни (грейды). Стандартизированный набор компетенций, в сущности, представляет собой набор из точных и четких профилей идеальных работников и, соответственно, всего коллектива. Точно определяя поведенческий портрет работника (профиль успеха, отображающий необходимые качества, характеристики и степень выраженности каждой из характеристик), организация системно подходит к управлению мотивацией, повышению уровня управленческой культуры и эффективности отдачи персонала [44; с.204].

Сторонники другой точки зрения полагают, что перечень компетенций персонала должен корректироваться под соответствующую должность с учетом среды функционирования конкретной организации [21; с.128].

При любом подходе наличие модели компетенций как единой системы координат оценивания дает возможность согласовывать критерии подбора и оценки персонала со стратегией организации, нанимать и продвигать тех работников, чьи потенциальные компетенции максимально соответствуют ее потребностям, задавать приоритетные направления профессионального развития и разрабатывать эффективные меры для удержания ценного

персонала. Оценка работников по модели компетенций помогает согласовать все элементы системы управления персоналом, предоставляет информацию для разработки комплексной системы обучения и развития персонала организации, системы мотивации и стимулирования труда.

В литературе отмечается наличие тенденции к сокращению числа компетенций в одной модели, что значительно облегчает использование компетентностного подхода как действенного инструмента вознаграждения [43; с.182]. Практики говорят даже о том, что все чаще встречаются организации, применяющие всего одну модель компетенций, которая соответствует стандартам поведения и деятельности, предъявляемым ко всему штату работников [44; с.254].

Обобщая существующие теорию и практику в области проектирования отдельных подсистем управления персоналом, можно выделить два подхода к формированию модели компетенции в организации.

Традиционный подход (traditional approach) к формированию организационной модели компетенций основан на принципах комплексной методики «Анализ работ» (job analysis). Он обычно реализуется с помощью индивидуальных и групповых методов.

Индивидуальные методы:

1. Психологическое тестирование (psychological testing). Проводится для определения профессиональной компетентности на основе проявления тех или иных индивидуальных свойств личности (основоположники – психологи F. Galton и J. Cattell). Метод эффективен не только при отборе новых кандидатов на вакантную должность в организации, но и при ротации персонала, формировании кадрового резерва. Возможны три варианта работы с данным методом:

- а) без первоначального определения критериев оценки, когда тестирование проводится для получения общей информации о кандидате или уже работающем сотруднике;

б) с определением критериев (для получения конкретной информации по заданным требованиям к определенной должности);

в) с определением критериев, основанных на сравнении результатов тестирования кандидата с результатами успешного сотрудника, работающего на данной должности или выполняющего соответствующую функцию.

Чаще всего применяются тесты когнитивных способностей (тесты на интеллект), используются для оценки общего интеллекта и его составляющих, таких как пространственное мышление, вычислительные и вербальные способности); личностные тесты (предназначены для выявления склонности людей вести себя в определенных ситуациях определенным образом); тесты на определение мотивационной сферы (используются для того, чтобы, определив, что именно движет человеком, предсказать его поведение в различных ситуациях и выбрать способ стимулирования для данного человека); тесты на обучаемость (направлены в первую очередь на выявление того, на сколько кандидат, не имеющий опыта работы, способен учиться, на прогнозирование успешности его вхождения в должность); тесты на выполнение образца работы (направлены на выявление основных умений и знаний, необходимых для выполнения определенной работы для кандидатов с опытом работы) и т.п. [18].

2. Метод структурированного интервью (structured behavioral interview). В практической деятельности используются разные виды интервью – от полностью свободной беседы (интервью по определенной тематике, не имеющее заранее подготовленного плана и сформулированных вопросов, когда определение длительности беседы, последовательность вопросов и их уточнение оставлены на усмотрение интервьюера) до полностью формализованной процедуры опроса (опросник фактически представляет собой анкету с преимущественно закрытыми вопросами) [39]. Именно структурированное интервью позволяет облегчить процедуру оценки, т.к. его поведенческие вопросы строятся вокруг конкретных инцидентов (например, глубинное интервью с должностным лицом, во многом определяющим будущее развитие организации и ту позицию, для которой моделируются компетенции,

имеет своей целью спрогнозировать и учесть требования к должности в будущем и, соответственно, общую направленность модели компетенций на основе стратегии организации).

3. Метод репертуарных решеток (repertory grid) основан на теории личностных конструкторов Дж. Келли и предназначен для определения наиболее значимых компетенций (с помощью оценочных шкал) с точки зрения достигаемых результатов и критериев, которыми руководствуются сотрудники организации (руководители, коллеги, подчиненные), когда оценивают успешность или неуспешность анализируемого работника, чтобы получить структурную оценку этой должности [14].

4. Метод критических инцидентов (critical incident technique) основан на трудах Дж. Фланагана и позволяет провести выделение критических компетенций из реальной практики для последующего определения поведенческих индикаторов и формулирования действий, а потом характеристик и способностей личности, которые понадобились для того, чтобы инцидент состоялся и имел то или иное завершение [38].

5. Метод поведенческих шкал с определенными для каждой компетенции индикаторами, позволяющими объективизировать и ускорить оценку работника в целом и по отдельным компетенциям (например, рейтинговые шкалы, привязанные к поведению (behaviorally anchored rating scale), где используется пятибалльная шкала от A(+2) – выдающееся поведение, B(+1) – выше ожидаемого, C(0) – соответствует ожиданиям, D (–1) – ниже ожидаемого, до E(–2) – неудовлетворительное) [43].

6. Метод «360 градусов» (360-degree feedback) представляет собой систематический сбор информации о работе индивидуума (или группы), получаемой от некоторого числа лиц, заинтересованных в его работе, и обратной связи по ней [32]. С помощью данного метода оценивается поведение в реальных рабочих ситуациях и с учетом проявленных деловых качеств. Данные получают путем опроса самого работника, его непосредственного руководителя, коллег, подчиненных, а в отдельных случаях – и клиентов

оцениваемого. Особенно эффективен этот метод при выявлении потребностей в обучении и создании индивидуальных планов развития. Преимущества использования: сотрудник может сравнить свою самооценку компетенций с тем, как другие люди, работающие или взаимодействующие с ним, оценивают его компетенции и его поведение. Действительно, в этом случае важна обратная связь.

7. Так называемые саометоды: самооценка (self-appraisal), саморегистрация (self-recording), самофотография (self-photography) и т.п., осуществляются работником самостоятельно(после проведения соответствующего инструктажа наставником, руководителем и др.) с регистрацией в структурированной форме полученных результатов, отбором значимой информации о содержании работы, ее продолжительности и других параметрах деятельности. Цель этих методов – выявление проблем, с которыми работник сталкивается в своей трудовой деятельности и определение необходимых для этого компетенций. Использование саометодов позволяет работнику стать более организованным и осознать необходимость обучения или повышения квалификации «в тех областях работы, которые следует улучшить» [35; с.108].

Групповые методы эффективны, если в организации имеется группа персонала, выполняющая одинаковую работу. Эти методы позволяют руководству организации составить систематизированное описание компетенций, которыми должен обладать работник, подбираемый на определенную работу или должность, разработать или приобрести программы обучения или повышения квалификации в целях обеспечения у группы необходимого уровня компетентности. Из всей совокупности этих методов практики наиболее часто выделяют следующие [22; с.185]:

1. Метод наблюдения (surveillance), когда непосредственный руководитель, представитель кадровой службы или эксперт фиксирует информацию относительно деятельности группы на бумагу на основе увиденного (лично или с помощью анализа видеозаписи) и структурирует ее.

2. Метод анкетирования (questioning) проводится на основе обобщения и анализа ответов работников на стандартные или разработанные в организации формы (анкеты, опросные листы и т.п.) с целью получения определенной информации.

3. Экспертный метод (expert commission). Специальная комиссия собирает информацию о работе, анализирует ее и предоставляет независимое мнение о полученных результатах.

4. Ролевые игры (role-playing games) полезны тогда, когда необходимо разобраться в том, что происходит в группе и насколько верно группа идет к достижению цели. Если группа или ее члены «ушли в сторону», то необходимо провести корректирующие мероприятия (тренинг, дообучение, ротацию и т.п.).

Однако ассессмент-центр (assessment center) мы не отнесли ни в первую ни во вторую группу методов. Его можно считать смешанным и возможным к использованию как в индивидуальной, так и в групповой форме.

Автор метода D. Bray предложил при исследовании персонала использовать взаимодополняющие методики для того, чтобы создать упражнения, имитирующие ключевые моменты деятельности оцениваемого персонала, в которых проявлялись бы имеющиеся у него и потенциальные компетенции.

Степень их выраженности оценивается специалистами или экспертами (внутренними или приглашенными), и руководитель получает довольно объективный личностно-профессиональный профиль работника (описание его сильных и слабых сторон, зон ограничений и т.п.), чтобы разработать план его развития с учетом требований к занимаемой должности или роли в организации [45; с.13-30]. Этот подход имеет многоцелевую направленность: установление величины и структуры вознаграждения конкретного работника, отбор в процессе проведения внешних и внутренних конкурсов на вакансии, формирование кадрового резерва, внедрение специальных программ для отбора и «выращивания» работников Hi-Po (сокр. с англ. high potential – «высокий потенциал», т.е. стоящих несколько ниже оцениваемой

позиции/должности/работы, но достойных для инвестирования средств организации в их развитие и ротацию), определение основных направлений обучения персонала, подбор команды или рабочей группы в новый проект или вновь организуемое подразделение и др.

Второй подход характеризуется адаптацией готовых моделей компетенций (например, прямая атрибуция (direct attribution), меню компетенций (menu of competence) и др.) для построения модели под конкретную должность/работу в конкретной организации. В этом случае сам работник, руководитель или эксперт определяют, какие именно компетенции из предлагаемого перечня в большей мере относятся к данной должности, а какие – в меньшей, затем отобранные компетенции используются при оценке деятельности [10; с.246].

Современный этап развития этого подхода предполагает использование информационных технологий для подстройки готовой модели компетенций (на базе специального программного обеспечения) под стратегию развития организации, что позволяет сделать более эффективным управление человеческими ресурсами организации в целом. Для решения возникающих при этом проблем может быть создан Центр компетенций как организационная форма, объединяющая функции Центра оценки (поддержка в принятии управленческого решения относительно конкретных работников) и Центра развития (помощь работникам в становлении их как профессионалов и их дальнейшем развитии). Через Центр компетенций руководство организации получает информацию о состоянии индикаторов текущих и потенциальных компетенций работников на определенной должности/функциональном уровне.

Вне зависимости от применяемого в организации подхода к формированию модели компетенций оценка персонала с учетом компетенций предполагает реализацию следующих в равной степени значимых и ответственных этапов:

- 1) Разработка моделей компетенций;

- 2) Проведение оценки или аттестации путем сопоставления эталонных профилей должности с анализом компетенций, выявленных у персонала;
- 3) Сравнение результатов, полученных по итогам оценки по компетенциям, в разрезе каждой должностной позиции;
- 4) Выработка соответствующих управленческих решений относительно вознаграждения и развития персонала организации и др.

Развивая описанный нами в [35; с.144] механизм комплексной оценки персонала и исходя из логики компетентностного подхода, в таблице 3.

Таблица 3 - Элементы механизма системы оценки компетенций персонала и их характеристика

Элементы	Содержание
Концептуальные основы оценки	Функциональный, деятельностный, процессный подходы и др.
Принципы построения системы оценки	Устанавливаются авторитарно, демократически и т.п.
Субъект оценки	Внешний: кадровое агентство или консалтинговая организация, ассессмент-центр, эксперты и т.п. Внутренний: руководитель, коллеги, подчиненные, эксперты, ассессмент-центр, самооценка и т.п.
Объект оценки	Организация, проект, подразделение, группа работников, индивидуум
Предмет оценки	Результат труда: непосредственный/опосредованный либо прямой (косвенный) в количественных или натуральных единицах; качество труда: оценка труда по времени и сложности; компетенции персонала как демонстрируемое поведение; мотивы и мотивация; удовлетворенность трудом и т.п.
Цели, функции и периодичность оценки	Отбор персонала на вакантную должность, установление вознаграждения, ротация, аттестация, текущая (периодическая) оценка и т.п.
Направления оценки	Существующие компетенции; компетенции, которые можно развить для выполнения работы/должности в настоящем/будущем и т.п.
Виды оценки	Стандартизированная и нестандартизированная, формализованная и неформализованная, устная и письменная, с применением информационных технологий и т.п.
Доступность результатов оценки	Гласные и закрытые
Роль результатов оценки в дальнейшей деятельности персонала и организации	Существенная, незначительная, нейтральная и т.п.

Из таблицы 3 можно увидеть, что комплексная оценка персонала – достаточно сложный и трудоемкий процесс, и разработка механизма его проведения сама по себе является проблемой, которая требует углубленного исследования.

Данный механизм комплексной оценки персонала вписывается в модель формирования общего вознаграждения персонала. Следует отметить, что применение компетентностного подхода как основы для формирования системы оценки персонала находится под влиянием факторов внешней и внутренней среды организации.

Оценка внешней среды предполагает рассмотрение институциональных условий функционирования организации, постоянный мониторинг состояния рынка труда и анализ конкурентных преимуществ самой организации. Все это оказывает существенное воздействие на кадровую политику организации и формирует стратегические планы развития персонала.

Стратегический подход к управлению персоналом отличается от тактического тем, что последовательный подход к оценке и развитию персонала отождествляется с компетенциями, необходимыми для поддержания ключевых компетенций (core competence) самой организации, т.е. относящихся к созданию конкурентного преимущества.

Оценка внутренней среды предполагает определение наиболее важных компетенций персонала, доступных к использованию на различных должностях и видах работ, и выбор на этой основе системы оплаты труда с возможностью перехода к индивидуальной. Наличие у персонала конкретных компетенций с высоким оценочным коэффициентом/баллом позволяет расширить рамки работы, выполняемой на конкретной должности. Компетенциям присваивается вес, характеризующий их значимость (уровень важности). Затем формируются стандарты/нормативы эффективного выполнения работы (задания) и ранжируются сами должности. Завершающим элементом становится оценка результатов деятельности, т.е. продемонстрированные или возможные к осуществлению в будущем компетенции персонала.

Оценка практической деятельности специалиста предполагает выбор наиболее целесообразных показателей, позволяющих измерить степень соответствия ее результатов предъявляемым требованиям, с учетом влияния всех детерминантов.

Профессиональная компетентность является как бы своеобразным измерителем, индикатором, качественно-количественной характеристикой уровня профессионализма. Это весьма сложная, многоаспектная категория, наиболее полно и всесторонне характеризующая специалиста профессионала.

Суть технологии оценки профессиональной компетентности заключается в определении профессионального потенциала и выработке проекта профессионального развития специалиста.

Составными элементами технологии оценки профессиональной компетентности являются отдельные методики, характеризующиеся высокой надежностью и валидностью.

Результатом оценки компетентности можно считать, например, определение перечня вариантов профессионального движения специалиста и подтверждение правильности выбранной профессиональной стратегии.

2 Исследование системы развития профессиональной компетентности персонала КГКУ «Центр информационных технологий Красноярского края»

2.1 Организационно – экономическая характеристика КГКУ «Центр информационных технологий Красноярского края»

Краевое государственное казенное учреждения «Центр информационных технологий Красноярского края» (далее - КГКУ «ЦИТ») создано в соответствие с распоряжением Совета администрации Красноярского края от 29.12.2007 № 1563-р. Осуществление деятельности учреждения начато с 12.01.2010 года [3].

Основной целью деятельности учреждения является формирование инфраструктуры средств автоматизации, систем связи и телекоммуникаций информационно-аналитической и управленческой деятельности органов исполнительной власти Красноярского края и органов местного самоуправления. В процессе своей деятельности КГКУ «ЦИТ» выполняет следующие основные функции:

1. Строительство и эксплуатация комплексной автоматизированной системы «Безопасный город» (далее – КГКУ «ЦИТ») на территории города Красноярска;
2. Техническая поддержка и сопровождение комплексной автоматизированной системы «Безопасный город» (далее – КАС «Безопасный город»);
3. Согласно постановлению Правительства Красноярского края от 19.10.2010 № 562-п (в редакции от 19.01.2011 № 15-п) «Об организационных мерах по формированию электронного правительства в Красноярском крае и внесении изменений в постановление Правительства Красноярского края от 23.03.2010 № 128-п «О порядке формирования, ведения и размещения краевого реестра государственных услуг (функций) исполнительных органов

государственной власти, органов местного самоуправления Красноярского края и подведомственных им учреждений» - оператор электронного правительства;

4. Согласно постановлению Правительства Красноярского края от 19.01.2011 №15-п «Об утверждении порядка формирования и ведения краевого Реестра государственных услуг исполнительных органов власти Красноярского края и услуг, предоставляемых в подведомственных им учреждениях» - оператор подсистемы «Региональный реестр государственных и муниципальных услуг» информационной системы «Сводный реестр государственных и муниципальных услуг» (далее – РГУ);

5. Согласно распоряжению Правительства Красноярского края от 23.01.2012 № 32-р - уполномоченная организация Красноярского края по выпуску, выдаче и обслуживанию универсальных электронных карт (далее – УЭК);

6. Согласно приказу министерства информатизации и связи Красноярского края от 26.06.2012 № 16/Ц-2012 - оператор краевого удостоверяющего центра по выдаче электронных сертификатов и электронных цифровых подписей в системе электронного документооборота органов государственной власти;

7. Согласно постановлению Правительства Красноярского края от 25.12.2012 № 697-п - оператор государственной информационной системы Красноярского края «Региональная межведомственная система электронного взаимодействия «Енисей-ГУ»;

8. Согласно постановлению Правительства Красноярского края от 29.08.2013 № 424-п - оператор государственной межведомственной информационной системы Красноярского края «Енисей-Видеомост»;

9. Техническое сопровождение программного обеспечения 12 ведомственных автоматизированных информационных систем;

10. Согласно постановлению Правительства Красноярского края от 22.05.2015 № 257-п - оператор государственной межведомственной информационной системы электронного документооборота Правительства

Красноярского края и иных органов исполнительной власти Красноярского края «Енисей-СЭД».

Кроме этого, для организации краевого центра мониторинга и управления (далее – КЦМиУ) КАС «Безопасный город», организации и функционирования УЭК, РГУ за КГКУ «ЦИТ» закреплены на праве оперативного управления помещения по адресам: город Красноярск, ул. Брянская, д. 23 площадью 711,3 кв. м.; ул. Робеспьера, д. 32, площадью 512,0 кв. м.

Тем не менее, в городе Красноярске отсутствует система подготовки ИТ-кадров вследствие несоответствия потребностей учреждения в быстро растущей современной ИКТ-индустрии с традиционными формами и содержания подготовки ИТ-специалистов.

Миссия КГКУ «ЦИТ» - помощь органам государственной и муниципальной власти осуществлять взаимодействие через систему документооборота электронного правительства, гражданам - получать государственные услуги в электронном виде через портал реестра государственных услуг, обеспечить граждан края электронными документами, обеспечивать правоохранительные органы края функциональными системами для охраны и безопасности жизнедеятельности населения края.

Видение КГКУ «ЦИТ» - стать центром и оператором всех информационных систем Красноярского края.

Учредителем КГКУ «ЦИТ» является агентство информатизации и связи Красноярского края.

В компетенцию Учредителя входит нормативное правовое регулирование и разработка проектов законов края, правовых актов Губернатора края и Правительства края в сферах обеспечения доступа к информации о деятельности государственных органов и информационных технологий, а также в области связи.

Управление учреждением осуществляется в соответствии с его Уставом. КГКУ «ЦИТ» является юридическим лицом, пользуется правами и выполняет обязанности, связанные с его деятельностью.

Организационно-правовая форма КГКУ ЦИТ»: казенное учреждение. Форма собственности: государственная. Размеры учреждения: оценивается как среднее, так как численность персонала составляет 80 человек.

КГКУ «ЦИТ» финансируется из краевого бюджета, но вместе с тем стремится обеспечивать конкурентоспособную оплату труда с учетом вклада каждого сотрудника в достижение стратегических целей учреждения за счет стимулирующих выплат, определенных Положением об оплате труда в приложении А. Социальный пакет учреждения - программы обязательного пенсионного, медицинского и социального страхования персонала.

Основой системы оплаты труда в КГКУ «ЦИТ» являются элементы заработной платы: тарифная ставка (должностной оклад), компенсационные и стимулирующие выплаты. Последним отводится роль обеспечения эффективного стимулирования труда за счет увязки с результатами конкретного труда (индивидуальных результатов труда конкретного работника). Премияльно-переменная часть начисляется на должностной оклад работника за фактически отработанное в отчетном периоде время с учетом доплат и надбавок к базовому окладу. Она складывается из суммы трех составляющих: персональная надбавка за уровень профессионального мастерства, персональная надбавка за индивидуальные деловые качества и премия за выполнение заданий особой важности и сложности, каждая из которых имеет свои оценочные уровни выполнения работы (планов), выраженных процентами.

Проанализируем основы деятельности на примере отдела системного администрирования. Данный отдел осуществляет эксплуатацию КАС «Безопасный город» и сопровождение программ «Электронного правительства». Он является самостоятельным структурным подразделением учреждения и подчиняется непосредственно начальнику отдела и курируемому это направление заместителем руководителя.

В своей деятельности отдел руководствуется действующим законодательством, нормативно-правовыми актами, методическими

материалами по строительству и эксплуатации объектов связи и информационных систем, положением об отделе в приложении В. Деятельность отдела осуществляется на основе текущего и перспективного планирования, сочетания единоначалия в решении вопросов служебной деятельности и коллегиальности при их обсуждении, персональной ответственности работников за надлежащее исполнение возложенных на них должностных обязанностей и отдельных поручений начальника отдела.

Отдел осуществляет свою деятельность во взаимодействии с другими отделами и структурными подразделениями учреждения, а также в пределах своей компетенции со сторонними организациями.

За ненадлежащее исполнение должностных обязанностей и нарушение трудовой дисциплины работники отдела несут ответственность в порядке, предусмотренном действующим законодательством.

Перспективное направление деятельности отдела:

- разработка и проведение мероприятий по расширению возможностей использования КАС «Безопасный город», а так же увеличения числа сопровождения программ «Электронного правительства».

Исходя из проведенного анализа отдела системного администрирования, контроля и координации недостатков в функциональном распределении управления не выявлено.

Основные задачи отдела выполняются в полной мере и в соответствии с требованиями стандартов, технических регламентов и условий, технической документацией, условиями поставок и договоров.

Однако, в настоящее время осуществляется совершенствование и внедрение новых методов учреждения работы, в том числе на основе использования современных информационных технологий.

2.2 Анализ основных экономических показателей и системы профессионального развития персонала КГКУ «Центр информационных технологий Красноярского края»

Для анализа финансового состояния учреждения необходимо проанализировать основные показатели деятельности учреждения. За основу взяты официальные данные бухгалтерской отчетности. Рассмотрим финансовое состояние КГКУ «ЦИТ» в таблице 4.

Таблица 4 – Финансовое состояние КГКУ «ЦИТ», тыс. руб.

№ п/п	Статьи баланса	2010 год	2011 год	2012 год	2012 г. в % к 2010 г.
1	Исполнение бюджета (расходы)	77459,8	136322,0	268518,8	346,6
2	Основные средства	2197,3	7984,2	58186,1	2648,1
3	Материальные запасы	132,7	430,7	720,7	543,1
4	Вложения в нефинансовые активы, в том числе:	66035,6	234354,4	472864,7	716,1
	Недвижимое имущество	66035,6	181815,7	420356,1	636,5
5	Дебиторская задолженность	0,0	0,0	0,0	0,0

За анализируемый период увеличилось финансирование и расходы учреждения в 3,5 раза, за счет чего увеличилось имущество в 7 раз. При этом следует обратить внимание, что увеличение произошло за счет вложения средств в нефинансовые активы (в недвижимое имущество - строительство комплексной автоматизированной системы «Безопасный город») в 6 раз.

За рассматриваемый период произошло укрепление материальной базы учреждения для развертывания и выполнения делегированных Правительством края полномочий и поставленных задач. Отсутствие дебиторской задолженности является положительной тенденцией, так как свидетельствует о совершенствовании организации расчетов и взаимоотношений с поставщиками и подрядчиками.

Большое влияние на финансовые результаты оказывает уровень обеспеченности его основными средствами. Основные средства являются одним из важнейших факторов эффективности любой организации.

Отличительной особенностью основных средств является их многократное использование в процессе деятельности, сохранение первоначального внешнего вида в течение длительного периода и постепенный их износ. Экономическая эффективность их использования характеризуется долей амортизации (износ).

Таблица 5 - Состав и структура основных фондов КГКУ «ЦИТ», тыс. руб.

№ п/п	Виды основных средств	2010 год	Удельный вес, %	2011 год	Удельный вес, %	2012 год	Удельный вес, %
1	Здания	716,2	32,6	716,2	9,0	716,2	1,2
2	Машины и оборудование	1039,0	47,3	5429,9	68,0	55045,1	94,6
3	Транспортные средства	0,0	0	1054,2	13,2	1054,2	1,8
4	Производственный и хозяйственный инвентарь	442,0	20,1	783,9	9,8	1370,6	2,4
	Итого	2197,2	100	7984,2	100	58186,1	100

По данным таблицы 5 можно сделать вывод о том, что произошло увеличение стоимости основных средств за три года в 26,5 раз и обусловило изменения в их структуре.

В 2010 г. наибольший удельный вес основных фондов занимали здания – 32,6 %, машины и оборудование – 47,3 %. В последующие периоды наблюдается снижение удельного веса зданий и повышение доли машин и оборудования.

В 2012 г. удельный вес зданий составил 1,2 %, что на 31,4 процентных пунктов меньше по сравнению с 2010 г., а доля машин и оборудования повысилась на 47,3 процентных пункта.

За анализируемый период в учреждении происходило обновление основных фондов, о чем свидетельствует повышение коэффициента обновления и значительный коэффициент роста в 2012 г. При снижении коэффициента выбытия, значимость которого ниже показателей обновления эта тенденция характеризует процесс расширенного воспроизводства основных фондов.

Позитивной динамикой является и снижение коэффициента износа, который за три года понизился на 12,2 процентных пунктов. Следовательно, в учреждении происходит улучшение технического состояния основных фондов, что будет способствовать повышению эффективности и длительности их использования. Показатели состояния и движения основных фондов представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Состояние и оценка воспроизводства основных фондов КГКУ «ЦИТ», в %

№ п/п	Наименование показателя	2010 год	2011 год	2012 год	Отклонение 2012 г. от 2010 г.
1	Коэффициент роста	100	363,3	728,8	+628,8
2	Коэффициент обновления	0	84,3	86,4	+86,4
3	Коэффициент выбытия	0	11,8	0,1	+0,1
4	Коэффициент износа на начало года	0	9,8	3,2	+3,2
5	Коэффициент износа на конец года	39,8	23,6	27,6	-12,2

В КГКУ «ЦИТ» вертикальная связь управления персоналом - это отношения подчинения. Данный тип связей эффективен для учреждения, потому что у каждого отдела непосредственно есть руководитель, это облегчает организационный процесс.

Необходимость возникает при иерархичности построения системы управления персоналом, то есть при наличии различных уровней управления персоналом, на каждом из которых преследуются свои цели.

В КГКУ «ЦИТ» смешанная система структуры управления, в которой сочетается линейная и функциональная системы. В этом случае решения, подготовленные функциональными подразделениями рассматриваются и утверждаются линейным руководителем, который передает их подчиненным подразделениям.

Организационная структура КГКУ «ЦИТ» состоит из следующих отделов, представленных на рисунке 3:

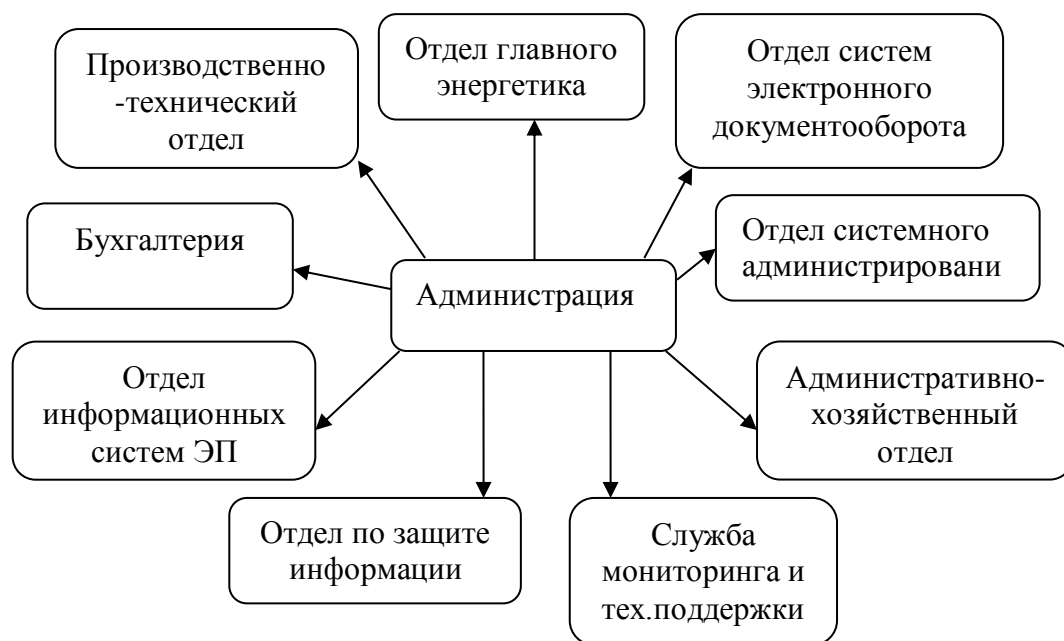


Рисунок 3 - Организационная структура КГКУ «ЦИТ»

В КГКУ «ЦИТ» применяется линейно-функциональный тип организационной структуры.

Линейно-функциональная структура – современная организационная структура, которая обеспечивает разделение управленческого труда. При этом линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. Руководители функциональных служб осуществляют влияние на производственные подразделения формально, не имея, как правило, права самостоятельно отдавать им распоряжения.

Основные достоинства данной организационной структуры в учреждении:

- высокие требования по качеству выполняемых работ, которые контролируются на нескольких этапах работы;
- возможность ввода новых отделов без изменения вида организационной структуры.

К числу недостатков организационной структуры учреждения следует отнести:

- задержки или отсутствие необходимой информации;

- избыточность, в том числе выполнение ненужных работ, указаний по выполнению несвойственных функций.

Важную роль играет степень централизации организационной структуры. В централизованной организации все функции управления персоналом сосредоточены у высшего руководства. Преимуществом этой структуры является высокая степень контроля и координации деятельности учреждения.

Распределение полномочий в КГКУ «ЦИТ» является децентрализованным. Уровень децентрализации можно расценивать как ниже среднего, т.к.:

- количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления, составляет около 30% от общего объема решений (чем больше количество тех решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем большая степень децентрализации).

В КГКУ «ЦИТ» имеют место все виды взаимоотношений, но наиболее преобладающими являются линейные, функциональные и отношения управленческого аппарата.

Преимущества: экономия рабочего времени для высшего звена руководителей, освобождение от ежедневной чисто административной работы.

КГКУ «ЦИТ» строит свою деятельность в соответствии с планами, рассчитанными на период формирования бюджета – на три года. Учреждение планирует в период 2014-2017 годов построить сегменты комплексной автоматизированной системы «Безопасный город» на территории Советского, Ленинского, Кировского и Свердловского районов города Красноярск и ввести в эксплуатацию систему в целом на территории всего города Красноярск. Реализовать проект универсальной электронной карты на территории Красноярского края, принять на обслуживание существующие информационные системы Красноярского края, расширить перечень государственных услуг в электронном виде для получения населением края.

Существующая на данный момент времени организационная структура КГКУ «ЦИТ» соответствует документально определенной цели -

формирование инфраструктуры средств автоматизации, систем связи и телекоммуникаций информационно-аналитической и управленческой деятельности органов исполнительной власти Красноярского края и органов местного самоуправления.

В учреждении разработаны четкие организационные документы, которые представляют комплекс взаимосвязанных документов, регламентирующих структуру, задачи и функции КГКУ «ЦИТ», организацию его работы, права, обязанности и ответственность руководителей, инженеров и обеспечивающего персонала. Руководством КГКУ «ЦИТ» разработаны нормативные правовые акты регулирования деятельности учреждения:

- Устав;
- Положение об оплате труда работников;
- Положение о проведении аттестации работников;
- Положение об отделе;
- Должностной регламент.

Основными задачами системы работы с персоналом являются:

1. Определение потребности в персонале в текущий момент и на перспективу:

- определение стратегии развития учреждения на 2014-2017 гг.;
- определение потребности работников по профессиям и специальностям (текущей и перспективной);
- анализ кадрового потенциала учреждения (с учетом возраста, профессии/специальности, текучести);
- формулирование плана обеспечения кадрами на 2014-2017 гг.

2. Регулирование внутреннего рынка труда:

- оптимизация численности;
- создание условий для развития высококвалифицированного персонала (руководителей и специалистов);

- создание условий для развития молодых кадров, планирование карьеры молодых специалистов и молодежи (не имеющей статуса молодого специалиста) до 35 лет;

- повышение квалификации рабочих;

- обучение вторым профессиям.

3. Повышение привлекательности учреждения как работодателя на рынке труда: создание условий для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов и рабочих:

- совершенствование материально-технической базы;

- совершенствование системы мотивации;

- развитие договорных отношений с учебными заведениями, сотрудничество с центрами занятости, кадровыми агентствами для привлечения квалифицированных специалистов в учреждение.

Для обеспечения потребности в персонале КГКУ «ЦИТ» активно сотрудничает с ведущими учебными заведениями города Красноярска, в которых готовят специалистов в области ИТ.

Количественные характеристики персонала определяются организационно-штатными структурами и Уставом учреждения. При расчете необходимой численности штатных работников, кадровой службы, учитываются следующие факторы:

- общая численность работников учреждения;

- конкретные условия и характерные особенности учреждения, связанные со сферой деятельности, масштабами, разновидностями;

- социальная характеристика учреждения, структурный состав ее работников (наличие различных категорий – рабочих, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификация;

- сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т.п.);

- техническое обеспечение управленческого труда и др.

В связи с тем, что учреждение самостоятельно определяет численность работников по функциям управления, их профессиональный и квалификационный состав, а также утверждает штат, все существующие методы расчета численности управленческих работников носят в основном рекомендательный характер. Расчет численности руководителей, специалистов и других служащих предприятия осуществляется различными методами: экономико-математическим методом, методом сравнений, методом прямого расчета, по трудоемкости работ, по нормам обслуживания и др.

Так, система развития персонала в учреждении приведена на рисунке 4.

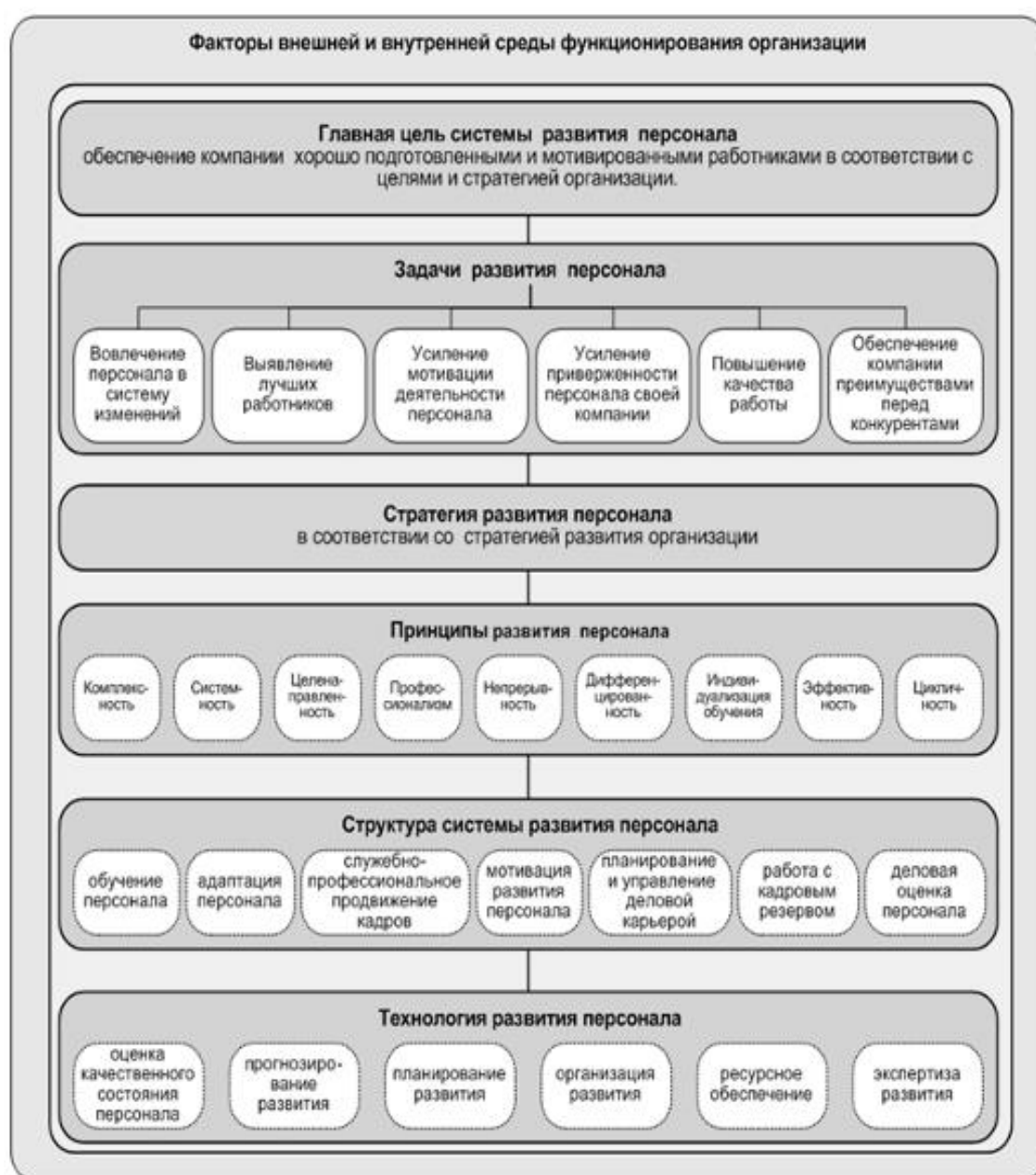


Рисунок 4 - Система развития персонала в учреждении КГКУ «ЦИТ»

Из рисунка 4 видно, что главная цель системы развития персонала – это обеспечение квалифицированными и мотивированными работниками в соответствии с целями и стратегией учреждения. Стабильное функционирование системы, ее надежность во многом зависят от оперативности отклика на возникающие нарушения в системе. Оценка состояния системы, ее изменения под воздействием любого принятого управленческого решения требуют учета этих связей. Поэтому одной из задач системы развития персонала в КГКУ «ЦИТ» является вовлечение персонала в систему изменений.

При этом устанавливается четкая прямая связь между задачами структурных подразделений и задачами отдельных работников, а также ответственностью каждого работника за результат его деятельности, а также за общий результат.

Основным параметром эффективности деятельности учреждения является профессиональная компетентность кадрового состава. Состав и количественные соотношения отдельных категории и групп работников учреждения характеризуют структуру кадров. Численность работников является важнейшим количественным показателем, характеризующим состояние и движение кадрового ресурса учреждения.

В зависимости от характера трудовой деятельности кадры учреждения подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации.

Состав структуры персонала и среднесписочная численность персонала КГКУ «ЦИТ» представлена в таблице 7.

Таблица 7 - Структура персонала по категориям

Категории персонала (год / %)	2013 год	2014 год	2015 год
	чел.	чел.	чел.
Всего	50	65	80
руководители	1	2	3
специалисты	39	48	57
рабочие	10	15	20

По данным таблицы 7, структура персонала учреждения за 2013 – 2015 гг. среднесписочная численность работников учреждения увеличилась на 30 человек, в том числе руководителей на 2 человека, специалистов на 18 человек, рабочих 10 человека. Структура персонала изменилась, наибольшее количество сотрудников увеличилось в категории специалистов, при общем соотношении количества работников с 2013 года по 2015 год увеличилось на 30 человек.

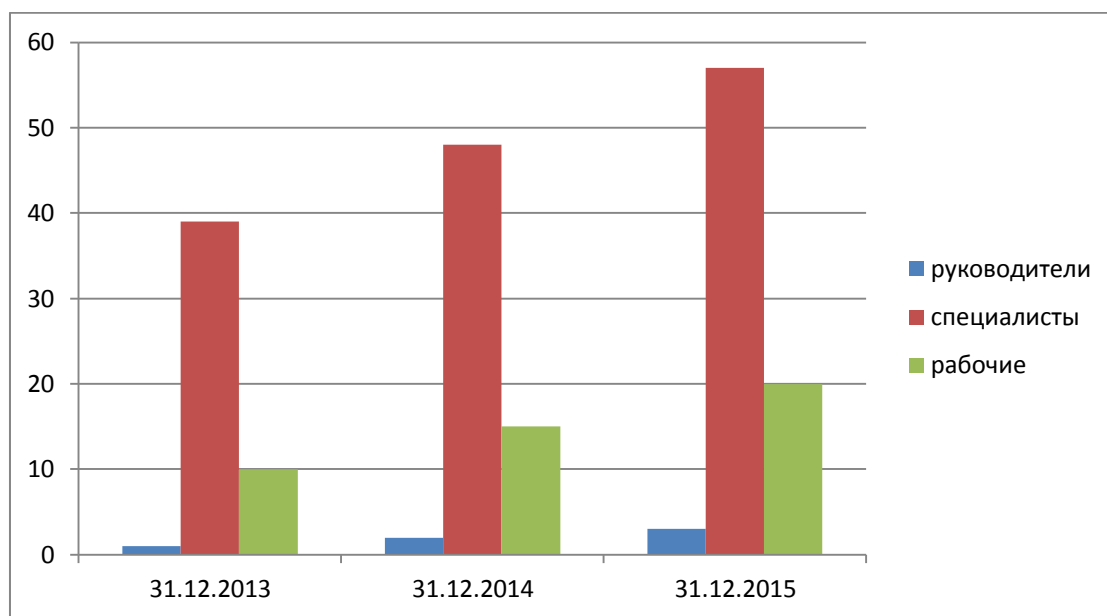


Рисунок 5 – Динамика структуры персонала по годам

В 2015 году в сравнении с 2013 годом наблюдается рост численности сотрудников КГКУ «ЦИТ». Возросла доля специалистов это обусловлено потребностью в высококвалифицированных сотрудниках.

Таблица 8 - Возрастной состав работников КГКУ «ЦИТ»

Возраст	2013 год	2014 год	2015 год
	чел.	чел.	чел.
До 25 лет	13	14	20
От 25 лет до 35 лет	10	20	30
От 35 лет до 45 лет	7	15	17
От 45 до пенсионного возраста	15	13	10
Работающие пенсионеры	5	3	3

Из данных таблицы 8 видно, что в КГКУ «ЦИТ» наибольшая процентная доля приходится в возрасте от 45 лет до пенсионного возраста, но по сравнению с 2014 годом количество их сократилась. Относительно высокий уровень доли работников старших возрастных категорий обусловлен, что в КГКУ «ЦИТ» была реализована кадровая политика по привлечению более опытных работников, в результате возрастные показатели кадрового состава возросли.

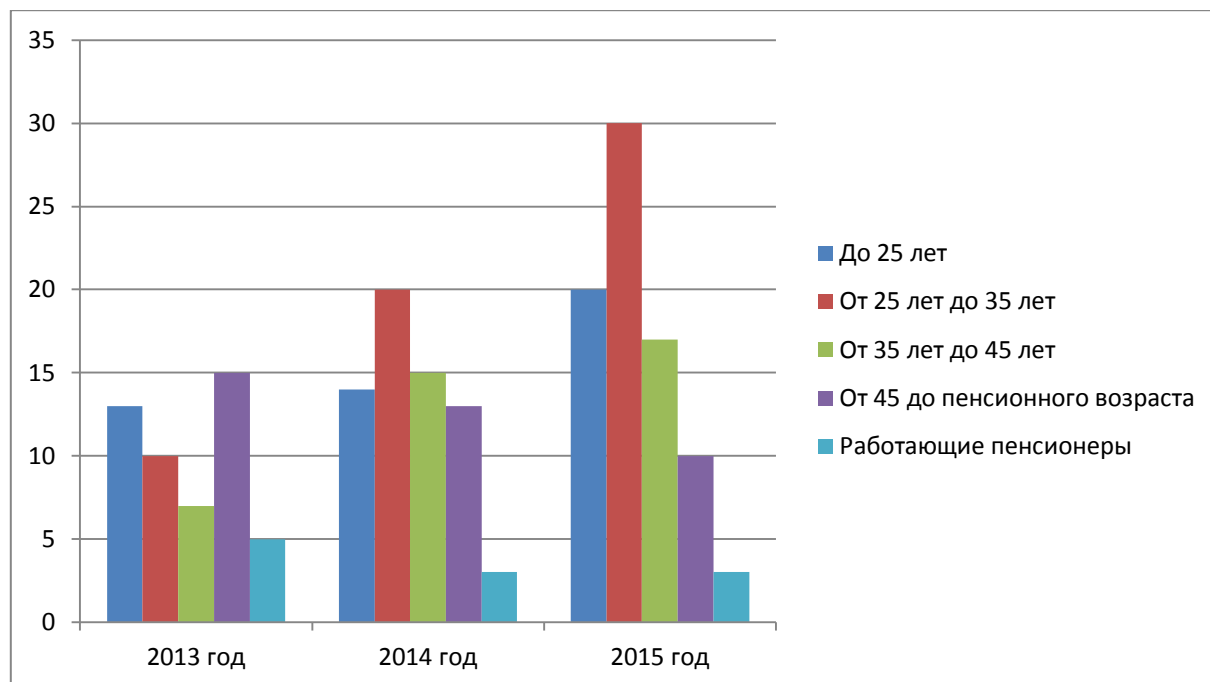


Рисунок 6 – Возрастной состав КГКУ «ЦИТ»

На данный момент тенденция изменилась, и КГКУ «ЦИТ» стало осуществлять работу по привлечению молодых специалистов, тем самым улучшая возрастные характеристики. Сейчас средний возраст принимаемого персонала ниже средних показателей высвобождаемых работников по всем категориям персонала - от рабочих до руководителей.

Снижение в 2014-2015 гг. доли работающих пенсионеров обусловлено проводимыми в учреждении мероприятиями по их высвобождению.

Основная часть принятых работников приходится на возрастную категорию от 25 до 35 лет, данные представлены в рисунке 6.

Персонал учреждения характеризуется достаточно высоким уровнем квалификации работников – более 80 % работников имеют профессиональное и высшее образование.

Таблица 9 - Уровень общеобразовательной подготовки работников КГКУ «ЦИТ»

Образование	2013 год	2014 год	2015 год
	чел.	чел.	чел.
Среднее	5	3	3
Среднее профессиональное	19	17	15
Высшие	23	33	48
Два высших и более, ученая степень	3	12	19

На рисунке 7 изображена динамика структуры персонала по уровню образования в 2013-2015 гг.

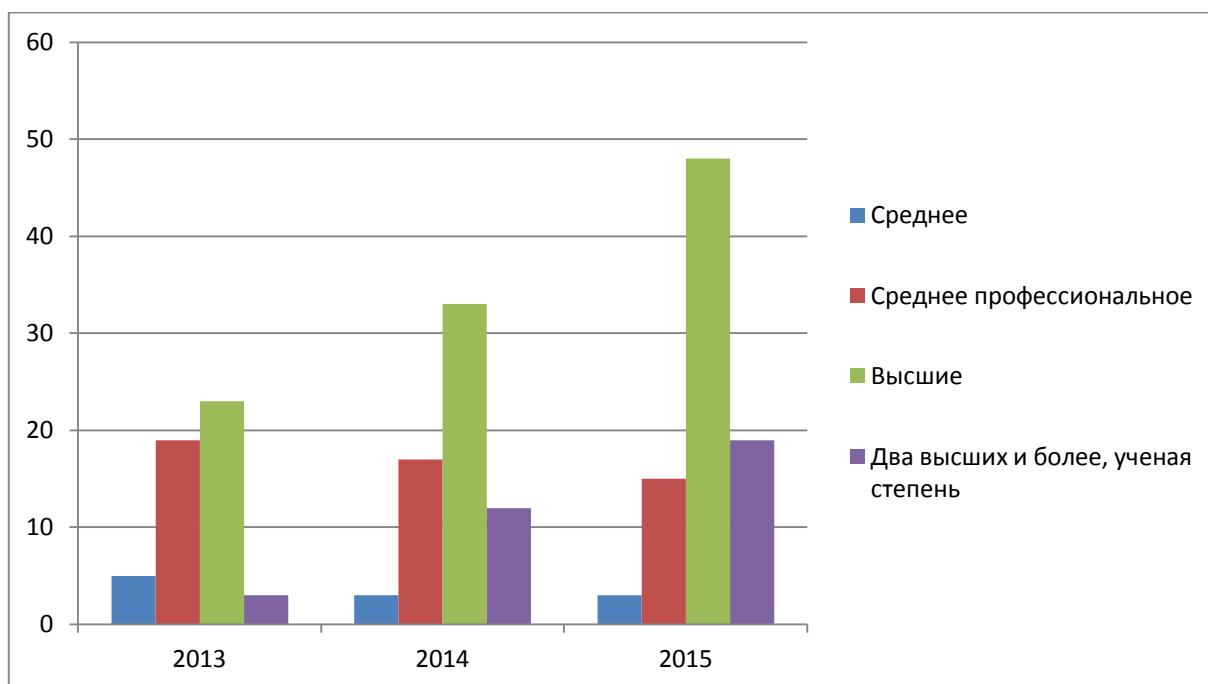


Рисунок 7 – Уровень образования персонала КГКУ «ЦИТ»

Образовательный уровень персонала КГКУ «ЦИТ» характеризуется достаточно высокой долей работников, имеющих высшее образование. За период 2013-2015 гг. квалификационный уровень персонала изменился. Доля работников без профессионального образования уменьшилась. Также

увеличилась доля работников с двумя высшими и более образованиями, и имеющими ученую степень.

В целях своевременного обеспечения потребностей учреждения в квалифицированных и компетентных специалистах, ведется работа по управлению развитием профессионального образования для наиболее полного раскрытия трудового потенциала и развития профессиональной компетентности работников.

Большое количество увольнений персонала обусловлено учреждением в январе 2015 года с целью высвобождения сотрудников пенсионного возраста. В 2015 году по сравнению с 2013 возросло количество уволенных, в том числе и по собственному желанию, данные представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Данные о движении персонала КГКУ «ЦИТ»

Наименование показателей	2013 год	2014 год	2015 год
	чел.	чел.	чел.
Среднесписочная численность	50	65	80
Принято	10	30	30
Уволено	2	3	5
Уволено по собственному желанию	5	6	7
Другая причина	3	6	3

Чтобы понять причину повышения числа увольнений проведем анализ причин увольнений, на рисунке 8.

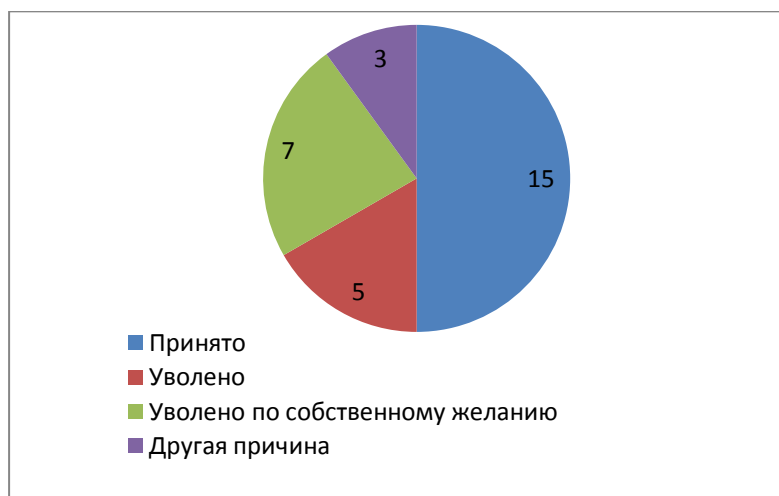


Рисунок 8- Структура причин увольнений в 2015 году

Наглядно видно, что большинство увольнений происходит по собственному желанию. Причиной являются неблагоприятные условия труда. Большая часть уволившихся по собственному желанию работников категории «рабочие» приходится на техников по обслуживанию распределительных сетей, чей труд связан с риском для жизни, работой в сложных погодных условиях и труднодоступных местах.

Интенсивность движения персонала характеризуется следующими коэффициентами, в таблице 11:

Таблица 11 - Показатели, характеризующие движение персонала в КГКУ «ЦИТ»

Коэффициенты, характеризующие движение персонала	Способ расчета	Показатели
Коэффициент оборота кадров по приему	$\frac{\text{Принятые}}{\text{ССЧ}} \times 100\%$	37,5 %
Коэффициент оборота кадров по выбытию	$\frac{\text{Выбывшие}}{\text{ССЧ}} \times 100\%$	19 %
Коэффициент замещения кадров	$\frac{\text{принятые} - \text{выбывшие}}{\text{ССЧ}} \times 100\%$	19 %
Коэффициент текучести	$\frac{\text{Увол. по соб. желанию}}{\text{ССЧ}} \times 100\%$	9 %

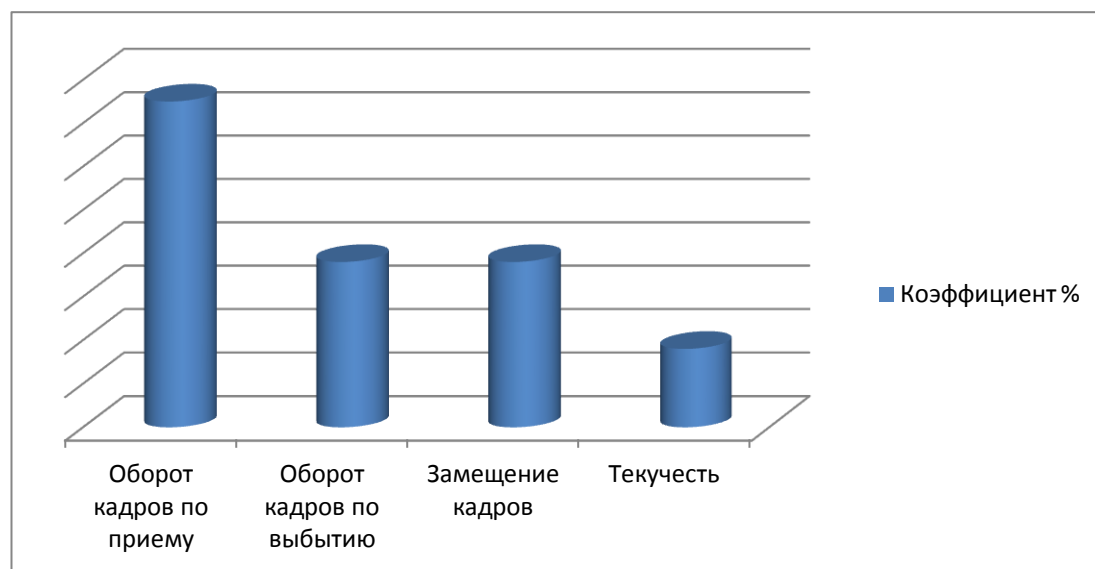


Рисунок 9 - Текучесть по категориям в 2015 году

Состав персонала находится в движении: одни работники увольняются, другие - поступают на работу. Движение происходит и внутри учреждения.

Главными условиями движения является степень потребности в кадрах, наличие возможностей у учреждения удовлетворить запросы работников и готовности работника к такому движению. В учреждении существуют следующие формы профессионально-квалификационного движения персонала:

1) Внутрипрофессиональное, или квалификационное, движение – освоение одной или нескольких профессий; повышение мастерства в пределах профессии и разряда в результате освоения сложных операций и функций;

2) Межпрофессиональное движение – перемена профессии с целью освоения новой, более сложной; переход к другой профессии, с целью улучшения условий труда;

3) Социальное движение – направление на обучение в учебное заведение; участие в конференциях.

Помимо традиционных профориентационных мероприятий и проектов, начатых в 2015 году с целью снижения текучести персонала и роста уровня обеспеченности, в 2016 году планируется разработать и внедрить:

1. Систему управления развитием обучения и регламент оценки эффективности.

2. Улучшение организации труда.

3. Повышение квалификации.

Итак, финансовое положение КГКУ «ЦИТ» характеризуется достаточной устойчивостью и платежеспособностью, однако следует более эффективно использовать имеющиеся в его распоряжении материальные и трудовые ресурсы для наращивания потенциала. Работа по управлению персоналом в учреждении ориентирована на сохранение высококвалифицированных кадров, более полное и эффективное использование профессионального и интеллектуального потенциала работников. Политика в области оплаты труда направлена на планомерное повышение и обеспечение конкурентного уровня заработной платы с учетом финансовых возможностей учреждения, повышение производительности труда и обеспечение роста экономической эффективности деятельности учреждения.

2.3 Проблемы развития профессиональной компетентности персонала КГКУ «Центр информационных технологий Красноярского края»

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей учреждения в области ИТ-инфраструктуры. По существу речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которым должен обладать персонал учреждения для реализации ее целей (сегодня и в будущем) и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий службы управления персоналом, самого сотрудника и его руководителя.

Работа в КГКУ «ЦИТ» по профессиональному развитию персонала ведется в отделе управления персоналом. Функции можно определить следующим образом:

- профессиональное развитие персонала - обучение, переобучение, аттестация и переаттестация персонала, повышение квалификации.
- профессиональное развитие административно-управленческого персонала - переобучение, повышение квалификации, внутрифирменное обучение целевого назначения;
- поддержание и развития сотрудничества с российскими учебными заведениями высшего и среднего профессионального образования.

В целях обеспечения социально-экономической стабильности учреждения, снижения риска оттока квалифицированных кадров, повышения конкурентоспособности КГКУ «ЦИТ» выделило следующие направления сохранения, восполнения и развития персонала:

- определение особой категории работников, удержание которых имеет ключевое значение для учреждения;

- разработка и внедрение мероприятий по омоложению персонала, в особенности персонала производственных подразделений (рабочих и инженерно-технических специалистов);
- усиление сотрудничества с ведущими российскими учебными заведениями высшего образования, в том числе в направлении целевой подготовки молодых специалистов;
- совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников в направлении широкого использования возможностей учебных центров.

Схема, по которой осуществляется обучение персонала в КГКУ «ЦИТ», представлена на рисунке 10.

Обучение в учреждении разделяется на техническое и нетехническое. Техническое обучение подразумевает тематику. Цель технического обучения – формирование у сотрудников полного комплекса знаний и навыков, необходимых для выполнения ими своих обязанностей.

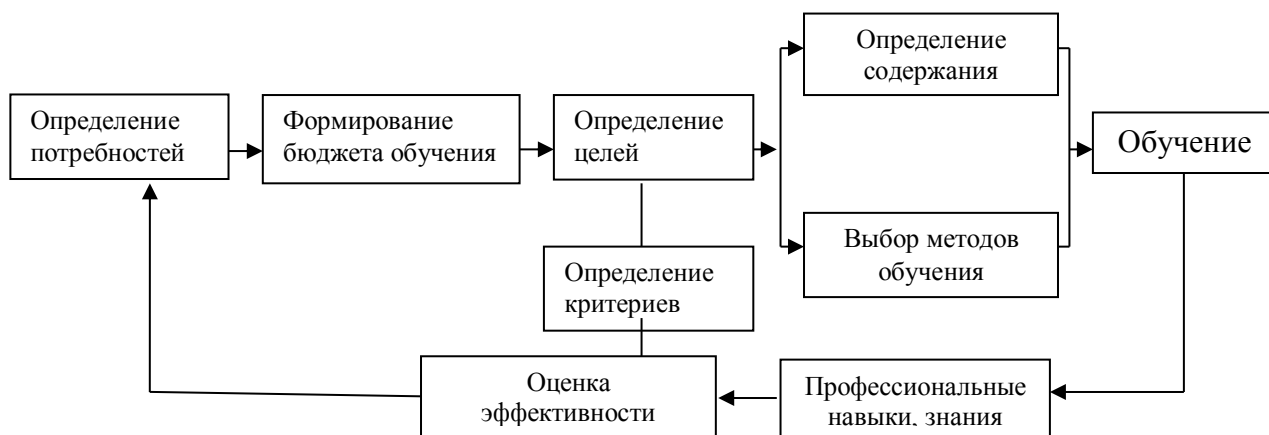


Рисунок 10 – Схема профессионального обучения персонала

Нетехническое обучение связано с развитием вспомогательных навыков у персонала, таких как работа в команде, коммуникации, целеполагание, управление конфликтными ситуациями и принятие решений.

Порядок реализации обучения персонала:

- цели и задачи корпоративного обучения;
- периодичность и правила аттестации персонала;

- порядок подачи заявок на обучение (от руководителей отделов);
- порядок составления плана обучения;
- инструкция по сбору и анализу данных о проведенном обучении.

Наибольшее внимание уделяется тренингам. Данный вид обучения, преимущественно, ориентирован на опытных сотрудников и имеет целью обобщение и углубление их знаний в каких-либо специфических вопросах. Обучение по данной тематике включает в себя разнообразные методы:

- лекции и семинары;
- курсы.

Курсы повышения квалификации ориентированы на молодых специалистов и направлены на формирование у них устойчивых технических знаний в области ИТ. Занятия проводятся в учебных центрах или специализированных организациях, группы формируются по результатам аттестации и заявкам подразделений.

Существуют специальные программы для руководителей, посвященные совершенствованию навыков планирования, принятия решений, управления и т.д. Данные курсы обычно проводятся раз в год. Анализ востребованных образовательных мероприятий представлен на рисунке 11.

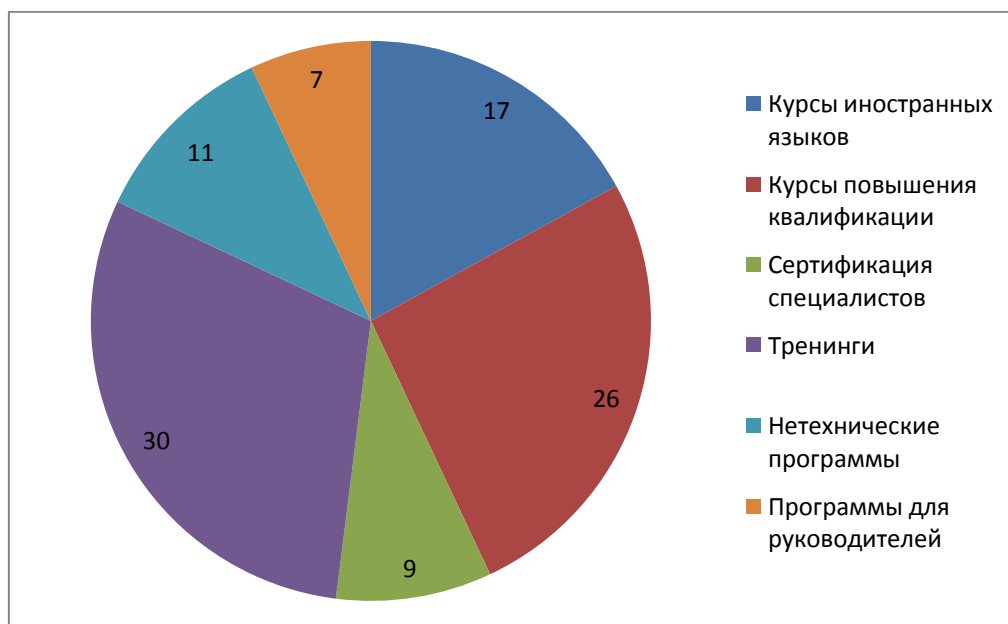


Рисунок 11 – Тематика образовательных мероприятий

Меньшие доли приходятся на нетехнические программы обучения для специалистов и оплачиваемые учреждением обязательные курсы.

С целью определения эффективности обучения, проанализируем на сколько полно обеспечиваемое учреждением обучение покрывает потребности персонала. Результаты сравнения приведены на рисунке 12.

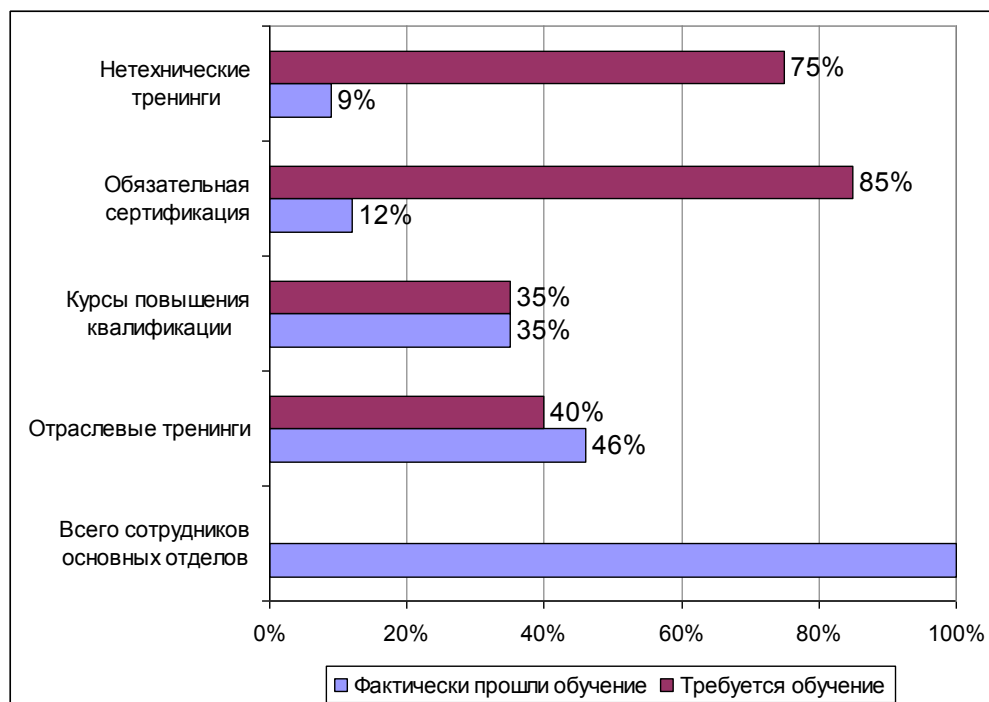


Рисунок 12 – Сравнение фактического обучения с потребностями персонала

Потребность в прохождении курсов повышения квалификации и отраслевых тренингов определяется должностями сотрудников, их стажем работы и выполняемыми обязанностями. Как видно из рисунка 12, эти потребности удовлетворяются полностью.

Потребность в обязательном повышении квалификации и получении соответствующих сертификатов определяется российскими и международными законодательными актами, регулирующими деятельность учреждения. Ввиду своих обязанностей, 85% сотрудников основных подразделений подлежат сертификации. Однако, как видно из рисунка 12, только 12% сотрудников

получают сертификаты за счет учреждения, а 73% сотрудников вынуждены делать это за свой счет и в нерабочее время.

Что касается нетехнических тренингов, строго говоря, они необходимы всем сотрудникам. Однако будем считать, что в первую очередь эти навыки необходимы тем сотрудникам, которые взаимодействуют непосредственно с учредителями и подрядчиками учреждения. Эта категория составляет 65% сотрудников основных отделов. Таким образом, 66% сотрудников не охвачены нетехническими программами обучения, в которых нуждаются.

В КГКУ «ЦИТ» организуются следующие виды обучения персонала, обеспечивающие его непрерывность:

1) подготовка новых кадров – это профессиональное обучение лиц, ранее не имевших профессию;

2) переподготовка рабочих осуществляется при высвобождении рабочих определенных профессий в связи с изменением профиля производства, внедрение новых услуг;

3) обучение рабочих вторым профессиям;

4) повышение квалификации рабочих и специалистов. Повышение квалификации рабочих имеет своей целью периодическое повышение квалификации работников. При этом пополняются ранее приобретенные знания, происходит знакомство с новейшими достижениями в сферах, представляющих профессиональный интерес для работников.

Повышение квалификации специалистов является продолжением базовой подготовки, вводя работников в новый круг обязанностей.

Первым этапом планирования повышения квалификации персонала является определение потребностей в обучении.

На основании утвержденной программы обучения персонала с учетом изменения внешних и внутренних условий руководители структурных подразделений уточняют потребность в обучении, предоставляя ежеквартальную заявку. Создается план обучения персонала на квартал, который утверждается руководителем. Заявка руководителями структурных

подразделений сдается в срок до 15 числа месяца, предшествующего планируемому кварталу.

В практике КГКУ «ЦИТ» сложились две формы внутрифирменного обучения персонала предприятия: на рабочем месте и вне рабочего места. Внутреннее обучение проводится на территории учреждения, внешнее – с выездом в специальную организацию, занимающуюся обучением персонала. Каждый из этих двух видов обучения позволит организовать процесс обучения без отрыва от работы или таким образом, что бы время, на которое работники оказались оторванными, было минимальным, еще одно преимущество внутреннего. Выбор внешнего обучения же, наоборот, отрывает персонал от работы, но это можно рассмотреть и с положительной стороны. Смена обстановки и виды деятельности (с выполнением прямых обязанностей на обучение) может послужить отдыхом для работников учреждения.

С точки зрения направлений в обучении можно выделить пять основных ситуаций в таблице 12.

Таблица 12 - Классификация форм обучения

Место организации обучения				
		Внутри предприятия	Внешний поставщик	Вне предприятия
Групповое обучение	С отрывом от работы	Закрытые семинары, курсы	Закрытые семинары, курсы	Открытые семинары, курсы, конференции
	Без отрыва от работы	Техническая учеба	Курсы	Курсы
Индивидуальное обучение	С отрывом от работы			Образовательные программы, стажировка
	Без отрыва	Ротация, стажировка, самообучение, дистанционное обучение	Самообучение с помощью компьютера, дистанционное обучение, консультирование	Образовательные программы

При получении или подтверждении категории повышается профессиональная компетентность работников, их заработная плата. Помимо

курсов повышения квалификации в учреждении ежемесячно в каждом подразделении проводятся техучебы с приглашением специалистов разных областей. Проводятся собрания, конференции, приуроченные учебным мероприятиям или решению производственных вопросов. Учебные мероприятия ориентированы на оказании помощи в решении производственных задач. Центральное место в учебных мероприятиях отводится закреплению или расширению профессиональных знаний, умений, способностей, а также развитию мотивации работников учреждения.

Если провести оценку социальной эффективности имеющихся мероприятий, то можно выделить как позитивные, так и негативные изменения. Что касается негативных последствий существующего обучения, то они состоят в неудовлетворенности сотрудниками частичной оплатой обучения, росте текучести кадров из-за неудовлетворенности сотрудниками, интеллектуальных перегрузок.

Для уточнения этих данных был проведен опрос в приложении Е. Было выяснено, что примерно половина сотрудников не довольны качеством обучения. Из них наиболее частой причиной было назван тот факт, что учреждение не оплачивает (либо оплачивает небольшой доле сотрудников) обязательные курсы повышения квалификации и обучения, в то время как пройти это обучение обязаны 85% специалистов основных подразделений.

Кроме того, 17% сотрудников заявили, что рассматривают возможность увольнения по причине того, что не имеют возможности оплачивать обязательное обучение либо не хотят это делать. Эти данные объясняют повышенную текучесть кадров среди специалистов.

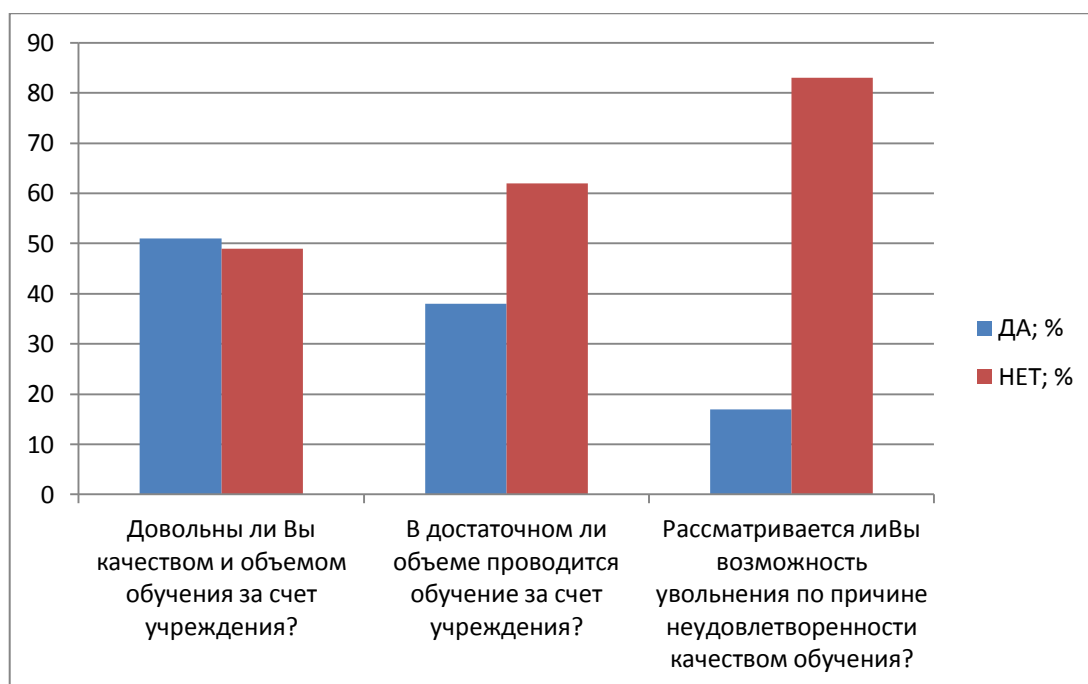


Рисунок 13 - Результаты опроса сотрудников, посвященного удовлетворенности качеством обучения

Исходя из полученных сведений, можно сделать вывод, что в процессе образования имеется недоработка, связанная с неполной оплатой обучения, а ее последствия негативно влияют на мотивацию сотрудников.

Также недостатком является то, что большое количество работников приходится обучать с отрывом от производства. При обучении вне учреждения основной упор делается на теорию, а не на практику и не учитывается специфика деятельности учреждения.

Одной из форм обучения в КГКУ «ЦИТ» считается обмен опытом между сотрудниками учреждения: организация видео конференций, организация тематических совещаний. Фактически мероприятий по обмену опытом между соответствующими службами в КГКУ «ЦИТ» носит формальный характер, и сводиться лишь к уточнению по телефону отдельных рабочих моментов. Это огромный недочет, так как обмен опытом дает возможность каждому видеть входные данные и на их основе делать свои выводы, будь то новые планы или смена курса в уже существующих.

Негативные последствия несовершенства обучения персонала проявляются в недовольстве сотрудников обучением, повышении текучести кадров и снижении уровня мотивации, а также наблюдается снижение качества услуг. Обобщим данные об обучении персонала с помощью SWOT-анализа таблица 13.

Таблица 13 - SWOT-анализ обучения персонала

Сильные стороны: непрерывность обучения; наличие программ для разных категорий сотрудников; оценка персонала.	Слабые стороны: отсутствие механизмов бюджетирования и обучения; неполное удовлетворение потребностей сотрудников в обучении; неполное выявление потребностей в обучении.
Возможности: более рациональное расходование средств на обучение за счет бюджетирования и планирования; повышение качества услуг за счет совершенствования обучения; повышение мотивации специалистов за счет совершенствования обучения.	Риски ухудшение имиджа и потеря клиентов из-за снижения качества услуг; слишком большие затраты на обучение.

Как следует из анализа, существуют определенные слабые стороны в обучении персонала. Необходимо воспользоваться существующими возможностями для их устранения и нейтрализации рисков.

Проблемы и задачи совершенствования управления развитием персонала КГКУ «ЦИТ» обобщены в таблице 14.

Таблица 14 – Основные проблемы управления развитием персонала

Проблема	Задача
Недовольство специалистов профессиональным обучением - учреждение не оплачивает получение обязательных сертификатов и некоторые другие виды обучения	Разработка механизма субсидирования обязательного обучения. Разработка механизма формирования бюджета на обучение.
Недовольство клиентов уровнем работы молодых специалистов	Интенсификация и расширение программы обучения молодых специалистов, имеющих стаж работы менее двух лет.
Отсутствие формирования потребности в обучении	Инструкция по выявлению потребности

Для реализации мероприятий по совершенствованию обучения персонала необходимо разработать и утвердить ряд организационно – распорядительной документации, а именно:

1. Методику предоставления оплаты обучения персонала за счет учреждения. Ученический договор.
2. Порядок составления затрат на обучение персонала и проект бюджета на обучение.
3. Инструкция по выявлению потребности в обучении персонала и формы учетных документов для разных методов анализа.

Финансирование мероприятий предполагается осуществлять аналогично существующим расходам на обучение – за счет бюджета на персонал. Источниками предполагаемого социально-экономического эффекта мероприятий являются:

1. Снижение текучести кадров;
2. Более рациональное использование средств за счет формирования бюджета на обучение;
3. Повышение мотивации сотрудников.

Для обеспечения эффективности управления профессиональным развитием персонала КГКУ «ЦИТ» необходимо, прежде всего, поддерживать и стимулировать стремление персонала к развитию и обучению.

В ходе анализа управления профессиональным развитием персонала КГКУ «ЦИТ» были выявлены следующие недостатки:

1. В системе обучения персонала:
 - Отсутствие механизма обучения специалистов;
 - Неполное выявление потребностей в обучении;
 - Отсутствия ученического договора.

Не смотря на успешное функционирование и динамичное развития КГКУ «ЦИТ» в экономическом секторе, существует ряд недоработок в работе по развитию персонала. В программах обучения имеются проблемы, что ведет к снижению мотивации работников.

При рассмотрении системы выявлено, что общей характеристикой является незначительная роль кадрового отдела в стратегическом управлении учреждения. В КГКУ «ЦИТ» в отделе кадров по-прежнему играет формальную роль, т.к. их функции ограничиваются ведением личных дел и выполнением кадровых решений, исходящих от руководства. Отношение к персоналу как руководства учреждением, так и субъектов кадровой работы обусловливается уверенностью в том, что незаменимых людей не бывает. В связи с этим инвестиции в человеческий капитал весьма ограничены, трудовые организации ориентированы больше на специалистов со стороны, нежели профессиональную подготовку молодого специалиста и развитие собственных кадров.

При исследовании механизма управления развитием профессиональной компетентности персонала выявлено, что основной КГКУ «ЦИТ» является то, что практически не уделяется внимания процессу разработки требований к профессиональной компетентности персонала. Данная проблема напрямую связана с необходимостью определения стандартов эффективности труда, требующих проведения процедуры анализа работы. Так как процедуры анализа работы, как правило, не стандартизированы, как и критерии эффективности и ожидаемые результаты труда. В результате требования к качеству труда осознаются работниками интуитивно, исходя из собственных представлений об эффективной работе и наблюдений за опытными работниками. Требования к компетентности работника также определены в общей форме, охватывающей уровень и профиль образования, и необходимый стаж работы. Разработка прогнозов будущих потребностей в профессиональной компетентности в учреждении, как правило, не проводится, и мероприятия по их удовлетворению осуществляются при возникновении конкретной необходимости.

Обучающие мероприятия либо слабо связаны с реальной потребностью персонала в получении новых знаний и умений из-за некорректности выявления потребности в обучении, либо выбираются неэффективные методы обучения.

Отмечаются проблемы, связанные с отсутствием схем карьерного продвижения персонала, доступностью информации о возможностях служебного роста для занятых в учреждении, доминированием фактора случая при должностном продвижении, что говорит о том, что карьера работника в современных условиях является делом и личной инициативой самого работника.

Недостатки, обнаруженные во всех системах системы управления развитием профессиональной компетентности персонала в КГКУ «ЦИТ», связаны, в первую очередь, с отсутствием практики проведения регулярной оценки профессиональной компетентности персонала, что не позволяет выявлять объективные потребности в обучении работников, осуществлять обоснованное карьерное продвижение и материальное вознаграждение персонала

Таким образом, результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что система управления персоналом и механизм управления развитием профессиональной компетентности персонала в КГКУ «ЦИТ» находится на начальной стадии формирования.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы развития профессиональной компетентности персонала КГКУ «Центр информационных технологий Красноярского края»

3.1 Мероприятий по совершенствованию системы развития профессиональной компетентности персонала КГКУ «Центр информационных технологий Красноярского края»

Высокая квалификация кадрового персонала играет большую роль в жизни учреждения.

По результатам анализа персонала КГКУ «ЦИТ» проведенного во второй главе ВКР, были сделаны выводы о сильных и слабых сторонах персонала и мероприятий для совершенствования системы развития персонала.

С целью совершенствования уровня развития профессиональной компетентности было принято решение о профессиональном обучении специалистов с целью повышения профессиональной компетентности, соответствующий перечню требований работодателей к уровню подготовки современного ИТ-специалиста.

Для определения профессионально-значимых качеств, необходимых специалисту для успешной реализации профессиональной деятельности в области сетевых информационных технологий, нами был изучен профессиональный ИТ-стандарт (квалификационные требования к специалисту по системному администрированию) [4].

В результате проведенного анализа, нами были выявлено, что таковыми профессионально-значимыми качествами являются:

1. Знания в области сетевых информационных технологий, которые включают в себя информацию о сетевых топологиях, методах проектирования и создания структурированной кабельной системы.

2. Умения проектирования и конфигурирования вычислительных сетей, предполагающие обладание умениями построения схем IP-сетей с использованием масок переменной длины.

3. Навыки реализации сетевых протоколов с помощью программных средств (сетевое программирование).

4. Опыт профессиональной деятельности, предполагающий глубокое погружение в профессиональную среду.

5. Мотивация к самореализации в профессиональной деятельности, характеризующаяся увлеченностью выбранной профессией, осознанием значимости своего труда, реализацией себя в выбранной сфере деятельности.

С целью определения личностных качеств ИТ-специалиста, нами были изучены профессиональные стандарты специалиста системного администрирования. В результате проведенного анализа, было выявлено, что таковыми личностными качествами являются:

1. Лидерство, которое проявляется в способности формировать коллектив и вести его к намеченным целям, на основе личного авторитета.

2. Коммуникабельность, характеризующаяся умением устанавливать контакт, как с коллегами, так и с руководством, слушать и слышать, задавать вопросы.

3. Умение работать в команде, которое характеризуется умением общаться и взаимодействовать со своими коллегами, вежливостью и уважительным отношением к ним.

4. Стрессоустойчивость, характеризующаяся легкой адаптацией сотрудников к возникающим нестандартным ситуациям в профессиональной среде, работоспособностью и выносливостью в течение длительного времени.

5. Стремление к самообучению и развитию, которое характеризуется обладанием внутренней мотивацией на приобретение новых знаний, стремлением к самообразованию и профессиональному совершенству на протяжении всей жизни.

6. Креативность, характеризующаяся новаторством и творческим подходом при решении ежедневных задач в профессиональной деятельности.

7. Ответственность, подразумевающая способность сотрудником принимать решения в сложных ситуациях и отвечать за их последствия.

8. Самостоятельность, которая проявляется в независимости сотрудника, его способности действовать без постоянного вмешательства и практической помощи извне, при решении профессиональных задач.

9. Аккуратность, предполагающая выполнение работы сотрудником без помарок, ошибок и погрешностей.

10. Усидчивость, проявляющаяся в терпении, самоорганизации и выдержке, при решении профессиональных задач, обычно требующих длительной сидячей работы.

Следует отметить, что выявленные и профессионально-значимые и личностные качества являются основой формирования общекультурных и профессиональных компетенций.

В результате формирования перечисленных профессиональных и общекультурных компетенций, в дальнейшем будет сформирован определенный уровень компетентности в области ИТ, который, в свою очередь, будет характеризовать готовность ИТ-специалиста к профессиональной деятельности в области вычислительных сетей и телекоммуникаций.

Другими словами, компетентность в области сетевых информационных технологий, характеризующая готовность ИТ-специалистов к профессиональной деятельности в области вычислительных сетей и телекоммуникации, определяется уровнем сформированности профессионально-значимых качеств, с одной стороны и уровнем сформированности личностных качеств, с другой.

В ходе рассмотрения эталонной компетентностной модели ИТ-специалиста Учебного центра г. Оренбурга нами было выдвинуто предположение о том, данная модель является наилучшим методом для

повышения профессиональной компетентности специалиста, так как рассматривает личностные и профессиональные качества.

Определенные качества сотрудников являются доминирующими для успешной реализации своей профессиональной деятельности, а другие нет.

С целью определения наиболее важных качеств сотрудников в сфере сетевых информационных технологий, нами было опрошено более 20 сотрудников отделов системного администрирования (центр информационных технологий).

Результаты мониторинга мнения руководителей по выбору наиболее важных профессионально-значимых и личностных качеств ИТ-специалистов представлены на рисунках 14 и 15.

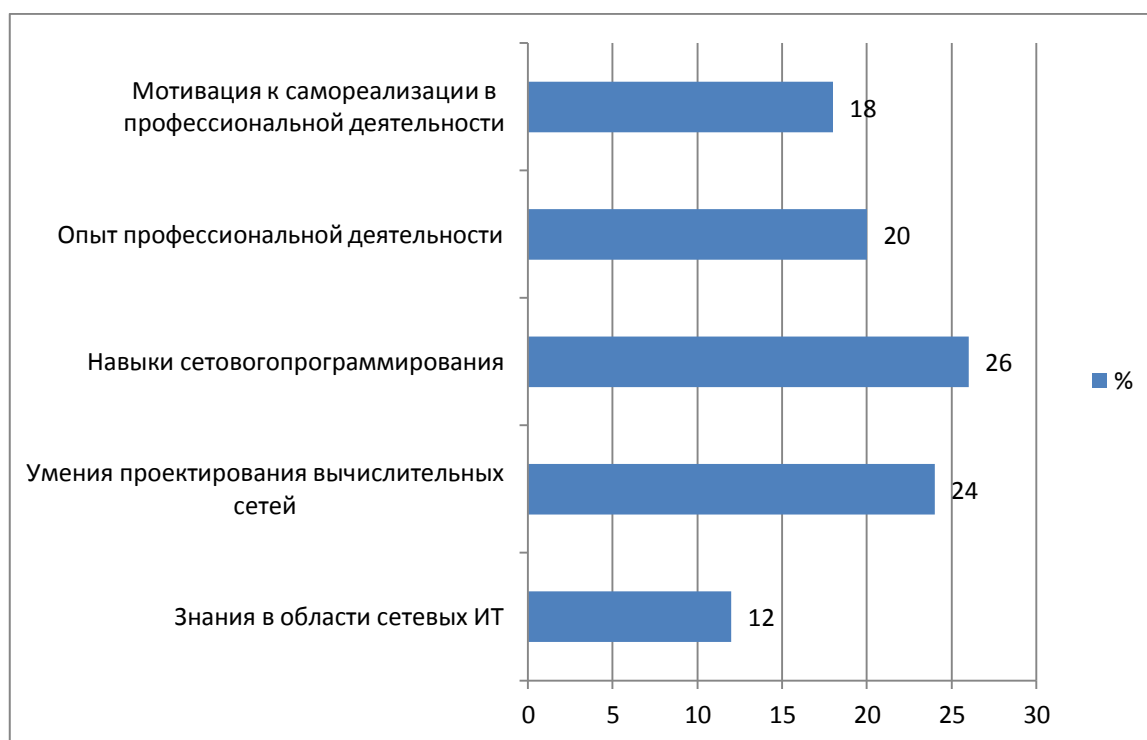


Рисунок 14 - Результаты мониторинга мнения руководителей по выбору наиболее важных профессионально-значимых качеств ИТ-специалистов

Как видно из рисунка 14, по мнению большинства руководителей, в первую очередь, ИТ-специалистам необходимо наличие таких профессионально-значимых качеств, как навыки сетевого программирования и умения проектирования вычислительных сетей. Остальные профессионально-

значимые качества были выбраны в меньшей степени, следовательно, для ИТ-специалистов, по мнению руководителей, они являются менее важными.

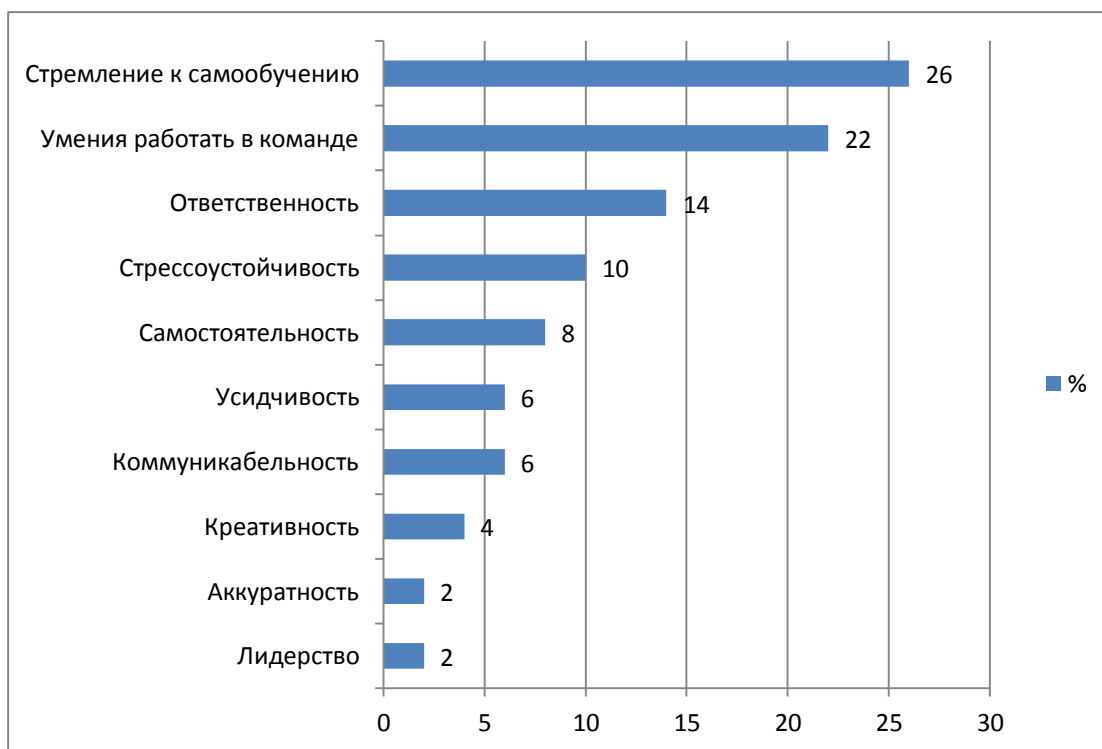


Рисунок 15 - Результаты мониторинга мнения руководителей по выбору наиболее важных личностных качеств ИТ-специалистов

Как видно из рисунка 15, по мнению большинства руководителей, наиболее важными для ИТ-сотрудников являются такие личностные качества, как стремление к самообучению и развитию, а также умение работать в команде. Остальные личностные качества были выбраны в меньшей степени, следовательно, для ИТ-специалистов, по мнению руководителей, они являются менее важными.

Полученные результаты позволили нам выявить доминирующие качества, необходимые для применения эталонной компетентностной модели ИТ-специалиста. Полученная модель включает требования к уровню сформированности профессионально-значимых и личностных качеств сотрудника сферы сетевых информационных технологий (высокий, выше среднего, средний, ниже среднего, низкий), в соответствии с пожеланиями современных работодателей в сфере ИТ-услуг, представлен на рисунке 16.

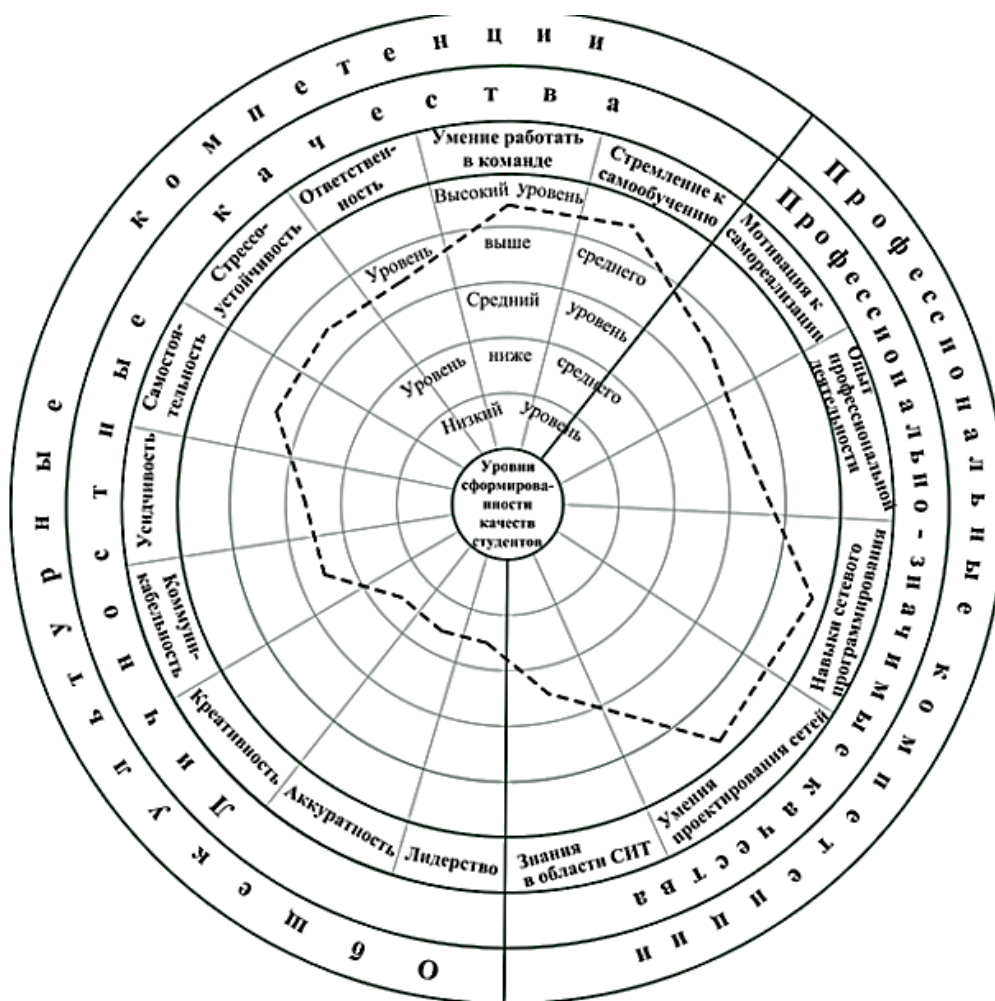


Рисунок 16 - Эталонная компетентностная модель ИТ- специалиста

В основу предложенной методики используемой в Учебном центре г. Оренбурга положено мнение о том, что каждому качеству необходимо присвоить весовой коэффициент, отражающий его значимость для сотрудника, для того, чтобы успешно реализоваться в профессиональной деятельности в сфере ИТ-услуг.

В качестве критерия соответствия уровня требованиям должностей ИТ-отдела использовался показатель «компетентность в области сетевых информационных технологий», который формируется в результате оценки профессионально-значимых и личностных качеств, как сумма баллов всех показателей, с учетом весовых коэффициентов:

$$K_p = \left(\frac{\sum_{i=1}^{15} L_i * K_{vi}}{\sum_{i=1}^{15} K_{vi}} \right) / 100, \quad (A.1)$$

где K_p – показатель «компетентность в области сетевых информационных технологий»;

L_i – оценка i го критерия в процентах;

K_{vi} – весовой коэффициент i го критерия.

Используемые в формуле A.1 весовые коэффициенты определяют степень важности данного качества для сотрудника, для того чтобы выполнять обязанности, в соответствии с должностями ИТ-отдела. Весовые коэффициенты значимости качеств ИТ-специалиста представлены в таблице 15.

Таблица 15 - Весовые коэффициенты значимости качеств ИТ - специалиста

Сотрудник ИТ-отдела	Личные качества									Профессионально-значимые качества				
	Стремление к самообучению и развитию	Умение работать в команде	Ответственность	Стрессоустойчивость	Самостоятельность	Усидчивость	Коммуникабельность	Аккуратность	Лидерство	Знания в области СИТ	Умение проектирование сетей	Навыки сетевого программирования	Опыт профессиональной деятельности	Мотивация к самореализации
Весовой коэффициент	0,9	0,9	0,7	0,7	0,7	0,5	0,3	0,3	0,3	0,5	0,9	0,9	0,7	0,7

Таким образом, согласно рассмотренной методики, после прохождения всех испытаний обучения, сотруднику по подбору персонала будут доступны результаты сформированности каждого из профессионально-значимых и личностных качеств. На основе этих данных он будет иметь возможность определить итоговый уровень сформированности показателя «компетентность в области сетевых технологий» каждого сотрудника, как характеристики его готовности к профессиональной деятельности в области вычислительных сетей и телекоммуникации.

В ходе проводимого исследования нами была разработана шкала для оценки уровня сформированности компетентности в области сетевых информационных технологий ИТ-специалиста (желаемый, необходимый, достаточный, недостаточный, недопустимый) в таблице 16.

Таблица 16 – Шкала оценки показателя «Компетентность в области ИТ»

Уровень показателя	Количество баллов	Оценка и основные рекомендации
Высокий (желаемый)	0,81-1,0	Кандидат полностью удовлетворяет всем требованиям должности. Проблемные показатели отсутствуют.
Выше среднего (необходимый)	0,61-0,8	Кандидат удовлетворяет требованиям должности. Имеется несколько проблемных показателей, которые могут быть легко откорректированы в процессе адаптации.
Средний (достаточный)	0,41-0,6	Кандидат частично удовлетворяет требованиям должности. Небольшое количество проблемных показателей, требующих корректировки в процессе адаптации.
Ниже среднего (недостаточный)	0,21-0,4	Кандидат не удовлетворяет требованиям должности. Большое количество проблемных показателей, требующих корректировки средствами дополнительной профессиональной переподготовки.
Низкий (недопустимый)	0-0,2	Кандидат не удовлетворяет минимальным требованиям должности.

Полученное значение показателя «компетентность в области сетевых информационных технологий» (Кр) позволит оценить соответствие подготовки кандидатов (в том числе и выпускников, будущих ИТ-специалистов) требованиям руководителей в сфере вычислительных сетей и телекоммуникаций и оказать помощь при подборе наиболее подходящего сотрудника ИТ-отдела.

Резюмируя вышесказанное можно заключить следующее:

- на основе мнения руководителей ИТ-отрасли выявлены доминирующие профессионально-значимые и личностные качества, необходимые специалистам для успешной реализации профессиональной деятельности в области вычислительных сетей и телекоммуникаций;
- рассмотренная эталонная компетентностная модель ИТ-специалиста, разработанная учебным центром города Оренбурга, включающая требования к уровню сформированности профессионально-значимых и

личностных качеств сотрудников в сфере сетевых информационных технологий;

– на основе требований эталонной компетенстной модели ИТ-специалиста создана методика, позволяющая оценить соответствие уровня подготовки кандидатов на должность требованиям руководителей ИТ-отдела, а также оказать помощь в поддержке принятия решения при выборе наиболее подходящего сотрудника.

В конце обучения, после аттестации обучающихся, Учебным центром выдается соответствующий документ, подтверждающий обучение. Это будет сертификат о повышении квалификации, что позволит им претендовать на повышение заработной платы, а углубление и совершенствование знаний поможет более качественно и бесперебойно выполнять свою работу.

Главной целью данной Методики является создание системы возмещения затрат на обучение всем категориям персонала. Причиной разработки документа является тот факт, что учреждение не оплачивает обязательные курсы повышения квалификации специалистов, что вызывает недовольство и демотивацию персонала. Основными принципами методики являются:

- обеспечение учреждения высококвалифицированными кадрами,
- возможность выступления в роли инициатора обучения, как учреждения, так и сотрудника,
- возможность принимать решение о субсидировании обучения на основании четких правил предоставления субсидирования обучения в зависимости от опыта работы, типа обучения,
- появление гарантий для учреждения со стороны сотрудника по отработке.

Методика предоставления оплаты обучения персонала за счет учреждения.

Цель: Создание системы возмещения затрат на обучение всем категориям персонала. Основные принципы: обеспечение учреждения

высококвалифицированными кадрами. Обучение может быть инициировано как руководством, так и самим сотрудником.

Выбор программы обучения: курсы и тренинг, выбранные сотрудником или рекомендованные ему руководством, должны соотноситься с работой сотрудника и выполняемыми задачами. Выбор программы обучения должен основываться на результатах аттестации, анализе компетенций и рекомендациях начальника отдела.

Типы обучающих программ: краткосрочное обучение (тренинги, семинары продолжительностью не более месяца или 30 часов), долгосрочное обучение (курс длительностью более 1 месяца или 30 часов) к такому обучению относятся курсы повышения квалификации и профессиональной подготовки, курсы, рассчитанные более чем на 1 год, например высшее образование.

Размер компенсации, которую выплачивает учреждение, соответствует расценкам, приведенным в таблице 17.

Таблица 17 - Размер компенсаций за обучение

Тип курса	Краткосрочные курсы	Высшее образование	Курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки	Внутренний тренинг
Инициатором обучения является учреждение	100%	Не более 75 %	100%	100%
Инициатором обучения является сотрудник (одобрено учреждением)	Учреждение оплачивает 2/3 стоимости обучения	Не более 50 % стоимости	50% стоимости курса	-

1. К краткосрочному обучению относятся одно - трехдневные тренинги, образовательные курсы длительностью не более 1 месяца или 30 часов.

2. Курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки проводятся на базе высшего образования. Целью которых

является овладение дополнительными знаниями и навыками, необходимыми для работы.

3. Высшее образование подразумевает обучение в институтах и университетах, в результате которого специалист приобретает новую специальность и получает диплом государственного образца об окончании.

Перед подачей заявки в приложении К на обучения сотрудник должен представить форму отчета по результатам повышения квалификации в приложении Л. В которой он должен прописать все мероприятия, которые он должен создать или провести по результатам повышения квалификации. Тем самым подтвердить успешное прохождение обучения за счет учреждения.

В любом случае сотрудник должен получить сертификат или диплом об окончании курсов. Если сотруднику не удалось пройти курс полностью, получить сертификат, он полностью возмещает учреждению все средства, затраченные учреждением на обучение сотрудника.

Заключительные положения: если сотрудник прерывает обучение или не получает в конце обучения диплом или сертификат, предусмотренные программой, за исключением случаев заболевания или травмы, и прекращает работу в учреждении ранее срока, оговоренного в договоре, он возмещает учреждению полную сумму, затраченную на его обучение. Если сотрудник прерывает обучение из-за заболевания или травмы, он возмещает учреждению затраты на его обучение пропорционально периоду, во время которого он обучался.

Кроме оплаты обязательного обучения, методика дает возможность сотрудникам выступать инициаторами обучения, подавая заявки в установленной форме в приложении К. Кроме того, возможность частичной или полной компенсации стоимости обучения является для персонала мотивирующим фактором, дающим возможность повысить свой профессиональный уровень большому числу сотрудников. Между учреждением и сотрудниками заключается ученический договор в приложении Д, в котором

оговариваются сроки отработки сотрудника в случае полной оплаты его обучения.

Таблица 18 - Период работы в учреждении по окончании обучения

Тип курса	Период отработки
Цикловой тренинг, только для сотрудников, проходящих испытательный срок	3 мес.
Краткосрочное обучение/тренинги, семинары	6 мес.
Курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки	1 год
Высшее образование	3 года

В результате заключенного договора снижается текучесть кадров.

В рамках ВКР следует предложить показатели и критерии системы оценки результатов обучения КГКУ «ЦИТ».

Основные критерии и показателями оценки эффективности обучения представлены в таблице 19.

Таблица 19 - Основные критерии и показателями оценки эффективности обучения

Критерии оценки	Показатели оценки	
	Качественные	Количественные
<ul style="list-style-type: none"> - экономические (отдача от затрат); - производственные (рост эффективности труда); - образовательные (рост уровня знаний, умений и навыков); - мотивация. 	<ul style="list-style-type: none"> - правильность выполняемых действий; - рациональность учреждения труда и рабочего места; - самостоятельность в работе; - соблюдение правил техники безопасности; - применимость теоретических знаний при выполнении заданий; - сложность проделанной работы. 	<ul style="list-style-type: none"> - точность работы (отклонения от норматива); - время, отводимое на выполнение задания; - процент брака в работе (количество ошибок при выполнении задания); - выполнение норм выработки; - рациональный выбор оборудования и ПО.

Основная цель оценки эффективности внедрения новых мероприятий в систему управления процессом развития персонала учреждения – выяснить, насколько эффективность предлагаемых мероприятия соотносится с финансовыми затратами на них.

3.2 Оценка эффективности по совершенствованию развития профессиональной компетентности персонала

Рассчитаем экономическую эффективность предлагаемых мероприятий по профессиональному обучению персонала с целью повышения профессиональной компетентности в КГКУ «Центр информационных технологий Красноярского края» (далее - КГКУ «ЦИТ»). Целесообразно рассмотреть экономический эффект как совокупность эффектов в сфере управления персоналом. Расчет срока окупаемости и чистой приведенной стоимости мероприятий в данном случае не целесообразны, ввиду того, что они не подразумевают инвестиционных вложений и генерации собственного денежного потока.

В 2015 году бюджет учреждения составил 31 249 тыс. руб. за счет увеличения числа государственных заказов. Предположим, что бюджет учреждения сократился на 30% из-за недовольства работой персонала. Предотвратив эти потери, учреждение сможет сэкономить:

$$31\,249 \text{ тыс. руб.} \times 30\% = 9374,7 \text{ тыс. руб.}$$

Коэффициент текучести кадров в 2015 году составил 9 %. Реализация мероприятий позволит повысить мотивацию специалистов и, таким образом, текучесть кадров может снизиться до уровня 2014 года. Экономия средств в этом случае (P_1) рассчитывается по формуле А.2:

$$P_1 = P \times \left(1 - \frac{K_2^T}{K_1^T}\right) \quad (\text{А.2})$$

$$P = Z_d \times Ч_d \times K_c \times K_d \quad (\text{А.3}),$$

где K_1^T, K_2^T - фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %;

Z_d - среднедневной заработок одного работника, руб.;

$Ч_d$ - количество человеко-дней не работы в связи с увольнением или обучением;

K_c - коэффициент, учитывающий размер единого социального налога;

K_d - коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату.

Экономия средств за счет снижения текучести кадров составит:

$$P_1 = 3000 \times 120 \times 7 \times (1 - 8/9) = 302,4 \text{ тыс. руб.}$$

Совершенствование профессионального обучения персонала так же положительно повлияет на уровень профессиональных навыков специалистов, за счет чего повысится качество работы и снизится число ошибок. Экономия средств за счет снижения числа ошибок в проектах (государственных заказах) (P_2) рассчитывается по формуле (А.4):

$$P_2 = Д \times \frac{B_0 \times C_0}{100} \quad (\text{А.4}),$$

где $Д$ - количество документов (проектов) в год;

B_0 - Уменьшение количества ошибок, %

C_0 - стоимость исправления ошибок, руб.

Число проектов равно числу сотрудников учреждения. Рассчитаем экономию при снижении числа ошибок на 10%:

$$P_2 = 788 \times 10\% \times 10.000/100 = 788 \text{ тыс. руб.}$$

Суммарная годовая экономия средств (P) составит:

$$P = 9374,7 + 302,4 + 788 = 10465,1 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от реализации мероприятия равен разнице между годовой экономией средств за счет осуществления проектных мероприятий и стоимостью этих мероприятий (А.5):

$$\mathcal{E}_{y1} = \sum_{i=1}^M P_i - \sum_{i=1}^M K_i \quad (\text{A.5}),$$

где P_i – экономия средств за счет реализации i -го мероприятия;

K_i – затраты на реализацию i -го мероприятия.

Стоимость предполагаемого обучения рассчитана в таблице 20. Число сотрудников, нуждающихся в том или ином виде обучения, определены исходя из данных рисунка 12.

Таблица 20 - Смета затрат на обучение персонала

Статья	Расходы			
	Руководитель	Специалист	Рабочий	Итого
Плата за обучение (руб)	$32\,700 \times 3 =$ 98 100	$19\,580 \times 8 =$ 156 640	$4,500 \times 2 =$ 9 000	263 740
Основная заработная плата (руб)	$64\,100 \times 3 =$ 192 300	$38\,260 \times 8 =$ 306 080	$23\,000 \times 2 =$ 46 000	544 380
Прочие расходы (руб)	$5\,000 \times 3 =$ 15 000	$3\,000 \times 8 =$ 24 000	$2\,000 \times 2 =$ 4 000	43 000
	305 400	486 720	59 000	851 120

Стоимость организационных мероприятий рассчитывается, исходя из стоимости труда задействованных специалистов и затрат на материально-техническое обеспечение. Стоимость организационных мероприятий за год составит 5 871 тыс. руб. Общая сумма затрат на реализацию мероприятий составит 9476 тыс. руб.

Экономический эффект от внедрения методики обучения и заключения ученического договора можно рассчитать на основе планируемого роста производительности, которая будет получена за счет повышения квалификации необходимых кадров.

Исходя из вышеперечисленных данных, рассчитаем интегральный экономический эффект от реализации мероприятий по совершенствованию обучения в учреждении КГКУ «ЦИТ»:

$$\mathcal{E}_{y1} = 10465,1 - 9476 = 989,1 \text{ тыс. руб.}$$

Наличие положительного экономического эффекта позволяет утверждать, что мероприятия являются эффективными. Расчет экономической эффективности приведен в таблице 21.

Таблица 21 - Расчет экономической эффективности разработанных мероприятий, тыс. руб.

Мероприятия	Годы реализации		
	2015	2016	2017
Разработка документации и организационные мероприятия	1056	500	500
Стоимость обучения	8510	7600	6500
Снижение текучести кадров	1150	-	-
Повышение качества работ	788	936	1405
Экономия средств за счет бюджетирования и более полного выявления потребностей	-	1500	1500
Экономическая эффективность	989,1	1936	2480

Существуют предпосылки для роста экономической эффективности предлагаемых мероприятий. Стоимость организационных мероприятий после первого года реализации снизиться, так как основные документы будут

уже разработаны и введены в действие, потребуется только текущий контроль за исполнением планов и внесение корректировок.

Предполагается, что бюджетирование обучения позволит снизить расходы на обучение на 5-7% за счет более полного выявления потребностей в обучении и эффективного планирования. Расчет экономического эффекта мероприятий на три года приведен в таблице 21, а рост показателя эффективности проиллюстрирован на рисунке 17.

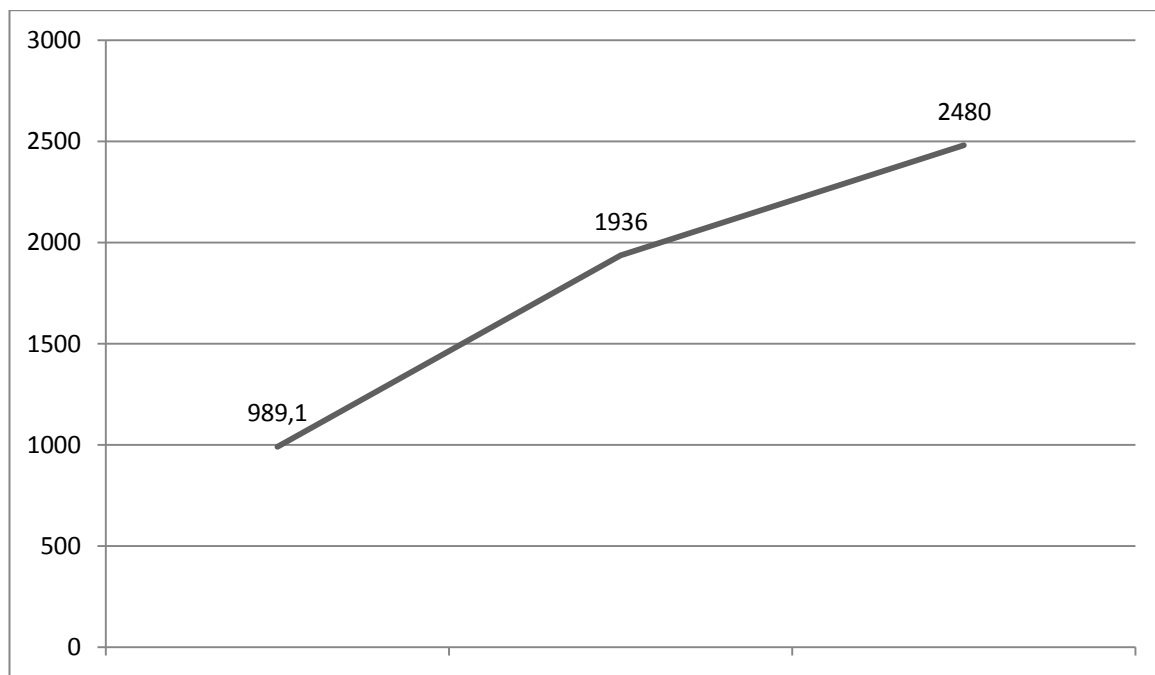


Рисунок 17 - Рост экономической эффективности, тыс. руб.

Некоторые эффекты от реализации мероприятий проявляются как в экономической, так и в социальной сфере. Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в учреждении.

Позитивные социальные последствия мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами учреждения (формирование благоприятного имиджа учреждения, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности

продукции для пользователей и природы и пр.) [30]. Итак, введение предлагаемых мероприятий ожидаются следующие положительные эффекты:

- снижение текучести кадров (повышение стабильности коллектива, удержание ключевых специалистов, снижение издержек на поиск и обучение новых сотрудников);
- повышение мотивации сотрудников (как следствие - более качественное выполнение работ, более эффективное взаимодействие персонала и т.д.);
- повышение мотивации сотрудников к обучению за счет создания благоприятных условий (как следствие - более квалифицированные и конкурентоспособный персонал);
- улучшение имиджа учреждения как партнера и работодателя (возможность привлечения новых клиентов и найма лучших специалистов отрасли);
- увеличение конкурентоспособности на рынке труда.

Оценить данные эффекты количественно достаточно сложно ввиду вероятностного характера большинства показателей, однако можно утверждать, что в целом предлагаемые мероприятия имеют положительный социально-экономический эффект и может быть реализован на практике.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе написания выпускной квалификационной работы на тему управление развитием профессиональной компетентности КГКУ «Центр информационных технологий Красноярского края» были изучены теоретические основы управления развитием профессиональной компетентности персонал, проведен анализ системы развития персонала, а также выявлены основные проблемы и пути их решения. На основе проведенного анализа персонала в учреждении разработаны мероприятия по развитию профессиональной компетентности ИТ-персонала.

Анализ мероприятий по управлению профессиональным развитием персонала в Центре информационных технологий выявил ряд проблем, которые препятствуют эффективному достижению целей учреждения:

1. Отсутствие механизмов бюджетирования и субсидирования обучения;
2. Низкий уровень удовлетворения потребностей сотрудников в необходимом для профессиональной деятельности обучении;
3. Ситуативное управление обучением персонала.

Негативные последствия проявляются в увеличении текучести кадров, снижении уровня мотивации труда, снижении качества работы.

Анализ показателей эффективности трудовой деятельности ИТ-персонала позволил определить направления развития профессиональной компетентности.

В ходе решения задач выпускной квалификационной работы был разработан ряд мероприятий по управлению развитием профессиональной компетентности персонала КГКУ «Центр информационных технологий Красноярского края». Мероприятия направлены на создание эффективного обучения персонала в учреждения, обеспечивающего снижение текучести кадров, рост производительности труда, трудовой мотивации.

Данные мероприятия являются основой управленческих решений кадровой службы КГКУ «Центр информационных технологий Красноярского края» и включают в себя разработку следующих документов:

- Опросник по выявлению потребности самого специалиста в обучении;
- Проект ученического договора (определение источника финансирования, сроки внедрения полученных навыков, форма контроля и т.п.);

Реализация разработки и внедрения пакета документов осуществляется в соответствии с разработанным планом-графиком. Социально-экономическая эффективность выражается в следующих параметрах:

- Целевое распределение бюджетных средств;
- Увеличение числа государственных заказов;
- Повышение содержательности труда и уровня мотивации персонала;
- Реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников;
- Повышение конкурентоспособности персонала.

Интегральный экономический эффект от реализации мероприятий за первый год составил 989,1 тыс. руб., а также была установлена динамика роста данного показателя в течение трех лет.

Полученные результаты говорят о том, что в ходе работы удалось решить все поставленные задачи и достичь поставленной цели – разработать мероприятия управления развитием профессиональной компетентности персонала КГКУ «Центр информационных технологий Красноярского края».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативные законодательные акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51 –ФЗ (ред. От 31.01.2016).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197- ФЗ (ред. от 31.01.2016).
3. Распоряжение Совета администрации Красноярского края от 29.12.2007 № 1563-р.

Стандарты и другие нормативные документы

4. Квалификационные требования (профессиональный стандарт) в области информационных технологий «Специалист по системному администрированию» в рамках федеральной программы, инициированной Указом Президента РФ №597 от 7 мая 2012 г.
5. Институт космических и информационных технологий СФУ по направлению подготовки 230100.62.00 – «Информатика и вычислительная техника».

Книги одного автора

6. Анурш В.Ф. Профессиональная стратификация и закон перемены труда / СОЦИС. №7, 2006. – 25 с.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Перев. с англ. СПб., Питер, 2004. – 110 с.
8. Батяев А.А. - Идеальный персонал. Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации. Альфа-Пресс, 2009. - 176 с.

9. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы: Пер. с англ. М.: НІРРО, 2008. - 352 с.
10. Вудрафф Ч. Центры развития и оценки №7, 9 / Пер. с англ. М.: НІРРО, 2005. - 384 с.
11. Генкин Е.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. - 5-е изд., доп. М: Норма, 2005. - 80-113 с.
12. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия. / Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. - №5. - 25-26 с.
13. Зеер Э.Ф. Психология профессий: Учебное пособие для студентов вузов. – 2-е изд., перераб., доп. – М.: Академический Проект; Екатеринбург; Деловая книга, 2003. - 336 с.
14. Келли Дж.А. Теория личности: психология личных конструктов: Пер. с англ. СПб.: Речь, 2000. - 249 с.
15. Кибанов А.Я. Экономика и социология труда: учебник/ Под ред., М: ИНФРА-М, 2003. - 430 с.
16. Корнюшин В.Ю. Основы управления персоналом. МИЭМП, 2010. - 237 с.
17. Кузьмина Н.В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения. М., 1990. -305 с.
18. Лихи Т. История современной психологии: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2003. - 448 с.
19. Маркова А.К. Психология профессионализма. – МГФ «Знание». М, 1996. - 308 с.
20. Мариничева А.В. Межкультурная коммуникативно-профессиональная компетентность как фактор подготовки квалифицированных специалистов: Автореф. дис. канд. социол. наук. Новгород, 2003. - 15 с.
21. Миллс Р. Компетенции: карманный справочник: Пер. с англ. М: НІРРО, 2004. - 128 с.
22. Морнель П. Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала / Пер. с англ. М.: Хорошая книга, 2005. - 264 с.

23. Насейкина Л.Ф. Методика формирования компетентности в области сетевых информационных технологий студентов программистов в условиях уровневого образования / Вестник ОГУ, 2013. - №2. - 183-190 с.
24. Нижегородцев Р.М. Информационная экономика. Книга 2. Управление беспорядком: Экономические основы производства и обращения информации. Москва - Кострома, 2002. - 173 с.
25. Семенова Н.Г. Теоретические основы создания и применения мультимедийных обучающих систем лекционных курсов электротехнических дисциплин: монография. - Оренбург, ИПК ГОУ ОГУ, 2007. - 317 с.
26. Панков Ю.И. Профессиональная управленческая компетентность как фактор оптимизации деятельности руководителя государственной противопожарной службы: социологический анализ: Автореф. дис. канд социол. наук. М, 2003. - 17 с.
27. Понеделков А.В. Компетентность востребована (социологический аспект). М: Луч, 1991. - 67 с.
28. Рачек С.В. Системное управление трудовым потенциалом современного предприятия. Екатеринбург: Ур ГУПС. 58 с.
29. Семигин Г.Ю. Социологическая энциклопедия: В 2 Т. Т.1 / Национальный общественно-научный фонд / Главный редактор Иванов В.Н. М: Мысль, 2003. - 461 с.
30. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: Учеб. пособие. М.: ЭКСМО, 2007. - 624 с.
31. Тушов П.Я. Доклад на секции «Стратегическое планирование» VI Международной конференции «Развитие через качество - теория и практика, 2001.
32. Уорд П. Метод 360 градусов: Пер. с англ. М.: НРРО, 2006. - 352 с.
33. Шаталова Н.И. Трудовой потенциал работника: учебн. пособие для вузов. М: Юнити-Дана, 2003.
34. Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. М.: Народное образование, 1999. - 29 с.

Книги двух авторов

35. Адова И.Б., Кузнецова Ю.С. Совершенствование механизма оценки качества персонала / Качество и полезность в экономической теории и практике: Матер. IV Междунар. науч.-практ. конф. / Под ред. В.А. Сибирцева. Новосибирск: НГУЭУ, 2008. - 144 с.

36. Деркач А., Зазыкин В. Акмеология: Учебное пособие – СПб.: Питер, 2003. – 256 с.

37. Армстронг М., Бэрон А. Управление эффективностью работы. Пер. с англ. М: НРРО, 2005. – 243 с.

38. Армстронг М., Стивенс Т. Оплата труда: практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. - 512 с.

39. Баллантайн И., Пова Н. Ассесмент-центр: полное руководство: Пер. с англ. М.: НРРО, 2008. - 201 с.

40. Бодалев А.А. Вершина в развитии взрослого человека. Характеристики и условия достижения. М.: Флинта: Наука, 1998. – 453 с.

41. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала Практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб. М: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. - 9 с.

42. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучение персонала компании - Бизнес-школа. 2010 - 264 с.

43. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы: Пер. с англ. М.: НРРО, 2008. - 201 с.

44. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям: Пер. с англ. М.: НРРО, 2008. - 228 с.

45. Хок Дж., Брей Д. Центр управления оценки / Психология. 1976. - 13-30 с.

Книги трех авторов

46. Деркач А.А., Зазыкин В.Г., Маркова А.К. Психология развития профессионала: Учебное пособие. М. Издательство РАГС, 2000. – 124 с.

47. Растянников А., Степанов С., Ушаков Д. Рефлексивное развитие компетентности в совместном творчестве, 2002. - 320 с.

Книги четырех и более авторов

48. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Т. Персонал. Словарь понятий и определений. М: «Экзамен», 1999. - 125-126 с.

Книги под заглавием

49. Справочник кадровика: профессии рабочих. ЕТКС, вып.1,2. М.: ИНФРА-М, 2002. - 5 с.

50. Толковый словарь по управлению. - М.: Издательство «Алане», 1994. - 68 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОПЛАТЕ ТРУДА РАБОТНИКОВ

1. СОСТАВ И УСЛОВИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ

2.1. Система оплаты труда работников казенных учреждений включает следующие элементы:

оклады (должностные оклады), ставки заработной платы по профессиональным квалификационным группам (далее – ПКГ);

выплаты компенсационного характера;

выплаты стимулирующего характера.

2.2. Условия оплаты труда работников казенных учреждений определяются коллективным договором, соглашением, локальным нормативным актом казенного учреждения (Положением об оплате и стимулировании труда работников казенного учреждения), трудовым договором, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Красноярского края, содержащими нормы трудового права. Оклады (должностные оклады), ставки заработной платы работникам казенных учреждений устанавливаются руководителем казенного учреждения на основе отнесения занимаемых ими должностей и ПКГ, учитывающих требования к уровню квалификации.

2. МИНИМАЛЬНЫЕ РАЗМЕРЫ ОКЛАДОВ, СТАВОК ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ РАБОТНИКОВ

3.1. Минимальные размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы работников казенных учреждений устанавливаются на основе отнесения замещаемых ими должностей к ПКГ, утвержденным приказами Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 28.05.2008 № 247н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп общеотраслевых должностей руководителей, специалистов и служащих», от 23.04.2008 № 188 «Об утверждении единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов архитектуры и градостроительной деятельности» и отнесения профессий рабочих к ПКГ утвержденными приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 29.05.2008 № 248н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп общеотраслевых профессий рабочих».

3.2. Минимальные размеры окладов (должностных окладов) работников, занимающих общеотраслевые должности руководителей, специалистов и служащих, а также минимальные размеры ставок заработной платы работников, осуществляющих профессиональную деятельность по профессиям

рабочих, указаны в приложении № 1 к Положению.

3.3. Минимальные размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы водителей легковых и грузовых автомобилей, автобусов увеличиваются при условии наличия квалификационной категории с учетом классности в следующих размерах: первый класс – на 25%; второй класс – на 10%.

3. ВИДЫ, РАЗМЕРЫ И УСЛОВИЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ВЫПЛАТ КОМПЕНСАЦИОННОГО ХАРАКТЕРА

4.1. К выплатам компенсационного характера в соответствии с перечнем выплат компенсационного характера, установленных Законом края, относятся:

выплаты работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда;

выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями;

выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий (должностей), сверхурочной работе, работе в ночное время, работе в условиях ненормированного рабочего дня и при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных);

надбавки за работу со сведениями, составляющими государственную тайну.

4.2. Размеры и условия установления выплат компенсационного характера к окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы, указанных в пункте 4.1, устанавливаются в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Красноярского края.

4.3. Выплаты компенсационного характера работникам казенных учреждений за работу в ночное время (с 22 до 6 часов) устанавливаются в размере 35 % части оклада (должностного оклада), рассчитанного за час работы, часовой ставки заработной платы за каждый час работы в ночное время.

4.4. Выплаты компенсационного характера за работу в условиях ненормированного рабочего дня водителям легковых, грузовых, грузо-пассажирских автомобилей и автобусов устанавливаются в размере 25 % оклада (должностного оклада), ставки заработной платы.

4.5. Выплаты компенсационного характера и их размер работникам казенных учреждений за совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания, увеличение объема выполняемых работ, исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, устанавливаются в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

4.6. Выплаты компенсационного характера за сверхурочную работу устанавливаются работникам казенных учреждений в соответствии с трудовым

законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Конкретные размеры выплат работникам казенных учреждений за сверхурочную работу определяются коллективным договором, локальным нормативным актом или трудовым договором.

4.7. Выплаты компенсационного характера за работу в выходные и нерабочие праздничные дни устанавливаются работникам казенных учреждений в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Конкретные размеры выплат за работу в выходной или нерабочий праздничный день могут устанавливаться коллективным договором, локальным нормативным актом, трудовым договором.

4.8. Ежемесячная процентная надбавка к окладу (должностному окладу), ставке заработной платы за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, выплачивается работникам казенных учреждений в порядке и размерах, предусмотренных постановлением Правительства Российской Федерации от 18.09.2006 № 573 «О предоставлении социальных гарантий гражданам, допущенным к государственной тайне на постоянной основе, и сотрудникам структурных подразделений по защите государственной тайны».

4. ВЫПЛАТЫ СТИМУЛИРУЮЩЕГО ХАРАКТЕРА, В ТОМ ЧИСЛЕ КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА ТРУДА РАБОТНИКОВ

7.1. Виды, условия, размеры и порядок выплат стимулирующего характера, в том числе критерии оценки результативности и качества труда работников казенных учреждений определяются в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Красноярского края, содержащими нормы трудового права, и Положением. Действие раздела 7 Положения распространяется на всех работников казенных учреждений, за исключением руководителей казенных учреждений, их заместителей и главных бухгалтеров.

7.2. Работникам казенных учреждений в целях усиления их заинтересованности в повышении качества и результативности своей профессиональной деятельности в пределах запланированного объема средств на осуществление выплат стимулирующего характера устанавливаются выплаты стимулирующего характера, определенные пунктом 7.4 Положения.

7.4. Работникам казенных учреждений устанавливаются следующие выплаты стимулирующего характера (далее - выплаты):

выплаты за важность выполняемой работы, степень самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач;

выплаты за качество выполняемых работ;

персональные выплаты;

выплаты по итогам работы.

7.5. Персональные выплаты устанавливаются с учетом сложности,

напряженности и особого режима работы при формировании систем связи и телекоммуникаций, обеспечения заработной платы работников на уровне размера минимальной заработной платы (минимального размера оплаты труда), установленного в Красноярском крае, обеспечения региональной выплаты в соответствии с Законом края.

7.5.1. Для работников казенных учреждений при установлении выплат стимулирующего характера, за исключением персональных выплат, применяется балльная система оценки труда работников.

7.5.2. Размер выплат стимулирующего характера, за исключением персональных выплат, осуществляемых конкретному работнику казенного учреждения, устанавливается по итогам работы в периоде, за который производилась оценка результативности и качества труда работников казенных учреждений для установления выплат в баллах, в зависимости от периодичности оценки, и по *i* виду выплат определяется по формуле:

$$P = Ц\ 1\ балла \times B_i \times K\ \text{исп. раб. врем.},$$

где:

P - размер выплаты работнику за отчетный период (месяц, квартал, год) по *i* виду выплат;

Ц 1 балла - цена балла для определения *i*-го размера выплат работнику за отчетный период (месяц, квартал, год);

B_i - количество баллов по результатам оценки результативности и качества труда *i*-го работника, исчисленное по показателям оценки за отчетный период (месяц, квартал, год) по *i* виду выплат;

K исп. раб. врем. - коэффициент использования рабочего времени работника за отчетный период (месяц, квартал, год);

$$K.\ \text{исп. раб. врем.} = T\ \text{факт.} / T\ \text{план.},$$

где:

T факт. - фактически отработанное количество часов (рабочих дней) по должности за отчетный период (месяц, квартал, год);

T план. - норма часов (рабочих дней) по должности за отчетный период (месяц, квартал, год);

$$Ц\ 1\ балла = Q\ \text{стим. } i \div \sum_{i=1}^n B_i, (3)$$

где:

Q стим. *i* - объем средств фонда оплаты труда, направляемый на *i* вид выплат в отчетном периоде;

$\sum_{i=1}^n B_i$ - максимальная сумма баллов по работникам, подлежащим оценке

за отчетный период, по i виду выплат стимулирующего характера;

n - количество работников, подлежащих оценке, за отчетный период (месяц, квартал);

$$Q_{\text{стим.}} = (\text{ФОТ план.} - \text{ФОТ штат.} - K_{\text{гар.}} - Q_{\text{стим. рук.}}) / PK,$$

где:

ФОТ план - фонд оплаты труда учреждения на плановый период (без начислений на выплаты по оплате труда), с учетом районного коэффициента и процентной надбавки к заработной плате за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях или надбавка за работу в местностях с особыми климатическими условиями;

ФОТ штат. - фонд оплаты труда, запланированный в соответствии со штатным расписанием, включающий оплату по окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы по основным и совмещаемым должностям, компенсационным выплатам, персональным выплатам, с учетом районного коэффициента и процентной надбавки к заработной плате за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях или надбавки за работу в местностях с особыми климатическими условиями;

$K_{\text{гар.}}$ - компенсационные выплаты работникам (с учетом районного коэффициента и процентной надбавки к заработной плате за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях или надбавка за работу в местностях с особыми климатическими условиями) за работу в ночное время, расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ, исполнение обязанностей временно отсутствующего работника, в том числе работника, уходящего в отпуск, без освобождения от основной работы, определенной трудовым договором, за сверхурочную работу, работу в выходные и нерабочие праздничные дни, гарантированные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права;

$Q_{\text{стим. рук.}}$ - плановый объем средств на выплаты стимулирующего характера руководителю, его заместителям и главному бухгалтеру с учетом районного коэффициента и процентной надбавки к заработной плате за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях или надбавки за работу в местностях с особыми климатическими условиями;

PK - районный коэффициент и процентная надбавка к заработной плате за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях или надбавка за работу в местностях с особыми климатическими условиями.

Перерасчет цены одного балла может быть произведен в случаях:

внесения изменений в бюджетную смету учреждения по статье «Заработная плата»;

индексации заработной платы работников в порядке, установленном трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами

Российской Федерации, законами или иными нормативными правовыми актами Красноярского края;

в связи с превышением более чем на 15% суммы фактически начисленных персональных выплат по сравнению с расчетной величиной при определении стоимости одного балла на плановый период.

Перерасчет цены одного балла осуществляется по вышеуказанной формуле. При этом под плановым периодом при перерасчете цены балла понимается период с первого числа месяца, в котором осуществлены изменения по вышеуказанным случаям до окончания финансового года.

7.5.3. Объем средств на выплаты стимулирующего характера, за исключением персональных выплат, устанавливается в начале финансового года и корректируется ежеквартально на квартал, следующий за кварталом, в котором производилась оценка работы в баллах, в следующих размерах:

30 процентов - на выплаты за важность выполняемой работы, степень самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач;

70 процентов - на выплаты за качество выполняемых работ.

Объем экономии фонда оплаты труда, полученный за счет вакантных должностей (ставок), оплаты дней нетрудоспособности работников за счет средств фонда социального страхования лиц, а также объем средств фонда оплаты труда, запланированный, но не направленный на выплаты стимулирующего характера руководителя, его заместителя, главного бухгалтера и работников в отчетном периоде, за который производилась оценка результативности и качества труда, направляется на эти же цели в текущем периоде или на осуществление выплат по итогам работы за год.

7.6. По решению руководителя казенного учреждения работникам казенных учреждений устанавливаются выплаты за важность выполняемой работы, степень самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач по итогам работы за отчетный период (квартал) и выплачиваются ежемесячно в текущем квартале с учетом критериев оценки результативности и качества труда работников казенных учреждений согласно приложению № 6 к Положению.

7.7. По решению руководителя казенного учреждения работникам казенных учреждений устанавливаются выплаты за качество выполняемых работ по итогам работы за отчетный период (квартал) и выплачиваются ежемесячно в текущем квартале с учетом критериев оценки результативности и качества труда работников казенных учреждений согласно приложению № 7 к Положению;

7.8. Работникам казенных учреждений устанавливаются персональные выплаты с учетом сложности, напряженности и особого режима работы при формировании систем связи и телекоммуникаций в размере до 200% оклада (должностного оклада), ставки заработной платы на срок не менее 1 календарного года по решению руководителя казенного учреждения.

Персональная выплата с учетом сложности, напряженности и особого режима работы работникам казенных учреждений производится при

обслуживании казенным учреждением не менее пяти информационных систем.

7.9. Работникам казенных учреждений по решению руководителя казенного учреждения устанавливаются и выплачиваются выплаты по итогам работы за квартал, год.

7.9.1. Выплаты по итогам работы за квартал, год выплачиваются с целью поощрения работников за общие результаты труда по итогам работы.

При определении размера выплат по итогам работы за квартал, год учитывается выполнение следующих критериев оценки результативности и качества труда работников казенных учреждений:

успешное и добросовестное исполнение работником казенного учреждения своих должностных обязанностей в соответствующем периоде в размере 50 баллов;

инициатива, творчество и оперативность, проявленные при выполнении порученных заданий, а также при исполнении должностных обязанностей в соответствующем периоде в размере 50 баллов;

применение современных форм и методов организации труда в размере 50 баллов;

подготовка предложений и участие в разработке проектов нормативных правовых актов в размере 50 баллов;

рациональное использование материалов, электроэнергии, тепла, оборудования и других материальных ресурсов в размере 50 баллов;

строгое выполнение трудовой дисциплины, соблюдение технологической дисциплины, техники безопасности и выполнение правил пожарной безопасности в размере 50 баллов;

содержание в чистоте рабочего места, бережное отношение к инструменту в размере 50 баллов;

обеспечение качественного технического, санитарного состояния закрепленной техники и оборудования, зданий и прилегающих территорий, транспортного обеспечения в размере 50 баллов;

качество подготовки и своевременность сдачи отчетности в размере 50 баллов;

высокое качество выполняемых работ в размере 50 баллов;

выполнение заданий, связанных с обеспечением безаварийной, безотказной и бесперебойной работы транспорта, информационных, инженерных и хозяйственно-эксплуатационных систем жизнеобеспечения в размере 50 баллов.

7.10. Конкретное количество баллов при выплатах по итогам работы за квартал устанавливается в локальных нормативных актах в пределах экономии фонда оплаты труда и не может превышать 50 баллов.

7.11. Выплаты по итогам работы за год выплачиваются в пределах экономии фонда оплаты труда. Конкретный размер выплат по итогам работы за год устанавливается руководителем учреждения и не может превышать 200 баллов.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ РАБОТНИКА

1. Фамилия, имя, отчество
2. Год, число и месяц рождения
3. Сведения о профессиональном образовании, наличии ученой степени, ученого звания

(когда и какое учебное заведение окончил, специальность и квалификация по образованию, ученая степень, ученое звание)

4. Замещаемая должность на момент аттестации и дата назначения на эту должность _____

5. Общий трудовой стаж _____

6. Вопросы к работнику и краткие ответы на них _____

7. Замечания и предложения, высказанные аттестационной комиссией _____

8. Краткая оценка выполнения работником рекомендаций предыдущей аттестации

(выполнены, выполнены частично, не выполнены)

9. Решение аттестационной комиссии _____
(соответствует замещаемой должности;

соответствует замещаемой должности при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации; не соответствует замещаемой должности)

10. Количественный состав аттестационной комиссии

На заседании присутствовало _____ членов аттестационной комиссии

Количество голосов за _____, против _____

11. Примечания

Председатель
аттестационной комиссии _____
(подпись) _____ (расшифровка подписи)

Секретарь
аттестационной комиссии _____
(подпись) _____ (расшифровка подписи)

Члены
аттестационной комиссии _____
(подпись) _____ (расшифровка подписи)

Дата проведения аттестации

12. Решение руководителя Учреждения по итогам аттестации и дата его принятия _____

С аттестационным листом ознакомился _____
(подпись работника, дата)

ПРИЛОЖЕНИЕ В

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОТДЕЛЕ СИСТЕМНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Отдел системного администрирования (далее - Отдел) является самостоятельным структурным подразделением краевого государственного казенного учреждения «Центр информационных технологий Красноярского края» (далее – Учреждение), расположенного по адресу: город Красноярск, ул. Брянская, 23, Робеспьера, 32, Мечникова, 44А.

2. В своей деятельности Отдел руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, актами Губернатора и Правительства Красноярского края, Уставом Учреждения, а также настоящим Положением.

3. Основные направления деятельности Отдела:

- 1) круглосуточная техническая поддержка информационных систем Учреждения;
- 2) круглосуточная информационная поддержка информационных систем Учреждения;
- 3) круглосуточный мониторинг информационных систем Учреждения;
- 4) участие в создании информационных систем.

4. Первый экземпляр настоящего Положения хранится в отделе бюджетного планирования, кадровой работы, бухгалтерского учета и финансовой отчетности.

II. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ

4. Основными задачами Отдела являются:

- 1) качественное и своевременное решение технических вопросов;
- 2) обеспечение бесперебойного функционирования аппаратно-программных комплексов;
- 3) разработка стандартов на использование вычислительной техники и программного обеспечения;
- 4) обеспечение информационной и технической поддержки средств вычислительной техники и программного обеспечения;
- 5) проведение мероприятий по оптимизации использования информационно-технических ресурсов;
- 6) оказание консультационных услуг по вопросам, относящимся к компетенции Отдела;

5. Отдел в соответствии с возложенными на него задачами осуществляет следующие функции:

- 1) участие в процедуре конкурсной закупки оргтехники и программного обеспечения, внутренних и внешних информационных ресурсов;
- 2) диагностика и устранение неисправностей вычислительной и офисной техники, программного обеспечения;
- 3) координация работ с поставщиками и производителями вычислительной и офисной техники по вопросам гарантийного обслуживания и ремонта;
- 4) разработка мероприятий по совершенствованию форм и методов работы с информационными ресурсами;
- 5) анализ потребностей подразделений Учреждения в дополнительных средствах вычислительной техники и обработки информации;
- 6) организация своевременного рассмотрения и исполнения заявок, связанных с функционированием программного и аппаратного обеспечения;
- 7) расчет норм расходования материалов, используемых в Учреждении;
- 8) планирование и проведение ремонтно-профилактических работ;
- 9) разработка предложений и осуществление модификации аппаратно-программных комплексов с целью повышения эффективности их использования.

III. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ

6. Отдел имеет право:

- 1) вносить руководству Учреждения предложения по вопросам, отнесенным к компетенции Отдела, участвовать в их рассмотрении;
- 2) знакомиться с документами, необходимыми для выполнения возложенных на Отдел задач и функций;
- 3) запрашивать и получать в установленном порядке от структурных подразделений Учреждения, соответствующих подразделений краевых органов исполнительной власти, органов местного самоуправления, общественных объединений и других организаций материалы, необходимые для решения вопросов, отнесенным к компетенции Отдела и Учреждения;
- 4) вести переписку с организациями по вопросам, отнесенным к компетенции Отдела;
- 5) готовить проекты нормативных правовых актов и других документов в соответствии с функциями и задачами, возложенными на Отдел, и направлять их на заключение соответствующим структурным подразделениям Учреждения;
- 6) вносить руководству учреждения предложения о применении административных мер во всех случаях нарушений подразделениями и должностными лицами учреждения установленных правил работы с вычислительной техникой и информационными ресурсами;
- 7) участвовать в разработке стратегических решений по внедрению, эксплуатации и развитию информационных технологий;
- 8) осуществлять принудительный ремонт (останавливать работу оборудования) в случае нарушения правил эксплуатации оборудования.

7. Отдел обязан:

- 1) предоставлять по запросам руководства Учреждения информацию и материалы по вопросам, отнесенным к компетенции Отдела;
- 2) вести делопроизводство в соответствии с установленным порядком;
- 3) своевременно и качественно исполнять заявки структурных подразделений Учреждения в обеспечении программным обеспечением и оргтехникой;
- 4) работники Отдела несут персональную ответственность за выполнение поручений руководства Учреждения и обязанностей, возложенных на них должностными регламентами.

IV. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РУКОВОДСТВО ОТДЕЛОМ

11. Структура и штатная численность Отдела устанавливается штатным расписанием, которое утверждается приказом Учреждения, и фондом оплаты труда Учреждения.

12. Руководство Отделом осуществляет начальник отдела, назначаемый и освобождаемый от должности Руководителем Учреждения.

13. Начальник отдела осуществляет руководство деятельностью Отдела на основе единоначалия, несет персональную ответственность за выполнение задач и функций, возложенных на Отдел настоящим Положением, приказов Учреждения, сохранность имущества и документов, находящихся в ведении Отдела, за обеспечение соблюдения работниками Отдела внутреннего трудового распорядка Учреждения и исполнительской дисциплины.

15. Начальник отдела подчиняется непосредственно заместителю руководителя Учреждения, руководит работой Отдела и осуществляет свои полномочия в пределах, установленных настоящим Положением.

16. Участки Отдела ведутся работниками Отдела. Назначение на должность и освобождение от должности работников Отдела осуществляются Руководителем по представлению начальника отдела.

17. Начальник отдела организует работу отдела, устанавливает круг вопросов, относящихся к компетенции работников Отдела, организует их взаимодействие, осуществляет контроль их деятельности.

18. Начальник отдела:

- 1) представляет Отдел по вопросам, отнесенным к его компетенции, во взаимоотношениях с руководством Учреждения и другими структурными подразделениями Учреждения, с соответствующими подразделениями краевых органов исполнительной власти, органов местного самоуправления, общественными объединениями и другими организациями;
- 2) по поручению руководства Учреждения представляет Учреждение по вопросам, отнесенным к компетенции Отдела, в краевых органах государственной власти;
- 3) вносит в установленном порядке представление о назначении, перемещении и увольнении работников Отдела, присвоении

квалификационных разрядов, о поощрении работников за успешное и добросовестное исполнение должностных обязанностей, а также о дисциплинарных взысканиях к лицам, совершившим должностной проступок;

4) принимает участие в совещаниях, проводимых руководством Учреждения, вносит предложения по вопросам, отнесенным к компетенции Отдела;

5) организывает в установленном порядке совещания и семинары с участием представителей других структурных подразделений Учреждения по вопросам, отнесенным к компетенции Отдела, принимает участие в работе совещаний и семинаров, организуемых другими структурными подразделениями Учреждения;

6) дает работникам Отдела обязательные для них указания и поручения по вопросам, отнесенным к компетенции Отдела, в пределах их должностных обязанностей и имеет право требовать от них отчета об исполнении этих указаний;

7) проводит производственные совещания с работниками Отдела;

8) подписывает служебную документацию в пределах своей компетенции;

9) распределяет функции, отнесенные к компетенции Отдела, между работниками;

10) организует делопроизводство в Отделе;

11) осуществляет планирование работы Отдела, контролирует сроки и качество выполнения работ сотрудниками Отдела, исполнение ими своих должностных обязанностей, соблюдение правил внутреннего трудового распорядка;

12) по вопросам, отнесенным к компетенции Отдела, готовит предложения по совершенствованию работы и вносит их на рассмотрение руководству Учреждения;

13) Дает методические разъяснения по вопросам, отнесенным к компетенции Отдела, в соответствии с законодательством Российской Федерации.

СОГЛАСОВАНО

Заместитель руководителя

Главный бухгалтер

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

ДОЛЖНОСТНОЙ РЕГЛАМЕНТ НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА СИСТЕМНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 1.1. Учреждение - Краевое государственное казенное учреждение «Центр информационных технологий Красноярского края».
- 1.2. Отдел – отдел системного администрирования.
- 1.2. Должность — начальник отдела
- 1.3. Категория должности – руководитель.

2. КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ ПО ДОЛЖНОСТИ

- 2.1. Образование и стаж работы:

Высшее профессиональное (техническое) образование и стаж работы на руководящих должностях не менее 3 лет:

2.2. Знания: Конституции Российской Федерации, Гражданского кодекса Российской Федерации, законодательства о труде, законодательных и иных нормативных правовых актов, регламентирующих производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность Учреждения, постановления федеральных, региональных и местных органов государственной власти и управления, определяющие приоритетные направления развития экономики и соответствующей отрасли, организационно-распорядительных документов и нормативных материалов других органов, касающихся деятельности Учреждения, и других нормативных правовых актов применительно к исполнению настоящих должностных обязанностей.

2.4. Умения и личные качества: опыт руководства подразделением, умение работать с людьми, коммуникабельность, организаторские способности, умение анализировать документы, владение стилем делового письма, ответственность, инициативность.

3. СЛУЖЕБНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

3.1. Начальник отдела назначается и освобождается от должности приказом руководителя Учреждения.

3.2. Непосредственно подчиняется заместителю руководителя Учреждения.

3.3. На период временного отсутствия начальника отдела его обязанности возлагаются на инженера-программиста.

1. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

4.1. В своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, действующим законодательством Российской Федерации и Красноярского края, Указами Президента Российской Федерации, правовыми

актами Губернатора Красноярского края, Правительства Красноярского края, Уставом Учреждения.

4.2. Участвует:

4.2.1. в обеспечении функционирования информационных систем, используемых в деятельности Учреждения, переданных в эксплуатацию Учреждению, а также информационных систем комплексной автоматизированной системы «Безопасный город»;

4.2.2. по поручению руководителя Учреждения, в совещаниях, семинарах, научно – практических конференциях, организуемых министерством информатизации и связи Красноярского края, органами исполнительной и законодательной власти Красноярского края, связанных с информационными технологиями.

4.3. Готовит:

4.3.1. предложения по обеспечению функционирования информационных систем, используемых в деятельности Учреждения, переданных в эксплуатацию Учреждению, а также информационных систем комплексной автоматизированной системы «Безопасный город»;

4.3.2. нормативные материалы по обеспечению функционирования информационных систем, используемых в деятельности Учреждения, переданных в эксплуатацию Учреждению, а также информационных систем комплексной автоматизированной системы «Безопасный город»;

4.3.3. отчеты о работе по сопровождению и технической поддержке информационных систем, используемых в деятельности Учреждения, переданных в эксплуатацию Учреждению, а также информационных систем комплексной автоматизированной системы «Безопасный город»;

4.4. Осуществляет:

i. руководство работами по сопровождению и технической поддержке информационных систем, используемых в деятельности Учреждения, переданных в эксплуатацию Учреждению, а также информационных систем комплексной автоматизированной системы «Безопасный город»;

ii. разработку планов и графиков по техническому обслуживанию оборудования информационных систем, используемых в деятельности Учреждения, переданных в эксплуатацию Учреждению, а также информационных систем комплексной автоматизированной системы «Безопасный город»;

iii. контроль исполнения сотрудниками своих должностных обязанностей, за соблюдением графиков и регламентов, решением поставленных задач и выполнением их в установленные сроки и с надлежащим качеством, определяет рациональную загрузку сотрудников Отдела;

iv. руководство разработками предложений и рекомендаций по изменению технических характеристик оборудования, работы программного обеспечения, с целью повышения качества предоставляемых услуг;

v. организацию труда работников отдела в соответствии с требованиями по охране труда, контролирует соблюдение штатной и финансовой дисциплины;

vi. составление и ведение установленной отчетности.

4.5. Начальник отдела Учреждения, при подготовке документов по выполненным объемам работ, указанных в п.п. 4.2.1. – 4.4. настоящего регламента, в пятидневный срок представляет реестры выполненных работ для визирования заместителю руководителя Учреждения и для утверждения Руководителю Учреждения.

5. ОСНОВНЫЕ ПРАВА

5.1. Начальник отдела Учреждения имеет право на:

1) обеспечение надлежащих организационно-технических условий, необходимых для исполнения должностных обязанностей;

2) ознакомление с должностным регламентом и иными документами, определяющими его права и обязанности по замещаемой должности, критериями оценки эффективности исполнения должностных обязанностей, показателями результативности профессиональной служебной деятельности и условиями должностного роста;

3) отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности служебного времени, предоставлением выходных дней и нерабочих праздничных дней, а также ежегодных оплачиваемых основного и дополнительных отпусков;

4) оплату труда и другие выплаты в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации и трудовым договором (контрактом);

5) получение в установленном порядке информации и материалов, необходимых для исполнения должностных обязанностей, а также на внесение предложений о совершенствовании деятельности Учреждения;

6) доступ в установленном порядке к сведениям, составляющим государственную тайну, если исполнение должностных обязанностей связано с использованием таких сведений;

7) доступ в установленном порядке в связи с исполнением должностных обязанностей в государственные органы, органы местного самоуправления, общественные объединения и иные организации;

8) ознакомление с отзывами о его профессиональной служебной деятельности и другими документами до внесения их в его личное дело, материалами личного дела, а также на приобщение к личному делу его письменных объяснений и других документов и материалов;

9) защиту персональных данных;

10) должностной рост;

11) профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку в порядке, установленном действующим законодательством;

12) рассмотрение индивидуальных служебных споров в соответствии с федеральными законами;

- 13) проведение по его заявлению служебной проверки;
- 14) защиту своих прав и законных интересов при выполнении своих трудовых обязанностей, включая обжалование в суд их нарушения;
- 15) медицинское страхование в соответствии с нормативными правовыми актами и федеральным законом о медицинском страховании государственных служащих Российской Федерации;
- 16) государственное пенсионное обеспечение в соответствии с федеральным законом.

6. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

6.1. Количественные показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности начальника отдела:

- 1) процент выполненных задач, поставленных перед сотрудниками Отдела;
- 2) процент выполненных работ согласно графику технического обслуживания оборудования информационных систем.

6.2. Качественные показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности начальника отдела:

- 1) выполнение функций по обеспечению основной деятельности Отдела (по итогам предыдущего месяца);
- 2) эффективная и бесперебойная работа Отдела в части информационного и документационного обеспечения, соблюдения сроков исполнения документов, ведения отчетности, архива и пр.;
- 3) высокое качество подготовки конкурсной документации, отсутствие нарушений законодательства РФ о размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд, иных требований законодательства РФ и Красноярского края;
- 4) своевременное предоставление соответствующей отчетности Отдела;
- 5) высокое качество подготовки проектов ответов на входящие документы в пределах компетенции Отдела;
- 6) соблюдение сроков исполнения контрольных документов;
- 7) соблюдение должностных обязанностей, в т. ч. сроков их исполнения;
- 8) отсутствие нарушений трудовой дисциплины, требований техники безопасности, охраны труда, пожарной безопасности и санитарно-эпидемиологических требований работниками Отдела.

7. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

7.1. Несет ответственность в порядке, предусмотренном трудовым законодательством РФ, а также установленную федеральным законом ответственность за действия или бездействие, ведущие к нарушению прав и законных интересов граждан.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

ПРОЕКТ УЧЕНИЧЕСКОГО ДОГОВОРА №

г. Красноярск

«___» _____ 2016 года

Краевое государственное казенное учреждение «Центр информационных технологий Красноярского края», в лице Руководителя Телегина К.Е. действующего на основании Устава, именуемое в дальнейшем «Работодатель», с одной стороны, и гр. Российской Федерации **ФИО**, именуемый в дальнейшем «Ученик», с другой стороны, заключили настоящий ученический договор о нижеследующем:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. Настоящий ученический договор заключен с работником с целью обучения по дополнительной профессиональной образовательной программе повышения квалификации (далее - обучение) работника.

1.2. Ученический договор вступает в силу с момента подписания его сторонами и распространяет свое действие на отношения сторон, возникшим с «___» _____ 2016 года и действует до завершения обучения.

1.3. Действие ученического договора начинается «___» _____ 2016 года.

1.4. Работодатель за счет собственных средств направляет Ученика в негосударственное образовательное учреждение «Учебно-консультационный центр» для обучения по курсу «_____» в объеме ___ академических часов.

1.5. Место нахождения учебного заведения – _____.

1.6. Форма обучения - очная, в виде группового занятия.

1.7. Сроки и время обучения: с «___» _____ 2016 по «___» _____ 2016, рабочие дни с 10.00 до 17.00 по московскому времени.

1.8. Работник направляется на обучение с отрывом от работы.

2. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

2.1. Работодатель обязан:

2.1.1. Обеспечить Ученику возможность обучения в соответствии с условиями настоящего договора, а именно:

- заключить с учебным заведением, указанным в п. 1.4 настоящего договора, договор о предоставлении платных образовательных услуг в срок до «___» _____ 2016 года;

- оплатить полную стоимость обучения в размере _____ рублей из собственных средств в течении 10 дней с даты получения финансовых документов (счет на оплату) за оказанные услуги и подписанный учебным заведением акт сдачи-приемки оказанных услуг в двух экземплярах путем безналичного перечисления денежных средств на расчетный счет учебного

заведения на основании выставленного счета.

2.1.2. Работодатель вправе:

- получать полную и достоверную информацию об оценке знаний, умений, навыков и компетенции Ученика, а также критериях этой оценки.

- требовать от Ученика предоставления:

- а) удостоверение о повышении квалификации установленного образца, выданного учебным заведением, с которым заключен договор об обучении по дополнительной образовательной программе.

2.2. Работник обязан:

- пройти обучение по курсу « _____ » в объеме ____ академических часов в негосударственном образовательном учреждении «Учебно-консультационный центр» в период действия настоящего договора;

- осуществлять эксклюзивное использование образовательных услуг и учебных пособий, предоставленных образовательным учреждением;

- не осуществлять запись, копирование, передачу во временное пользование, несанкционированный прокат, публичный просмотр, распространение учебных пособий без специального письменного разрешения образовательного учреждения;

- участвовать в учебном процессе в соответствии с учебным планом;

- не пропускать учебные занятия, являющиеся обязательными для посещения;

- выполнять учебный план, соблюдать Устав и Правила внутреннего распорядка образовательного учреждения;

- предоставить документы, свидетельствующие об успешном прохождении обучения;

- после получения свидетельства о повышении квалификации проработать в краевом государственном казенном учреждении «Центр информационных технологий Красноярского края» не менее одного года;

- в случае расторжения ученического договора по причинам, указанным в разделе 5, в период действия настоящего договора и в течение одного года после окончания обучения возместить Работодателю понесенные им расходы на обучение Ученика.

К расходам Работодателя, связанным с ученичеством, относятся следующие денежные средства:

- а) стоимость проезда (авиа) в размере _____ рублей;

- б) стоимость проживания в размере _____ рублей;

- в) стоимость обучения в негосударственном образовательном учреждении «Учебно-консультационный центр» в размере _____ рублей;

- г) стоимость суточных в размере _____ рублей.

2.2.1. Работник вправе:

- обратиться к Работодателю с заявлением о необходимости получения дополнительных платных образовательных услуг, связанных с профессиональной переподготовкой по должности.

3. УСЛОВИЯ ОПЛАТЫ УЧЕНИЧЕСТВА

3.1. В период действия настоящего ученического договора Ученику ежемесячно выплачивается заработная плата в соответствии с трудовым договором.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

4.1. Стороны несут ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязанностей и обязательств, установленных законодательством, локальными нормативными актами Работодателя и настоящим ученическим договором.

4.2. Стороны могут быть привлечены к материальной и иным видам юридической ответственности в случаях и порядке, предусмотренных Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами.

4.3. В случае увольнения без уважительных причин с начала обучения до окончания годичного срока после его окончания, Ученик, направленный Работодателем на обучение за счет собственных средств, обязан возместить затраты, понесенные Работодателем на его обучение, исчисленные пропорционально фактически не отработанному после окончания обучения времени.

4.3.1. Неуважительными причинами увольнения Ученика признаются следующие:

- несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;
- неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;
- однократное грубое нарушение работником трудовых обязанностей;
- представление работником работодателю подложных документов при заключении трудового договора;
- осуждение работника к наказанию, исключающему продолжение прежней работы, в соответствии с приговором суда, вступившим в законную силу.

5. ИЗМЕНЕНИЕ И ПРЕКРАЩЕНИЕ УЧЕНИЧЕСКОГО ДОГОВОРА

5.1. Изменение условий ученического договора допускается только по соглашению Сторон, которое оформляется дополнительным соглашением, являющимся неотъемлемой частью настоящего ученического договора.

5.1.1. Изменения и дополнения в условия настоящего ученического договора могут быть внесены по соглашению Сторон при изменении законодательства РФ, коллективного договора, локальных нормативных актов Работодателя.

5.2. Настоящий ученический договор может быть прекращен в следующих случаях:

- по окончании срока обучения, в том числе и если экзамены и зачеты

сданы досрочно, т.е. ранее сроков, установленных учебным планом;

- отчисления Ученика по инициативе образовательного учреждения за академическую неуспеваемость, нарушение устава или(и) правил внутреннего распорядка образовательного учреждения;

- отчисления Ученика из образовательного учреждения по собственному желанию без уважительных причин, к которым относится отсутствие документов, которыми подтверждается невозможность посещения образовательного учреждения в период времени, определенный учебным планом, - справка о необходимости ухода за больным членом семьи, листок нетрудоспособности, др.

Уважительными причинами отчисления Ученика по собственному желанию из образовательного учреждения является невыполнение Работодателем обязательств по данному договору, что влечет за собой невозможность участия Ученика в учебном процессе.

- расторжения трудового договора, заключенного по любому из оснований, предусмотренных законодательством.

6. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

6.1. Настоящий ученический договор является дополнительным к трудовому договору.

6.2. Настоящий договор составлен в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, один из которых хранится у Работодателя, а другой - у Ученика.

6.3. Спор или разногласие между Сторонами, возникшие при выполнении условий настоящего договора, подлежат урегулированию путем непосредственных переговоров Ученика и Работодателя.

6.3.1. Если соглашение между Сторонами не было достигнуто, то спор подлежит разрешению в порядке, установленном законодательством РФ.

6.4. Во всем остальном, что не предусмотрено настоящим трудовым договором, Стороны руководствуются законодательством РФ.

Работодатель
КГКУ «Центр информационных технологий
Красноярского края»
Юридический адрес: 660021, г. Красноярск,
ул. Робеспьера, 32, пом. 176
ИНН 2466226448

Руководитель КГКУ «ЦИТ»
Телегин К.Е.

Работник
ФИО
Адрес места регистрации:
Адрес места жительства:
Паспорт: серия №
Выдан:
дата выдачи:
Код
гр. РФ
ФИО

(подпись)
М.П.

(подпись)

Работник получил один экземпляр настоящего ученического договора.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

ОПРОС РАБОТНИКА

"Бланк самооценки"

Оценка (самооценка) профессиональных, деловых и личных качеств государственного (муниципального) служащего

(Заполняется непосредственным руководителем, в случае самооценки — аттестуемым).

Оцените, пожалуйста, по пятибалльной системе деловые и личностные качества аттестуемого (свои деловые и личностные качества).

Качества - Оценка

1. Способность разъяснять законы и инструкции, дать совет по их применению в конкретной ситуации.
2. Способность в любой ситуации отстаивать позицию учреждения.
3. Способность разрешить конфликтную ситуацию.
5. Умение и навыки использования в работе.
6. Способность идти на компромиссы.
7. Способность своевременно и точно выполнять распоряжения вышестоящих организаций и должностных лиц.
8. Умение распределять задание по силам и возможностям исполнителей.
9. Умение подмечать новые тенденции в общественной жизни и использовать опыт коллег.
10. Умение убедить в правильности своей позиции.
11. Способность внимательно реагировать на заявления и предложения граждан, рассматривать их в установленном порядке и в срок.
12. Способность проявлять уважение к личности, ее правам и достоинству.
13. Способность потребовать выполнения ответственной задачи.
14. Способность анализировать собственные действия и работу других.
15. Умение расположить к себе людей.

16. Умение контролировать ход выполнения поставленной задачи.
17. Способность оперативно принимать решения.
18. Умение планировать свою работу.
19. Способность рисковать, не ожидая указаний «сверху».
20. Способность самостоятельно отвечать за принятое решение.
21. Умение находить общий язык с коллегами.
22. Умение выразить свою мысль четко, доступно, грамотно как устно, так и письменно.
23. Способность быстро переключаться с одной работы на другую.
24. Способность к самообразованию.
25. Умение поддерживать высокую работоспособность.
26. Умение отдыхать.
27. Способность вести себя по-деловому.
28. Умение в конфликтных ситуациях сохранять выдержку.
29. Способность к творческим видам деятельности (музыка, литература, живопись и т.п.)

Руководитель аттестуемого (государственный (муниципальный)
служащий)

(Ф.И.О.)

Дата заполнения

Подпись

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Методы выявления потребности в обучении

Метод	Преимущества	Недостатки
Предложения сотрудников	Учитываются пожелания самих сотрудников на основе: знания собственных достоинств и недостатков; знания собственных интересов; видения развития личной карьеры	Сотрудникам, подающим заявку, могут быть присущи: недостаточное знание целей и стратегии учреждения; формализм и скептицизм
Аттестация персонала	У руководителей есть возможность оценить потенциал каждого подчиненного. Регулярность процесса	Есть опасность задать слишком общие критерии и получить слишком общие оценки
Анализ результатов работы сотрудников	Обеспечиваются: наглядность и конкретность оценок; связь обучения с целями и стратегией учреждения; Повышается мотивация сотрудников к эффективному труду	Этот метод невозможно применить к топ-персоналу
Анализ должностных инструкций	Есть возможность оценить, соответствуют ли предъявляемые требования профессиональным качествам сотрудника	Трудно точно оценить, какую работу сотруднику придется выполнять в будущем
Экспертная оценка независимого консультанта	Консультант дает оценку на основе: глубокого понимания целей и стратегии обучения	Запас знаний консультанта о учреждении ограничен
Психологическая оценка (определение личных качеств и потенциала сотрудников на основе ролевых игр и психологических тестов)	Обеспечиваются: связь обучения с целями и стратегией учреждения; непосредственная оценка качеств конкретных сотрудников; высокая точность оценки потенциала сотрудников; индивидуальный подход к сотрудникам	Высокие издержки. Не все сотрудники легко соглашаются пройти тестирование и участвовать в тренингах.
Заявки руководителей	Хорошо учитываются особенности конкретных сотрудников Заявка на обучение отражает реальные потребности учреждения Низкие издержки	Руководителям, подающим заявку, могут быть присущи: субъективизм; ориентация на краткосрочные цели; отсутствие профессиональных навыков

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Бюджет затрат на обучение персонала КГКУ «ЦИТ» на один год (без разбиения по кварталам)

Статья бюджета	Категория обучения	Число сотрудников	Стоимость в расчете на 1 человека	Сумма, тыс. руб.
Адаптация	Базовые тренинги	60	4 500	270
	Наставничество	23	2 000	46
	Материально-техническое обеспечение	70	1 100	77
Внутреннее обучение	Технические тренинги	75	5 000	375
	Отраслевые тренинги	60	4 200	252
	Языковые курсы	15	3 800	57
	Нетехнические тренинги	75	5 000	375
	Обучение для руководителей	3	6 000	18
Внешнее обучение	Внешние преподаватели	60	3 500	210
	Внешние тренинги	70	7 000	490
Дополнительное обучение	Участие в конференциях	21	15 000	315
	Командирование	17	36 000	612
	Самообучение	55	1 200	66
	Прочие мероприятия	50	1 200	60
Субсидирование обучения	Повышение квалификации	51	30 000	1 530
	Высшее образование	8	46 000	368
	Сертификация	75	10 000	750
ИТОГО				5 871

ПРИЛОЖЕНИЕ К

ЗАЯВКА НА ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ (ПРОХОЖДЕНИЕ СТАЖИРОВКИ)

Регистрационный № _____

1 Общие сведения о предполагаемом повышении квалификации (прохождении стажировки)

(укажите суммы с учетом налогов и иных вычетов)

Принимающая организация	
Наименование программы повышения квалификации (прохождения стажировки)	
Количество академических часов повышения квалификации (прохождения стажировки)	
Форма реализации программы повышения квалификации (прохождения стажировки)	
Наименование документа, выдаваемого по результатам реализации программы повышения квалификации (прохождения стажировки)	
Обоснование необходимости повышения квалификации (прохождения стажировки), предполагаемые результаты	
Обучение. Стоимость повышения квалификации (прохождения стажировки)	
Сроки. Период повышения квалификации (прохождения стажировки)	
Проезд. Стоимость проезда с указанием маршрута.	
Суточные. Размер суточных (из расчета 100 руб/сут) За счет бюджетных средств -	
За счет вн/бюджетных средств -	
Итого размер суточных -	
Проживание. Расходы на проживание (из расчета 550 руб/сут) За счет бюджетных средств -	
За счет вн/бюджетных средств -	
Итого расходы на проживание -	
Итого. Общая сумма затрат на повышение квалификации (прохождение стажировки)	

2 Сведения о сотруднике

Фамилия			
Имя			
Отчество			
Дата рождения			
Место работы	Отдел		
Должность			
Мобильный телефон			
Адрес электронной почты			
Повышение квалификации (прохождение стажировки) за последние 3 года (принимающая организация (с указанием страны и города), наименование программы, количество академических часов, форма реализации программы, реквизиты документа, выданного по результатам реализации программы, период повышения квалификации (прохождения стажировки))			
Паспортные данные	Дата выдачи _____	Серия _____	№ _____
Кем выдан _____			

С Регламентом рассмотрения заявок на повышение квалификации (прохождение стажировки) ознакомлен.

подпись

инициалы, фамилия

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

ПЛАН-ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ (ПРОХОЖДЕНИЯ СТАЖИРОВКИ)

Ф.И.О. сотрудника

1 Содержание повышения квалификации (прохождения стажировки)

План-отчет **оформляется вместе с заявкой** на повышение квалификации (прохождение стажировки), за исключением столбца «Отметка о выполнении».

Приводится краткое изложение материала, прослушанного в принимающей организации, мероприятия, посещенные в рамках повышения квалификации (прохождения стажировки), перечень полученных учебно-методических материалов, характеристика полученных знаний, навыков, освоенных методик, технологий ведения учебного процесса и т.п.

2 Мероприятия по внедрению результатов повышения квалификации (прохождения стажировки)

Перечисляются планируемые события, мероприятия, учебно-методические материалы (**ресурсы**) которые должны быть созданы по результатам повышения квалификации (прохождения стажировки).

Все созданные **ресурсы**, должны быть **размещены в электронной библиотеке учреждения, папке своего отдела**, сотрудником которого Вы являетесь, в форме: фото отчета о мероприятии; видео лекций; курса лекций; статьи; пособия; рекомендаций; монографии; методик; открытой магистерской программы и т.д.

В столбце «Отметка о выполнении» необходимо указать **ссылки** на ресурсы, созданные в результате проведения мероприятий. Заполняется столбец «Отметка о выполнении» по истечении указанного в отчете срока исполнения мероприятия.

№ п/п	Мероприятие	Срок исполнения	Отметка о выполнении
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			

подпись

инициалы, фамилия