Негосударственная автономная некоммерческая организация высшего образования
«Институт мировых цивилизаций»
(НАНО ВО ИМЦ)

Кафедра «Менеджмента»
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема: Профессиональный отбор и прием сотрудников на государственную (муниципальную) службу

Студент:
Шиганова Татьяна Зиновьевна _____
М23/БЭ15з-32-1 (подпись)
(ФИО, группа)

Научный руководитель:
_____ _____
(ученая степень, звание, ФИО) (подпись)

«Допустить к защите»
Заведующий кафедрой
_____
(подпись)
«___» _____ 2019 г.

Москва 2019

Негосударственная автономная некоммерческая организация
высшего образования
«Институт мировых цивилизаций»
(НАНО ВО ИМЦ)

Кафедра «Менеджмента»

Направление подготовки 38.03.02. "Менеджмент"

ЗАДАНИЕ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Студенту **Шигановой Татьяны Зиновьевны**
(фамилия, имя, отчество)

Тема: «Профессиональный отбор и прием сотрудников на государственную (муниципальную) службу»

Исходные данные к работе: _____
_____
_____
_____
_____
_____

Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов): _____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Срок сдачи законченной работы на кафедру: _____

Научный руководитель _____
(подпись) (ученая степень, звание, ФИО)

Задание принял к исполнению _____
(подпись) (ФИО)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....5
Глава 1. ОТБОР И НАЁМ ГРАЖДАН КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ.....7
1.1. Роль и основные принципы кадрового обеспечения органов государственной военной службы.....7
1.2. Современное правовое регулирование труда и состав гражданского персонала Вооруженных сил Российской Федерации.....12
1.3.Методы и специфика набора и отбора гражданского персонала в Вооруженные силы Российской Федерации.....18
Глава 2. АНАЛИЗ ОТБОРА И НАЙМА ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ В ОБЪЕДИНЕННОМ СТРАТЕГИЧЕСКОМ КОМАНДОВАНИИ ВОСТОЧНОГО ВОЕННОГО ОКРУГА (В/Ч 59313-39) 25
2.1. Общая характеристика деятельности Объединенного стратегического командования Восточного военного округа (В/Ч 59313-39).....25
2.2. Анализ состава и структуры персонала.....33
2.3. Анализ применяемых методов отбора и оценки при приеме гражданских служащих.....43
Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ПРИ ПРИЕМЕ СОТРУДНИКОВ В ОБЪЕДИНЕННОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ КОМАНДОВАНИЕ ВОСТОЧНОГО ВОЕННОГО ОКРУГА (В/Ч 59313-39).51
3.1. Основные направления улучшения технологии отбора персонала по результатам анализа.....51
3.2. Разработка мероприятий по совершенствованию профессионального отбора и оценки персонала и оценка их социально-управленческой эффективности.....56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....69

ГРАФИК
выполнения выпускной квалификационной
работы на тему:

«Профессиональный отбор и прием сотрудников на государственную (муниципальную) службу»

Студента Шигановой Т.З. группы М23/БЭ15з-32-1 курса 5

№ п/п	Выполнение работы и мероприятия	Сроки выполнения	Отметка о выполнении и решение руководителя
1	Выбор темы ВКР и ее утверждение на кафедре		
2	Подбор литературы, ее изучение и обработка. Составление библиографии по основным источникам		
3	Составление плана ВКР и согласование его с руководителем		
4	Написание первого варианта работы. Предоставление научному руководителю.		
5	Оформление окончательного варианта работы. Сдача научному руководителю.		
6	Написание отзыва научным руководителем.		
7	Представление проекта зав. кафедрой на подпись		
8	Доработка ВКР в соответствии с замечаниями зав. кафедрой		
9	Получение внешней рецензии		
10	Сдача дипломной работы и др. материалов в ГЭК		

Студент 5 курса Шиганова Т.З.

«_____»_____2018г.

ВВЕДЕНИЕ

Государственная служба в России функционирует в условиях бурного развития государственного управления, характеризующегося проблемами государственной службы, уходящими корнями в советскую эпоху, и оказываемым изнутри и извне давлением к реформированию. В то же время, за относительно короткий период времени в стране построена институционально и законодательно проработанная и оформленная система государственной службы и активно реализуются реформы с целью дальнейшего повышения эффективности государственной службы.

В то же время, работа в государственном секторе может быть в большей степени ориентирована на обеспечение стабильной и надежной занятости, удовлетворение основных потребностей, нежели на саморазвитие.

Прямой перенос моделей и подходов, разработанных в стабильных и процветающих, и главным образом, западных странах, в контекст системы отбора и приема гражданского персонала редко приводит к полезным и плодотворным результатам, таким образом, необходимы собственные разработки, учитывающие специфику Российской Федерации.

Изучение подходов к профессиональному отбору и приему сотрудников на государственную (муниципальную) службу имеет давнюю традицию в таких дисциплинах как управление персоналом, организационная психология и социология. Особый интерес к профессиональному отбору и приему сотрудников, возникший в рамках теории государственного администрирования и государственного управления, в последнее время неуклонно растет.

Предметом исследования выступает процедура отбора и найма граждан на государственную службу.

Объектом исследования является отбор и найм гражданских служащих в Объединенном стратегическом командовании Восточного военного округа (В/Ч 59313-39).

Целью данной выпускной квалификационной работы является изучение специфики профессионального отбор и приема гражданского персонала в Вооруженные силы Российской Федерации.

Для достижения поставленной цели в рамках исследования решались следующие задачи:

- провести исследование теоретических аспектов организации отбора и найма граждан на государственную службу;

- провести анализ отбора и найма гражданских служащих в управлении персоналом в Объединенном стратегическом командовании Восточного военного округа (В/Ч 59313-39);

- предложить рекомендации по совершенствованию технологии отбора персонала при приеме сотрудников в Объединенное стратегическое командование Восточного военного округа (В/Ч 59313-39).

Теоретической базой исследования стали труды россйских ученых в сфере управления персоналом: Горелов Н. А., Исаева О. М., Кибанов А.Я., Литвинюк А. А., Одегов Ю. Г. и др.

Выпускная квалификационная работа в соответствии с поставленной целью и задачами состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников и литературы.

Глава 1. ОТБОР И НАЁМ ГРАЖДАН КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

1.1. Роль и основные принципы кадрового обеспечения органов государственной военной службы

В условиях растущих вызовов, с которыми сталкивается российское правительство, роль хорошо функционирующей государственной военной службы приобретает все более важное значение. Эффективная государственная военная служба является важным конкурентным преимуществом государства. При этом, роль государственной военной службы в достижении целей глобальной повестки дня в области развития является ключевой[1].

Без сомнения, качество государственной военной службы в целом зависит, среди прочих факторов, от уровня кадрового обеспечения, мотивации, морального духа и преданности делу государственных служащих.

Модель государственного управления, реформирование государственной военной службы России, ее аппарата невозможны без кадрового обеспечения, без наполнения органов государственной военной службы лицами, способными обеспечивать успешное выполнение поставленных задач.

Эффективное обеспечение кадрами органов государственной военной службы высококвалифицированными специалистами возможно при активном использовании института резерва кадров[2].

Административно-командная система, которая была сформирована и функционировала в годы советской власти, в условиях рыночной экономики

---

[1] Гегедюш, Н.С. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие. - Люберцы: Юрайт, 2016. – С. 107

[2] Букша, А.С. Организация труда гражданского персонала в Вооруженных силах // В сборнике: Социально-экономические аспекты управления персоналом сборник статей. Ростов-на-Дону, 2018. - С. 17

сдает свои позиции. Система кадрового обеспечения в новых условиях начала формироваться сравнительно недавно.

В условиях кардинального реформирования системы государственной военной службы Российской Федерации проблема нормативно-правового обеспечения формирования кадрового обеспечения на государственной гражданской военной службе приобретает особую актуальность.

Кадровое обеспечение обеспечивается формированием кадрового резерва в соответствии с поступившими заявлениями от гражданских служащих и (или) граждан. Включение гражданского служащего (гражданина) в кадровый резерв органа государственной военной службы для замещения должности гражданской службы по результатам конкурса - это общее правило. Посредством конкурса проводится оценка соответствия участников конкурса квалификационным требованиям, которые предъявляются к должностям гражданской военной службы, а также уровень их знаний, навыков и умений. Однако законодательством предусматриваются и другие основания для включения гражданских служащих в кадровый резерв. Данный перечень содержит основания включения в кадровый резерв на конкурсной основе, а кроме того по результатам аттестации, также в результате сокращения должностей гражданской военной службы, либо же прекращения служебного контракта по обстоятельствам, которые не зависят от воли сторон. Таким образом, посредством конкурса в кадровый резерв могут быть зачислены граждане, не состоящие на государственной военной службе, а также государственные служащие[3].

Этапы формирования, подготовки и кадрового обеспечения на должности в органах государственной военной службы определяет система работы с кадровым резервом. Существующая процедура подготовки и проведения конкурса на включение в кадровый резерв для замещения

[3] Катун, Е.С. Анализ управления персоналом на предприятиях и перспективы применения инноваций в управлении гражданским персоналом Вооруженных сил // В сборнике: Технологическая кооперация науки и производства: новые идеи и перспективы развития сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. - Стерлитамак, 2019. - С. 20

вакантной должности гражданской военной службы полностью соответствует процедуре конкурса на замещение вакантной должности гражданской военной службы.

Самым важным вопросом в правовом регулировании кадрового обеспечения являются принципы и критерии отбора кандидатов. Федеральное законодательство содержит лишь самое общее правило, в соответствии с которым, гражданский служащий или гражданин становится служащим органов государственной военной службы по результатам конкурса.

Руководитель органа государственной военной службы самостоятельно определяет, кто из группы кандидатов больше соответствует требованиям вакантной должности, и принимает решение о назначении.

Таким образом, данная норма о назначении на вакантную должность по решению представителя нанимателя, которая может приниматься без учета результатов конкурса, в отсутствии методик оценки готовности претендентов на вакантную должность, не соответствует принципу обеспечения равного доступа к государственной военной службе, а также формирования кадрового резерва на конкурсной основе.

Совершенствование организационных основ управления кадрового обеспечения предполагает:

- внедрение механизмов, обеспечивающих сохранение кадрового потенциала;

- внедрение единых подходов к установлению квалификационных требований к специальностям, знаниям, умениям;

- осуществление мер по повышению эффективности и прозрачности процедуры проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской военной службы и включение в кадровый резерв[4].

[4] Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление: учебник. - Люберцы: Юрайт, 2016. – С. 103

Кадровое обеспечение невозможно организовать без проведения отбора государственных служащих.

Отбор государственных служащих может быть рассмотрен как ряд мероприятий, направленных на выявление наиболее подходящих кандидатов на вакантную должность. [5].

На всех этапах отбора предполагается использование соответствующих методов, которые позволяют на каждом этапе отсеивать неподходящих и выявлять наиболее перспективных кандидатов. При этом для определенных должностей или профессиональных групп на первый план могут выходить разные этапы отбора. Выбор определенного метода отбора должен основываться на таких факторах как:

- пригодность для применения;
- ограничения по ресурсам и затратам;
- эффективность;
- приемлемость.

Следовательно, отбор на гражданскую военную службу - многоэтапный процесс, на каждом этапе которого решаются задачи, направленные на кадровое обеспечение органов государственной военной службы, наиболее подходящими государственными служащими, подходящими для вакантной должности.

Кадровое обеспечение органов государственной военной службы должно базироваться на системном подходе - подходе, при котором объект рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая «выход» (цель), «вход», связь с внешней средой, обратную связь и «процесс» в системе.

Отбор гражданских служащих необходимо рассматривать как подсистему системы управления кадровым составом, т.к. для него характерна

[5] Стрельцова, М.А. Специальный правовой статус гражданского персонала вооруженных сил РФ в трудовом праве // В сборнике: Актуальные проблемы совершенствования законодательства и правоприменения. Материалы III внутривузовского круглого стола. 2017. - С. 273

сложность, наличие структурных элементов и связей между ними, целостность и структурность.

Определим принципы, оказывающие влияние на кадровое обеспечение:

1. Целостность, то есть система кадрового обеспечения должна быть всесторонне удовлетворительной для того, чтобы гарантировать укомплектованность штата работников.

2. Срочность, то есть обеспечивать прием необходимого сотрудника на вакантную должность в короткие сроки.

3. Правомерность, то есть трудовые отношения должны опираться на действующее законодательство государства.

4. Коммуникативность или согласованность, то есть для обеспечения деятельности организации следует, чтобы усилия всех обеспечивающих ее лиц были взаимосвязанными. То есть все субъекты этого процесса должны взаимодействовать друг с другом, точно знать свои обязанности и полномочия.

Основной функцией подсистемы отбора является формирование кадрового состава органов гражданской военной службы в соответствии с должностными обязанностями.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что отбор гражданских служащих в органы гражданской военной службы – это система, представляющая собой совокупность элементов, взаимосвязанных и взаимодействующих между собой, созданная и функционирующая с целью удовлетворения количественной и качественной потребности органов гражданской военной службы в гражданских служащих[6].

Существует два вида источников кадрового обеспечения гражданскими служащими органов государственной военной службы: внутренние - за счет сотрудников самих органов государственной военной службы и внешние - за счет ресурсов внешней среды.

---

[6] Стрельцова, М.А. Специальный правовой статус гражданского персонала вооруженных сил РФ в трудовом праве // В сборнике: Актуальные проблемы совершенствования законодательства и правоприменения. Материалы III внутривузовского круглого стола. 2017. - С. 274

Внешние источники являются наиболее распространенными, так как ресурсы органов государственной гражданской службы ограничены, и даже если на вакантную должность находится замещение внутри органа государственной гражданской службы, то освобождается место работника, который занял первую вакансию.

Внешние источники можно условно подразделить на два класса: недорогие и дорогостоящие. К недорогим источникам относятся, например, государственные агентства занятости, контакты с высшими учебными заведениями. К дорогостоящим источникам относятся, например, кадровые агентства, публикации в средствах массовой информации (печатные издания, радио, телевидение).

1.2. Современное правовое регулирование труда и состав гражданского персонала Вооруженных сил Российской Федерации.

Особенности правового регулирования труда гражданского персонала Вооруженных сил Российской Федерации (далее - ВС РФ) устанавливаются подзаконными нормативными актами – указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативными правовыми актами Министерства обороны РФ, иными уполномоченными федеральными органами исполнительной власти. При этом гарантии, которые предоставляются подзаконными нормативными актами, а также предусмотренные ими механизмы их предоставления, не в полной мере способствуют обеспечению достойной жизни гражданского персонала ВС РФ.

Современное понятие «гражданский персонал» впервые появилось в современной истории в 1996 году, в приказе министра обороны Российской Федерации «О мерах по укреплению в Вооруженных Силах Российской

Федерации законности в трудовых отношениях»[7]. В данном приказе гражданский персонал входит в личный состав ВС РФ и комплектуется как гражданами Российской Федерации, так и иностранными гражданами, заключившими трудовой договор о работе или о профессиональной служебной деятельности по определенным штатным расписанием должностям и специальностям в воинских частях Вооруженных сил Российской Федерации в целях выполнения ими возложенных на них задач.

В настоящее время лица гражданского персонала в соответствии с Федеральным законом «Об обороне» относятся наравне с военнослужащими к личному составу ВС РФ. Они подразделяются на три категории:

1) федеральные государственные гражданские служащие, которые взяли на себя обязательство по прохождению гражданской службы на должностях государственной гражданской службы в ВС РФ;

2) лица, которые проходят альтернативную гражданскую службу;

3) лица, которые работают на основании трудового договора в воинских частях и иных военных формированиях[8].

Достаточно подробно правовой статус государственных гражданских служащих урегулирован нормативными актами. При этом правовое положение лиц, которые заключили трудовой договор о работе в военных частях и организациях, не определено и характеризуется наличием дополнительных обременений. Так, граждане, которые в мирное время работают в воинских частях на должностях гражданского персонала ВС РФ, подлежат первоочередной приписке к воинским частям.

Основные законодательные акты, регулирующие трудовые отношения:

- Гражданский кодекс Российской Федерации[9];

- Трудовой кодекс Российской Федерации[10];

[7] Приказ Минобороны РФ от 23.02.1996 № 85 «О мерах по укреплению в Вооруженных Силах Российской Федерации законности в трудовых отношениях» (утратил силу)
[8] Федеральный закон от 31.05.1996 № 61-ФЗ (ред. от 03.08.2018) «Об обороне»
[9] Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018)
[10] Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019)

- Закон Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации»[11];

- постановления Правительства Российской Федерации;

- акты Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации.

Ряд специфических вопросов решается с помощью локальных норм, которые издаются непосредственно в воинской части, такие как:

- приказы командира части по кадровым вопросам;

- положения о структурных подразделениях, должностные инструкции, коллективные договоры.

Еще одна часть системы правового обеспечения управления гражданским персоналом - это акты ненормативного характера, распоряжения, указания по вопросам поощрения или наложения взысканий, предоставления отпусков.

В Трудовом кодексе РФ устанавлен особый режим получения, хранения, обработки, использования, передачи информации, содержащей личные данные работников, за несоблюдение которого виновные лица несут административную, дисциплинарную, уголовную или гражданско-правовую ответственность в соответствии с федеральными законами.

Кроме того, трудовые отношения регулируются указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативно-правовыми актами субъектов федерации (конституциями, законами), а также актами местного самоуправления, содержащими нормы трудового права. При этом все перечисленные нормативно-правовые акты не должны противоречить Трудовому кодексу РФ.

На основе законодательных актов разрабатываются внутренние документы, создающие правовые рамочные условия для управления гражданским персоналом. К числу таких документов можно отнести:

[11] Закон РФ от 19.04.1991 № 1032-1 (ред. от 11.12.2018) «О занятости населения в Российской Федерации»

1. Трудовой договор - соглашение между работником и работодателем, по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а работодатель обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, которые предусмотрены законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон;

2. Нормативно-методические материалы:

- нормативно-справочные документы;

- документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера;

- документы технического, технико-экономического и экономического характера[12].

2.1. Нормативно-справочные документы содержат нормы и нормативы, которые необходимы при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления. К ним относятся:

1) тарифно-квалификационный справочник — нормативный документ, который предназначен для тарификации работ и присвоения тарифно-квалификационных разрядов работникам на основе включенных в справочники тарифно-квалификационных характеристик;

2) общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов - документ, который предназначен для решения задач, связанных с оценкой численности рабочих и служащих с учетом состава и распределением кадров:

- по категориям персонала;

- по уровню квалификации;

- по степени механизации и условиям труда и др.

[12] Захаров, Н.В. Особенности правового регулирования труда гражданского персонала вооруженных сил Российской Федерации // В сборнике: Современное состояние и перспективы развития российского и международного законодательства. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2016. - С. 49.

2.2 Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера. Документы этой группы регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом. К этой группе документов относятся:

- должностная инструкция - документ, регламентирующий деятельность каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Должностная инструкция разрабатывается специалистом отдела кадров, либо руководителем соответствующего структурного подразделения, либо самим работником совместно с непосредственным руководителем, подписывается руководителем подразделения, утверждается командиром части, согласовывается с юристом, доводится до работника под расписку. Типовая должностная инструкция состоит из следующих разделов: Общие положения. Функции. Должностные обязанности. Права. Ответственность;

- правила внутреннего трудового распорядка - организационно-распорядительный документ, регламентирующий порядок приема, перевода и увольнения рабочих и служащих, основные обязанности рабочих и служащих, основные обязанности руководства части, рабочее время и его использование, поощрения за успехи в работе, взыскания за нарушения трудовой дисциплины, внутренний режим и организацию работы;

- штатное расписание - организационно-распорядительный документ, содержащий перечень наименований должностей постоянных сотрудников с указанием количества одноименных должностей и размеров должностных окладов. Штатное расписание утверждается, руководителем или вышестоящим органом[13];

2.3 Документы технического, технико-экономического и экономического характера. Эти документы содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов

[13] Байчорова, Х.С., Булат, Р.Е., Мурманских, И.В. Систематизация документационного обеспечения управления гражданским персоналом Вооруженных сил Российской Федерации/ Под общ. ред. Р.Е. Булата. Санкт-Петербург, 2018. – С. 53

технических и экономических аспектов функционирования системы управления персоналом. Нормы планировки помещений и рабочих мест, стандарты, технические установки, тарифные ставки, коэффициенты доплаты;

Что касается непосредственно трудовых взаимоотношений, то с 01.02.2002 действует новая редакция Трудового кодека РФ, в котором прописаны особенности правового положения гражданского персонала ВС РФ. Так, ч. 2 ст. 349 этого нормативного правового акта закрепляет необходимость установления особых условий оплаты труда, дополнительных гарантий и льгот, характер и условия предоставления которых определяются исходя из задач органов, учреждений и организаций, в которых осуществляется трудовая деятельность. Данная статья не вносит конкретики и является, по сути, ссылкой на подзаконные нормативно-правовые акты, указы Президента Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации, различные нормативно-правовые акты Министерства обороны РФ.

Статус гражданского персонала ВС РФ в связи с проводимыми в структуре и штатной численности Вооруженных сил РФ преобразованиями, связанными с сокращением численности личного состава, повышением денежного довольствия, высшим руководством поставлена задача замещения должностей, на которых ранее была предусмотрена военная служба, должностями с такими же обязанностями, на которых будут уже работать (не служить) гражданские лица. Если ранее гражданский персонал оказывал только вспомогательные функции по обеспечению деятельности ВС РФ (как правило, это были должности, в зависимости от места работа и специфики связанные с рутинной бумажной работой, уборкой помещений, обслуживанием различного инженерного оборудования), то в настоящее время предполагается замещение должностей, на которых требуется квалифицированный труд, высшее профильное образование и имеется прямой

доступ к материальным средствам, выполнение управленческих и распорядительных функций.

Таким образом, на сегодняшний день правовой статус государственных гражданских служащих и лиц, проходящих альтернативную гражданскую службу, достаточно подробно описан в нормативно-правовых актах и в целом является хорошо изученным. Однако положение лиц гражданского персонала, который работает в военных учреждениях по трудовому договору, имеет пробелы в действующем законодательстве, тем более что по численности личного состава эта категория является второй после самих военнослужащих.

Вопрос гражданского персонала ВС РФ требует обязательной нормотворческой работы, так как включает в себя сложнейшие вопросы: например, отсутствие каких-либо перспектив для кадрового роста гражданского работника, установленного законом для военнослужащих и государственных гражданских служащих, а также крайне низкий уровень заработной платы. Низкий уровень заработной платы, непомерная нагрузка на работника приводят к кадровому голоду, отсутствию желающих работать в таких условиях[14]. Гражданская работа по трудовому договору в системе ВС РФ на данный момент держится только на том, что на работу по трудовому договору по большей части идут жены и ближайшие родственники самих военнослужащих, а также сами бывшие военнослужащие – пенсионеры, которые имеют еще пенсию, что в целом позволяет им выживать.

1.3.Методы и специфика набора и отбора гражданского персонала в Вооруженные силы Российской Федерации

Сегодня назрела острая необходимость в грамотном и профессиональном гражданском персонале в ВС РФ.

[14] Букша, А.С. Организация труда гражданского персонала в Вооруженных силах // В сборнике: Социально-экономические аспекты управления персоналом сборник статей. Ростов-на-Дону, 2018. - С. 18

Деятельность кадровых служб и административного аппарата ВС РФ неизбежно связана с необходимостью поиска и отбора гражданского персонал. Отбор гражданского персонала - это одна из центральных и важнейших функций управления. В настоящее время органы государственной военной службы большое внимание уделяют таким аспектам, как отбор персонала, его адаптация, повышение его квалификации и практической подготовки и т.д. Все чаще применяются активные методы отбора персонала, имеющие цель привлечь в ВС РФ как можно большего числа соискателей, удовлетворяющих требованиям современной системы государственной военной службы. Также совершенствуется процедура самого отбора.

Замещение вакантных должностей на государственной военной службе осуществляется на конкурсной основе, что предполагает оценку профессиональных и личностных качеств нескольких кандидатур на место, с участием внешних и внутренних кандидатов.

Суть набора кадров на государственную военную службу заключается в формировании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, в перспективе из этого числа происходит отбор наиболее подходящих кандидатов на гражданскую военную службу. Этап отбора при управлении планированием гражданского персонала подразумевает, что руководством будет осуществлен отбор наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора[15]. Больше преимуществ при отборе у кандидата, обладающего наилучшей квалификацией для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не у кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективность решения о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Для принятия

[15] Байчорова, Х.С., Булат, Р.Е., Мурманских, И.В. Систематизация документационного обеспечения управления гражданским персоналом Вооруженных сил Российской Федерации/ Под общ. ред. Р.Е. Булата. Санкт-Петербург, 2018. – С. 104

решения при отборе, как правило, применяются такие методы сбора информации как испытание, собеседование и центры оценки.

Отбор специалистов гражданского персонала ВС РФ требует комплексного подхода, так как он подразумевает отбор гражданских служащих, которые отвечают по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям государственной военной службы. Комплексный подход к поиску и отбору специалистов гражданского персонала ВС РФ включает в себя необходимость решения следующих задач:

- определить потребность в специалиста с учетом основных целей органа государственной военной службы;

- получить точную информацию о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность;

- установить квалификационные требования, которые необходимы для успешного выполнения работы;

- определить личностные и деловые качества;

- найти возможные источники кадрового пополнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов;

- определить эффективные методы отбора кадров;

- обеспечить наилучшие условия для адаптации новых работников к работе.

Отбор кандидатов гражданского персонала ВС РФ включает в себя профессиональный отбор, который позволяет осуществлять подбор специалиста на должность по таким критериям, как профессиональная подготовленность и опыт, уровень и профиль образования.

Не менее важным компонентом профессионального отбора можно отметить профессиональный психологический отбор. Он позволяет идентифицировать психологическую структуру профессиональной деятельности и психологические характеристики личности.

Профессиональный отбор включает в себя физиологический, медицинский и другие его разновидности[16].

В настоящее время используется целый ряд методов отбора персонала, среди которых можно выделить классические и нетрадиционные. К классическим методам относятся: анкетирование, собеседование, тестирование, резюме и метод оценки. В качестве нетрадиционных методов используются: Brainteaser-интервью, физиогномика, графология, полиграф. Отметим, что специалисты по кадрам с недоверием относятся к нетрадиционным методам отбора персонала, сомневаясь в эффективности их применения. Нетрадиционные методики, как правило, применяются наряду с традиционными методами подбора персонала в целях получения дополнительной информации о кандидате. Стоит отметить, что кадровыми службами органов государственной военной службы пока в основном используются классические методики.

Важно отметить, что профотбор и прием на государственную военную службу гражданского персонала играют огромную роль в становлении эффективной и устойчивой системы государственной безопасности России.

Формирование резерва является одним из ключевых аспектов кадровой политики на гражданской службе. Кадровый резерв представляет собой специально сформированную на основе индивидуального отбора и комплексной оценки группу работников, которые прошли специальную подготовку, обладают необходимыми профессиональными, деловыми, личностными и морально-этическими качествами для выдвижения на более высокие должности.

Одной из важнейших задач, стоящих в процессе формирования кадрового резерва является обеспечение объективного отбора достойных и перспективных кандидатов, которым присущи все обязательные для деятельности качества. Система формирования и подготовки резерва

[16] Гегедюш, Н.С. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие. - Люберцы: Юрайт, 2016. – С. 104

объединяется с системой квалификационного и должностного роста гражданского персонала ВС РФ составляет с ней единое целое.

Эффективная работа в процессе формирования кадрового резерва должна обеспечить решение следующих задач:

- своевременно удовлетворить дополнительную потребность в гражданском персонале ВС РФ;

- подбор и планомерная подготовка кандидатов на выдвижение;

- улучшить качественный состав гражданского персонала.

Иными слова, кадровый резерв - это один из основных источников воспитания нового поколения гражданского персонала для ВС РФ.

Среди недостатков системы набора и отбора гражданского персонала в ВС РФ можно выделить основные:

- отсутствие первичного этапа «отсеивание» неподходящих кандидатов;

- некомфортные условия при проведении конкурса;

- длительность проведения конкурса;

- низкий уровень привлекательности государственной гражданской военной службы в целом (сокращение штата, увеличение нагрузки на специалистов, низкий уровень заработной платы).

Этап оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов не совершенен. В целом же необходимо внедрять в работу кадровых служб государственных органов современные кадровые технологии. При этом это должно осуществляться поэтапно, применяя четкие и методические рекомендации:

- методический инструментарий по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской военной службы;

- методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской военной службе;

- методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских военных служащих (включая общественную оценку);

- методический инструментарий по организации отбора гражданского персонала на замещение вакантных должностей государственной гражданской военной службы[17].

Более подробно остановимся на последнем инструментарии. Методический инструментарий по организации отбора кадров на замещение вакантных должностей предназначается для применения при осуществлении отбора гражданского персонала в ВС РФ.

Данная методика направлена на недопущение нарушений конституционного права граждан на равный доступ к государственной службе, обеспечение формирования профессионального кадрового состава на гражданской военной службе, который должен включать перспективные и высококвалифицированные кадры, обладающие требуемыми для эффективного и результативного исполнения должностных обязанностей образованием, стажем (опытом) работы, профессиональными и личностными качествами.

В инструментарии содержатся квалификационные требования к должностям гражданского персонала ВС РФ, который включает следующие уровни квалификационных требований:

- базовые квалификационные требования;

- функциональные квалификационные требования;

- специальные квалификационные требования.

Для повышения эффективности деятельности ВС РФ, выполнения ими сложных профессиональных обязанностей необходимо:

[17] Психология управления персоналом: учебник д / Е. И. Рогов [и др.]; под общ. ред. Е. И. Рогова. - М.: Юрайт, 2017. – С. 104

- определить ответственных специалистов кадровых и включить в их обязанности активное осуществление таких мероприятий, как привлечение, оценка и отбор кадров;

- ведение информационных досье кандидатов на должности гражданской военной службы;

- привлечение кадров на систематической основе вне зависимости от наличия вакантных должностей гражданского персонала ВС РФ;

- снижение субъективного фактора при обеспечении равного доступа граждан к гражданской военной службе посредством организации проведения конкурса;

- использование нескольких методов оценки кандидатов на соответствие вакантной должности;

- повышение значения испытания при отборе кандидатов на замещение вакантных должностей;

- проведение адаптации лиц, которые поступают на гражданскую военную службу, в рамках проведения испытания.

Осуществление указанных действий позволит качественно повысить эффективность работы государственных органов ВС РФ, наладить систему отбора гражданского персонала на гражданскую военную службу, повысить доверие граждан к гражданской военной службе.

Глава 2. АНАЛИЗ ОТБОРА И НАЙМА ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ В ОБЪЕДИНЕННОМ СТРАТЕГИЧЕСКОМ КОМАНДОВАНИИ ВОСТОЧНОГО ВОЕННОГО ОКРУГА (В/Ч 59313-39)

2.1. Общая характеристика деятельности Объединенного стратегического командования Восточного военного округа (В/Ч 59313-39)

Федеральное казенное учреждение войсковая часть 59313-39 (далее - войсковая часть 59313-39) является бюджетным учреждением.

Войсковая часть 59313-39 расположена по адресу - 682612 Хабаровский край, Амурский район, п. Тейсин, ул. Карбышева 1а.

Войсковая часть 59313-39 является юридическим лицом, имеет в собственности и в оперативном управлении обособленное имущество, может от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, имеет самостоятельный баланс, расчетные счета в банке, круглую печать, штамп и бланки со своим наименованием.

В своей деятельности войсковая часть 59313-39 руководствуется:

- конституцией РФ;

- нормами международного права и международными договорами Российской Федерации;

- федеральным законом «О воинской обязанности и военной службе»;

- федеральным законом «О статусе военнослужащих» и другими федеральными конституционными законами;

- нормативными и правовыми актами федеральных органов государственной власти;

- договором между Учредителем и войсковой частью 59313-39;

- Уставом.

Войсковая часть 59313-39 призвана участвовать в обеспечении:

- внутренней и внешней безопасности Российской Федерации в условиях развертывания полномасштабной террористической войны;

- в повышении эффективности выполнения служебно-боевых задач;

- в совершенствовании боевой и мобилизационной готовности, боевой выучки войск, системы управления на основе внедрения новых информационных технологий;

- в укреплении воинской дисциплины;

- в реализации в полном объеме мер по повышению социальной защищенности личного состава.

Организационная структура управления войсковой частью 59313-39 представлена на рис. 2.1:

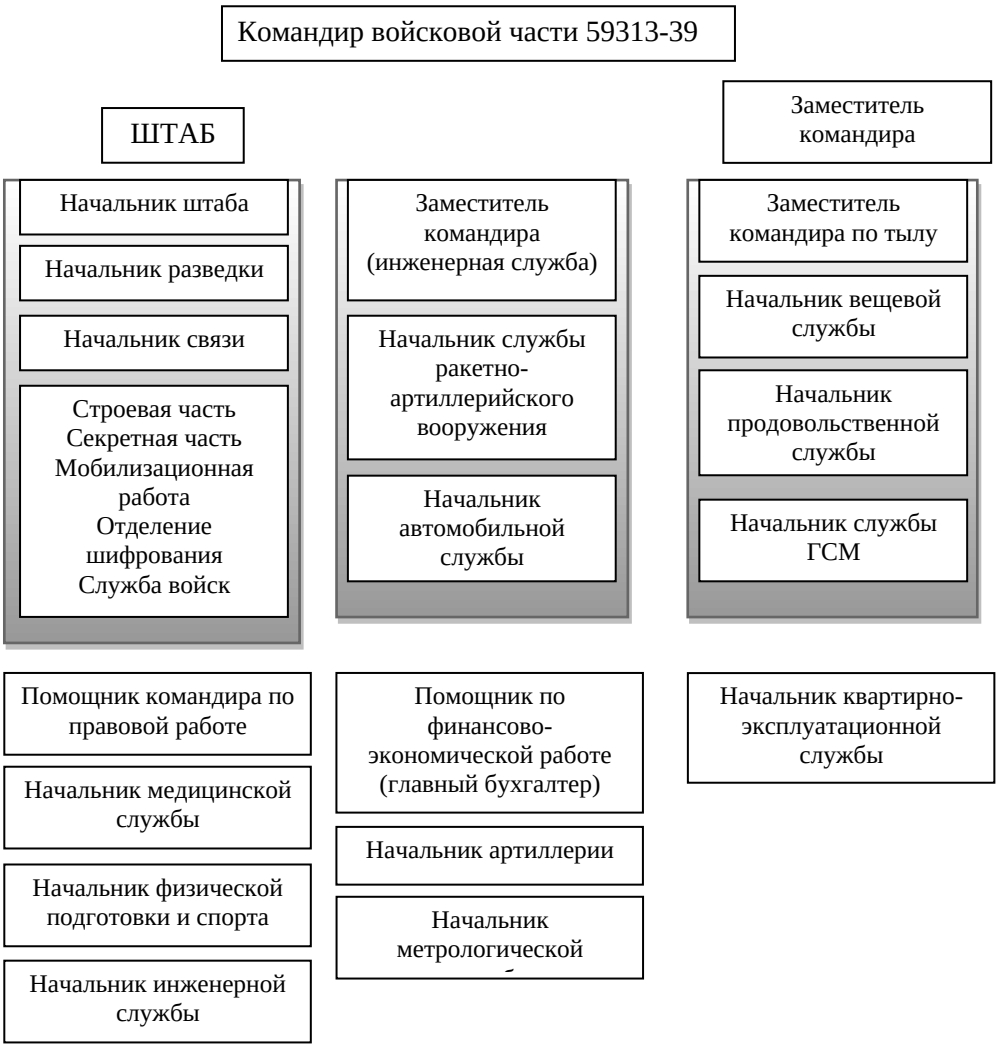


Рисунок 2.1. - Организационная структура управления войсковой частью 59313-39

Войсковая часть 59313-39 призвана эффективно и в полном объеме выполнять служебно-боевые задачи в повседневной деятельности и при осложнении обстановки, адекватно противодействовать угрозам на охраняемых объектах, в населенных пунктах и в военных городках, содержать вооружение и военную технику в готовности к применению, формировать у личного состава высокие морально-боевые качества, укреплять воинскую дисциплину, обеспечивать безопасность военной службы в интересах выполнения задач, определенных Федеральным законом «О воинской обязанности и военной службе», программами командирской подготовки офицеров и боевой подготовки подразделений.

Войсковая часть 59313-39 призвана добиться поддержания воинской дисциплины и правопорядка, добиться высокой эффективности морально-психологического обеспечения служебно-боевых задач, реализации социально-правовых гарантий военнослужащих и членов их семей, обеспечить качественную охрану порученных войсковой части 59313-39 важных государственных объектов и специальных грузов - не допустить проникновения нарушителей на охраняемые объекты и с них.

За войсковой частью 59313-39 в целях обеспечения деятельности в соответствии с ее Уставом Учредитель закрепляет объекты права собственности (землю, здания, сооружения, имущество потребительского, социального, культурного и иного назначения), принадлежащее Учредителю на праве собственности или арендуемое им у третьего лица (собственника). Земельные участки закрепляются за войсковой частью в бессрочное бесплатное пользование.

Объекты собственности, закрепленные Учредителем за войсковой частью 59313-39, находятся в оперативном управлении этого учреждения. Войсковая часть 59313-39 несет ответственность перед собственником за сохранность и эффективное пользование закрепленной за ней собственности, контроль за этим осуществляется Учредителем или иным юридическим лицом, уполномоченным собственником. Войсковая часть 59313-39 отвечает

по своим обязательствам, находящимся в ее распоряжении денежными средствами и принадлежащей ей собственностью, при недостаточности указанных средств ответственность по ее обязательствам несет Учредитель в порядке, определенном законом.

Войсковая часть 59313-39 и закрепленные за ней на праве оперативного управления или находящиеся в ее самостоятельном распоряжении объекты собственности приватизации не подлежат.

В случае расформирования войсковой части 59313-39 все ее имущество отойдет Учредителю.

Войсковая часть финансируется по нормативам, определенным в установленном порядке, за счет средств Федерального бюджета.

Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов войсковой части 59313-39 являются:

- бюджетные средства;

- имущество, переданное войсковой части собственником или уполномоченным органом;

- добровольные пожертвования физических и юридических лиц;

- кредиты банков и других кредиторов;

- другие источники в соответствии с действующим законодательством.

Денежное довольствие военнослужащих войсковой части 59313-39 состоит из месячного оклада в соответствии с занимаемой воинской должностью и месячного оклада в соответствии с присвоенным воинским званием, которые составляют оклад месячного денежного содержания военнослужащих, месячных и иных дополнительных выплат. Размеры окладов денежного содержания военнослужащих и дополнительных выплат определяются Правительством РФ по представлению Министерства обороны РФ, и утверждаются Президентом Российской Федерации.

Механизм финансового обеспечения Вооруженных сил в целом, и войскового звена в частности является частью единого экономического механизма страны и выступает как его подсистема.

Механизм финансово-экономического обеспечения представляет собой взаимосвязь и взаимодействие совокупности элементов финансового обеспечения, средств, условий и факторов, способствующих осуществлению и оптимизации финансовых процессов, одновременно это система финансовых отношений и форм, посредством которой реализуется совокупность интересов государства и действуют законы экономики.

Деятельность войсковой части 59313-39 полностью финансируется за счет средств федерального бюджета.

Планирование и финансирование расходов войсковой части 59313-39 осуществляется в сметном порядке. Данные расходы, хотя и необходимы, носят непроизводительный характер, а потому правительство, в целом по стране, стремится создать путем проведения миролюбивой внешней политики такие условия, при которых появляется возможность сокращать военные расходы.

Целью финансирования расходов войсковой части 59313-39 является обеспечение постоянной боевой и мобилизационной готовности личного состава к действиям при резких изменениях обстановки как на территории охраняемых военнослужащими войсковой части 59313-39 важных государственных объектов.

Финансовая служба войсковой части 59313-39 при планировании бюджетного финансирования расходов на предстоящий год, изначально определяет: какие расходы, связанные с деятельностью войсковой части 59313-39 могут возникнуть и, какие расходы повторяются от одного периода к другому. Все расходы группируются в статьи и подстатьи расходов согласно бюджетной классификации и имеют свою кодировку.

При планировании расходов в первую очередь рассчитывается фонд оплаты труда с учетом штатного расписания. Затем планируются коммунальные расходы, хозяйственные расходы, расходы за услуги связи и остальные, исходя из имеющихся финансовых возможностей.

Условно можно разбить все расходные статьи сметы на две категории:

- общие статьи, присущие всем бюджетным учреждениям (фонд оплаты труда (ФОТ), начисления на ФОТ, коммунальные платежи, хозяйственные и канцелярские расходы);

- специфические расходные статьи.

Процесс бюджетного финансирования и контроля за бюджетным финансированием не заканчиваются с завершением стадии планирования бюджетного финансирования, а продолжаются во время исполнения бюджета и заканчиваются составлением отчета об исполнении бюджета и анализом исполнения бюджета.

Анализ финансирования расходов войсковой части 59313-39 сведен в таблицы 2.1-2.2.

Таблица 2.1 - Финансирование расходов войсковой части 59313-39 за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Источники финансирования расходов	2016 год			2017 год			2018 год		
	утверждено	исполнено	% исполнения	утверждено	исполнено	% исполнения	утверждено	исполнено	% исполнения
Федеральный бюджет	46492,91	53107,02	114,22	48044	49917,35	103,89	58807,14	58096,74	98,8

Из таблицы 1 видно, что в 2017 году средств из федерального бюджета для финансирования расходов войсковой части 59313-39 было предоставлено на 3 189 тыс. руб. меньше, чем в 2016 году. В 2018 году процентное соотношение утвержденного финансирования расходов войсковой части 59313-39 к спланированному финансированию расходов составило 98,8%, тем не менее, средств из федерального бюджета для финансирования расходов было утверждено на 11 603 тыс. руб. и 10 053 тыс. руб. больше, чем в 2016 – 2017 гг. соответственно.

Таблица 2.2 - Анализ финансирования расходов по смете на 2017-2018 г.г., тыс. руб.

Наименование показателя	2017 год			2018 год		
	план	факт	изменение, %	план	факт	изменение, %
Прочие выплаты (ДКВПП, продпутевые)	2540	2770	109,05	2970	2628	88,48
Денежное довольствие военнослужащих	36500	36500	-	44033	44033	-
ЕДВ	-	-	-	2678	2678	-
Прочие выплаты	500	500	-	1045	922	88,23
Транспортные услуги (проезд в отпуск)	160	130	81,25	180	180	-
Оплата труда гражданских служащих	584,3	584,3	-	630,9	630,9	-
ЕДВ гражданскому персоналу	-	-	-	55,42	55,42	-
Начисления на оплату труда	138,1	138,1	-	179,82	179,82	-
Прочие расходы всего:	370	300	81,08	490	268	54,69
и т.ч. Командировочные расходы (суточные)	370	300	81.08	490	268	54,69
Оплата услуг связи	190	270	142,1	280	280	-
Транспортные услуги	135	135	-	280	280	-
в т.ч. проезд в командировках	125	125	-	270	270	-
грузоперевозки	10	10	-	10	10	-
Коммунальные услуги	4992	4992	-	2727	2727	-
в т.ч. оплата отопления и технологических нужд	3967	3967	-	2400	2400	-
оплата потребления электроэнергии	570	570	-	327	327	-
Оплата водоснабжения помещений	455	455	-	-	-	-
Прочие текущие расходы	0	320	-	515	515	-
в т.ч. наем жилых помещений в командировках	-	-	-	360	360	-
Лабораторные ветеринар, исследования	0	320	-	-	-	-
Страховка автомобилей	-	-	-	80	80	-
РЛС	-	-	-	30	30	-
Информационные технологии	-	-	-	45	45	-
Увеличение стоимости материальных запасов	102	54,6	53,53	255	255	-
в т.ч. медикаменты и перев. средства	87,4	40	45,76	40	40	-

Продолжение таблицы 2.2

Наименование показателя	2017 год			2018 год		
	план	факт	изменение, %	план	факт	изменение, %
Имущество кинологической службы	0	0	-	5	5	
Имущество ветеринарной службы	12,6	12,6		10	10	
Расходные материалы	2	2	-	200	200	-
Прочие выплаты	1430	1350	94,4	1856	1832,6	98,7
в т.ч. ДК за СКЛ	430	350	81,4	330	315,6	95,63
ДК за поднаем жилья	1000	1000	-	510	510	-
Подъемное пособие	-	-	-	80	71	88,75
911 постановление	-	-	-	936	936	-
Пособия по соц. помощи населению	-	-	-	632	632	-
в т.ч. черноб. пособие	-	-	-	5	5	-
Выходное пособие	-	-	-	562	562	-
Детские пособия	-	-	-	65	65	-
Всего расходов:	47641,4	48044	100,84	58807,14	58096,74	98,79

Из таблицы 2.2 видно, что на 2017 год финансовой службой войсковой части 59313-39 были спланированы расходы на общую сумму 47 641,4 тыс. рублей, а главным распорядителем получателя средств федерального бюджета войсковой части 59313-39 была утверждена смета расходов на общую сумму 48 044 тыс. рублей.

Данное увеличение коснулось таких статей расходов как:

1) прочие выплаты (ДКВПП, продпутевые) с 2 540 до 2 770 тыс. руб.;

2) оплата услуг связи со 190до 270 тыс. руб.

Вместе с тем по некоторым статьям расходов произошли уменьшения, например:

1) транспортные услуги (проезд в отпуск) со 160 до 130 тыс. руб.;

2) прочие расходы (командировочные расходы (суточные) с 370 до 430 тыс. руб.;

3) увеличение стоимости материальных запасов со 102 до 54,6 тыс. руб., в том числе медикаменты и перевязочные средства с 87,4 до 40 тыс. руб.;

4) прочие выплаты с 1 430 до 1 350 тыс. руб., в том числе денежная компенсация за санаторно-курортное лечение с 430до 350 тыс. руб.

На статью прочие текущие расходы финансирование не планировалось, а главным распорядителем получателя средств федерального бюджета на данную статью расходов, а именно на лабораторные ветеринарные исследования была утверждена сумма в размере 320 тыс. руб. В 2017 году общее процентное отклонение утвержденных расходов от запланированных составило 100,84%.

На 2018 год финансовой службой войсковой части 59313-39 были запланированы расходы на общую сумму 58 807,14 тыс. руб., а главным распорядителем получателя средств бюджета для войсковой части 59313-39 была утверждена смета расходов на общую сумму 58 096,74 тыс. руб., процентное изменение составило 98,79%.

Уменьшение средств коснулось следующих статей расходов:

1) прочие выплаты (ДКВПП, продпутевые) с 2 9700 до 2 628 тыс. руб.;

2) прочие выплаты военнослужащим с 1 045 до 922 тыс. руб.;

3) прочие расходы (командировочные расходы (суточные) с 490 до 268 тыс. руб.;

4) прочие выплаты с 1 856 до 1 832,6 тыс. руб., в том числе: денежная компенсация за санаторно-курортное лечение с 330 до 315 тыс. руб., подъемное пособие с 80 до 71 тыс. руб.

Из таблицы 2 видно, что по некоторым статьям расходы не планировались, тем не менее, бюджетные ассигнования поступали, также есть статьи, по которым расходы планировались, а бюджетных ассигнований не было.

2.2. Анализ состава и структуры персонала

Войсковая часть 59313-39 относится к Министерству обороны. Личный состав формируется из:

- офицеров, которых готовят в высших военных училищах;
- рядового и младшего состава (набирают по контракту).

Основные законодательные акты, регулирующие трудовые отношения: Гражданский кодекс Российской Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации, Закон Российской Федерации «О коллективных договорах и соглашениях», Закон Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации».

Ряд специфических вопросов решается с помощью локальных норм, издаваемых непосредственно в воинской части, такие как: приказы командира части по кадровым вопросам; положения о структурных подразделениях, должностные инструкции, коллективные договоры.

Еще одна часть системы правового обеспечения управления персоналом - это акты ненормативного характера, распоряжения, указания по вопросам поощрения или наложения взысканий, предоставления отпусков.

Трудовым кодексом Российской Федерации установлен особый режим получения, хранения, обработки, использования, передачи информации, содержащей личные данные работников, за несоблюдение которого виновные лица несут административную, дисциплинарную, уголовную или гражданско-правовую ответственность в соответствии с федеральными законами.

Кроме того, трудовые отношения регулируются указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативно-правовыми актами субъектов федерации (конституциями, законами), а также актами местного самоуправления, содержащими нормы трудового права. При этом все перечисленные нормативно-правовые акты не должны противоречить Трудовому кодексу РФ.

На основе законодательных актов разрабатываются внутренние документы, создающие правовые рамочные условия для управления персоналом.

Денежное довольствие военнослужащих состоит из окладов денежного содержания (оклад по воинской должности и оклад по званию) и стимулирующих и компенсационных выплат (за выслугу лет, за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, за особые условия, за

выполнение задач, непосредственно связанные с риском для жизни, за особые достижения в службе).

Размеры окладов по воинской должности и окладов по воинскому званию установлены постановлением Правительства от 05.12.2011 г. № 992 «Об установлении окладов денежного содержания военнослужащим, проходящим военную службу по контракту».

Состав и количественные соотношения отдельных категорий и групп работников и военнослужащих войсковой части 59313-39 характеризуют структуру кадров. Личный состав войсковой части 59313-39 состоит из военнослужащих и гражданского персонала (рабочие и служащие) (рис. 2.2.).

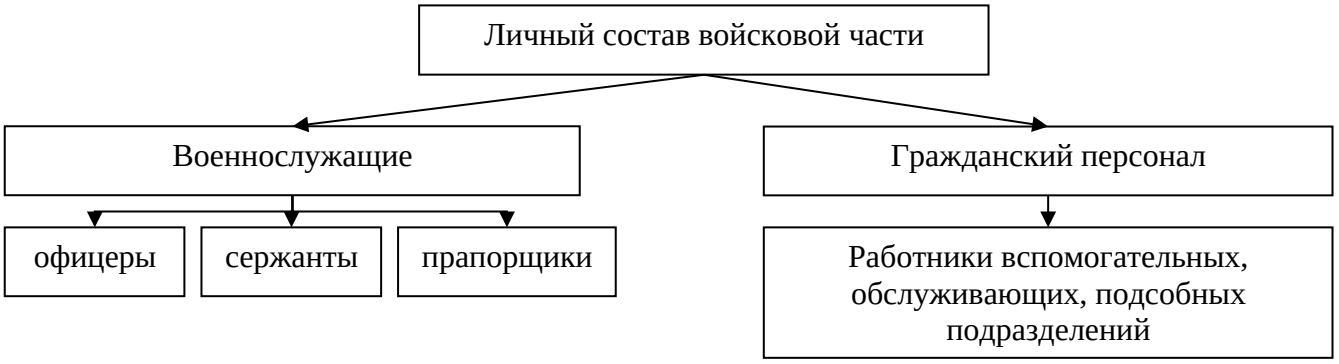


Рисунок 2.2 - Структура личного состава войсковой части 59313-39

К гражданскому персоналу относятся все работники вспомогательных, подсобных и обслуживающих подразделений. Количественный состав гражданского персонала - это лица трудового возраста, имеющие среднее и высшее образование, мужчины 20-59 лет и старше, женщины - 20-55 лет и старше.

Говоря о гражданском персонале, работающем в войсковой части 59313-39 можно сказать, что состоит он из 270 человек по основном штату. Из них:

- инженерное управление (85 человек),
- финансово - экономическое управление (10 человек),
- отделение кадров (6 человек);
- вещевая и продовольственная служба (11 человек);
-служба вооружения (14 человека);

- служба ГСМ (9 человек);

- автомобильная служба (29 человек);

- начальники складов (18 человек);

- квартирно-эксплуатационная служба (14 человек);

- столовые (39 человек);

- вспомогательная служба (35 человек).

По списку в войсковой части 59313-39 работают 210 человек.

Согласно основного штата имеются вакантные должности в количестве 60 рабочих мест.

Для того чтобы охарактеризовать структуру персонала войсковой части 59313-39 и его профессионально - квалификационный уровень воспользуемся рядом вспомогательных материалов, среди которых особо информативными оказались личные дела работников и данные отдела кадров.

Полученные данные были сведены в таблицу 2.3:

Таблица 2.3 - Структура персонала войсковой части 59313-39

Показатель	Количество человек
Руководители высшего звена	0
Руководители среднего звена	15
Специалисты	70
Рабочие	125
Всего:	210
мужчины	150
женщины	60
работающие пенсионеры	19
от 45 лет до пенсионного возраста	88
от 35 до 45 лет	37
от 25 до 35 лет	49
до 25 лет	17
два высших, аспирантура, докторантура	0
высшее образование	27
среднее специальное	42
общее среднее	61
неполное среднее	8о

Из приведенных показателей видно, что большее количество работающих - мужчины (71%), пенсионеры и люди предпенсионного возраста (51%).

Качественный состав гражданского персонала войсковой части 59313-39:

- рабочие вспомогательных подразделений (наладчики, уборщики, слесари, ремонтники);

- специалисты - работники, имеющие высшее и среднее образование (врачи, средний медицинский персонал, учителя);

- руководители - работники, осуществляющие руководство и координацию действий подразделений войсковой части.

Кадры войсковой части 59313-39 подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации.

Под профессией подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков.

Под специальностью — вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.

Квалификация характеризует степень овладения работниками той или иной профессией или специальностью и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях, которые им присваиваются в зависимости от теоретической и практической подготовки.

Тарифные разряды и категории это одновременно и показатели, характеризующие степень сложности работ. Подробное описание должностей каждой категории и требований к ним содержится в Тарифно-квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, который охватывает только лиц, работающих по найму.

Уровень квалификации рабочих определяется разрядами, которые им присваиваются в зависимости от теоретической и практической подготовки. Тарифно-квалификационные характеристики служат основой при разработке должностных инструкций, а также при дифференциации уровня оплаты труда этих работников на базе единой тарифной сетки.

Реализацией кадровой политики в войсковой части 59313-39 являются кадровая служба (отдел кадров). Это самостоятельное структурное подразделение, отвечающее за разработку и реализацию кадровой политики войсковой части 59313-39, за организацию системы работы с кадрами.

Отдел кадров подчиняется командиру войсковой части 59313-39.

Основной задачей деятельности отдела кадров является:

- организация работы по обеспечению подбора, расстановки, использованию военнослужащих и гражданского персонала войсковой части 59313-39;

- формирование стабильно работающего коллектива;

- создание кадрового резерва;

- организация системы учета кадров.

В отделе кадров разработана и утверждена структуры отдела, его численный состав, конкретные направления работы. Функциональными обязанностями в области кадровой работы являются:

- разработка планов комплектования кадров в соответствии с потребностями и выполняемыми задачами;

- оформление приема, перевода и увольнения гражданских работников в соответствии с трудовым законодательством;

- учет личного состава войсковой части 59313-39;

- хранение и заполнение трудовых книжек, ведение документации по делопроизводству;

- контроль за исполнением руководителями подразделений приказов и распоряжений по работе с личным составом;

- создание условий для повышения образовательного и квалификационного уровня специалистов;

- подготовка материалов для предоставления рабочих, специалистов и военнослужащих к поощрению и награждению;

- организация контроля за состоянием трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка;

- ведение всей отчетности по кадровым вопросам и многое другое.

Отдел кадров сотрудничает со многими подразделениями войсковой части (рисунок 2.3)



Рисунок 2.3 - Взаимосвязь отдела кадров с подразделениями войсковой части 59313-39

Из других подразделений отдел кадров получает представления о поощрении, графики отпусков.

Из отдела кадров в подразделения войсковой части 59313-39 направляются сведения о нарушителях трудовой дисциплины, копии приказов о приеме, перемещении внутри части, увольнении рабочих и служащих и военнослужащих, изменении правил внутреннего трудового распорядка, сведения, относящиеся к вопросам трудовой дисциплины.

От бухгалтерии отдел кадров справки о заработной плате для оформления пенсий по возрасту и инвалидности.

В бухгалтерию отдел кадров представляет сведения о списочной численности служащих, прогулах, текучести кадров, табель учета рабочего времени, проекты приказов о приеме, перемещении и увольнении военнослужащих и лиц гражданского персонала, листы временной нетрудоспособности для оплаты, сведения о приеме, перемещении, увольнении и очередных отпусках личного состава.

Отдел кадров наделен:

- правом требовать от всех подразделений части необходимых для полноценной работы материалов; право принимать работников предприятия по вопросам приема, перемещения и увольнения;

- правом осуществлять связь с другими организациями по вопросам подбора кадров;

- правом требовать от других подразделений обязательного выполнения тех указаний, которые предусмотрены положением об отделе кадров.

В отделе кадров войсковой части 59313-39 установлена ответственность начальника отдела кадров за выполнение возложенных на отдел функций и ответственность работников отдела, которая устанавливается должностными инструкциями.

Любая должностная инструкция работника части имеет три раздела: должностные обязанности, требования к знаниям и требования к квалификации по разрядам оплаты.

Основными должностными обязанностями начальника отдела кадров являются:

- руководство работой отдела; обеспечение выполнения работ;

- разработка необходимой документации, предложений, рекомендаций, инструкций;

- обеспечение рационального использования материальных, финансовых и технических средств;

- проведение работ по защите информации, составляющей государственную тайну;

- обеспечение рационального распределения нагрузки между работниками отдела;

- создание условий для роста и повышения квалификации персонала;

- контроль соблюдения работниками правил внутреннего трудового распорядка, правил и норм охраны труда и противопожарной безопасности, производственной и трудовой дисциплины;

- внесение предложений о поощрении отличившихся работников, наложений взысканий на нарушителей воинской и трудовой дисциплины;

- обеспечение составления уставной отчетности.

Начальник отдела кадров должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, касающиеся деятельности отдела;

- нормативные акты и методические рекомендации, определяющие порядок проведения работ в отделе;

- основы экономики, организации труда и управления;

- правила внутреннего трудового распорядка;

- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Основными видами работ отдела кадров являются оформление документов при приеме на работу и увольнении с работы рабочих и служащих и военнослужащих части, оформление и учет трудовых книжек, составление статистической отчетности по учету личного состава, составление справок, разработка планов и расчет численности, табельный учет.

Правильность составления и оформления кадровой документации напрямую влияет на ее юридическую силу. Основополагающим законодательным актом кадровой службы является Трудовой кодекс Российской Федерации, содержание которого должны знать работники, отвечающие за делопроизводство по личному составу. В нем отражены многие специфические вопросы документирования трудовых правоотношений.

В службе кадров войсковой части 59313-39 работают со всеми видами названных документов. Специалистами кадровой службы используются:

- Постановление Правительства РФ от 16 апреля 2003 г. № 225 «О трудовых книжках»;

- Постановление Минтруда России от 10 октября 2003 г. № 69 «Об утверждении Инструкции по заполнению трудовых книжек»;

- Постановление Госкомстата РФ от 05.01.2004 N 1 2Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты».

В войсковой части 59313-39 для осуществления ведения делопроизводства используют инструкцию по делопроизводству в Вооруженных Силах РФ, утвержденную приказом Министра обороны РФ от 04.04.2017 № 170.

В войсковой части 59313-39, если для оформления каких-либо процедур или операций не предусмотрена типовая форма первичных учетных документов, то отдел кадров вправе разработать форму документа самостоятельно с учетом обязательных требований к реквизитам. Отдел кадров имеет право при необходимости вносить дополнительные реквизиты в унифицированные формы, включать дополнительные строки и графы, расширять или сужать объем представляемых сведений, использовать вкладные листы для удобства размещения и обработки необходимой информации.

Таким образом, отдел кадров войсковой части 59313-39 в своей работе опирается не только на законодательно правовые и нормативно-методические документы общегосударственного значения, но и на организационно-правовые документы, разрабатываемые самим отделом кадров.

В ТК РФ о составе локальных нормативных актов говорится следующее:

- определяя потребность в кадрах и организуя поиск будущих работников, специалисты кадровых служб должны руководствоваться наименованиями должностей, специальностей, профессий (с указанием квалификации), включенными в штатное расписание организации (ст. 57 ТК РФ);

- заключив трудовой договор с работодателем, работник обязан соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка (ст. 56, 189, 190 ТК РФ);

- работники войсковой части должны быть под расписку ознакомлены с документами, устанавливающими порядок обработки персональных данных работников организации, а также со своими правами и обязанностями в этой области (п. 8 ст. 86 ТК РФ);

- при сменной работе каждая группа работников должна производить работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком сменности (ст. 103 ТК РФ);

- очередность предоставления оплачиваемых отпусков определяется ежегодно в соответствии с графиком отпусков (ст. 123 ТК РФ).

2.3. Анализ применяемых методов отбора и оценки при приеме гражданских служащих

В проведении отбора гражданских служащих в войсковой части 59313-39 участвуют линейные руководители и функциональные службы. Непосредственный руководитель принимает участие в отборе на начальном и заключительном этапах отбора. Ему принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных отделом кадров.

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в войсковой части 59313-39. Исходя из заранее сформулированных требований выбирают подходящих людей на конкретную должность, и соответствию качеств претендентов требованиям придается большое значение.

Отбор кандидатов на вакантную должность производится из числа претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста с помощью оценки профессиональных и деловых качеств кандидатов. При этом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

- общественно-гражданская зрелость;
- отношение к труду;
- уровень знаний и опыт работы;
- организаторские способности;
- умение работать с людьми;
- умение работать с документами и информацией;
- умение своевременно принимать и реализовывать решения;
- морально-этические черты характера.

В каждом конкретном случае из этого списка выбираются те позиции, которые важнее всего для конкретной должности и войсковой части 59313-39, и добавляются к ним специфические качества, которыми должен обладать претендент на эту конкретную должность. Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

При отборе кандидатов на вакантную должность специалиста по управлению гражданским персоналом используют специальные методы (методы оценки и отбора показаны в табл. 2.4).

Таблица 2.4 - Методы оценки и отбора гражданского персонала войсковой части 59313-39[18]

Наименование оцениваемых качеств	Анализ анкетных данных	Психологическое тестирование	Оценочные деловые игры	Квалификационное тестирование	Проверка отзывов	Собеседование
1. Интеллект		++	++			+
2. Эрудиция (общая, экономическая и правовая)	+			++		+
3. Профессиональные знания и навыки	+		+	++	+	+
4. Организаторские способности и навыки	+		++	+	+	+
5. Коммуникативные способности и навыки		+	++			++
6. Личностные способности (психологический портрет)		++	+		+	++
7. Здоровье и работоспособность	+		+		+	+
8. Внешний вид и манеры			+			++
9. Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу)						++

Отбор гражданского персонала в войсковую часть 59313-39 осуществляют работники отдела кадров. В функции работников отдела кадров входят:

- выбор критериев отбора;
- утверждение критериев отбора;
- отборочная беседа;
- работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;
- беседа по поводу принятия на работу;
- проведение тестов;
- конечное решение при отборе.

Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личностные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию

[18] Условные обозначения: ++ (наиболее эффективный метод); + (часто применяемый метод).

разрабатываются исходя из характеристик уже работающего в войсковой части 59313-39 гражданского персонала, хорошо справляющегося со своими обязанностями.

Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определенных физических качеств, обычно сводящихся к выносливости, силе, здоровью. С этой целью следует выявить физические и медицинские характеристики преуспевающих гражданских служащих войсковой части 59313-39 и использовать эти данные как критерии, но только тогда, когда все или большинство гражданских служащих им соответствуют.

Одной из важнейших личностных характеристик гражданского служащего является его социальный статус. Семейный, степенный гражданский служащий способен на более высококачественную работу, чем холостяк. Второй важной личностной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора гражданского служащего, основанный на возрасте, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих гражданских служащих, занятых в войсковой части 59313-39. Слишком молодые и старые по возрасту работники должны подвергаться тщательному отбору.

Решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения. Типичный процесс принятия решения по отбору персонала представлен на рис. 2.4:

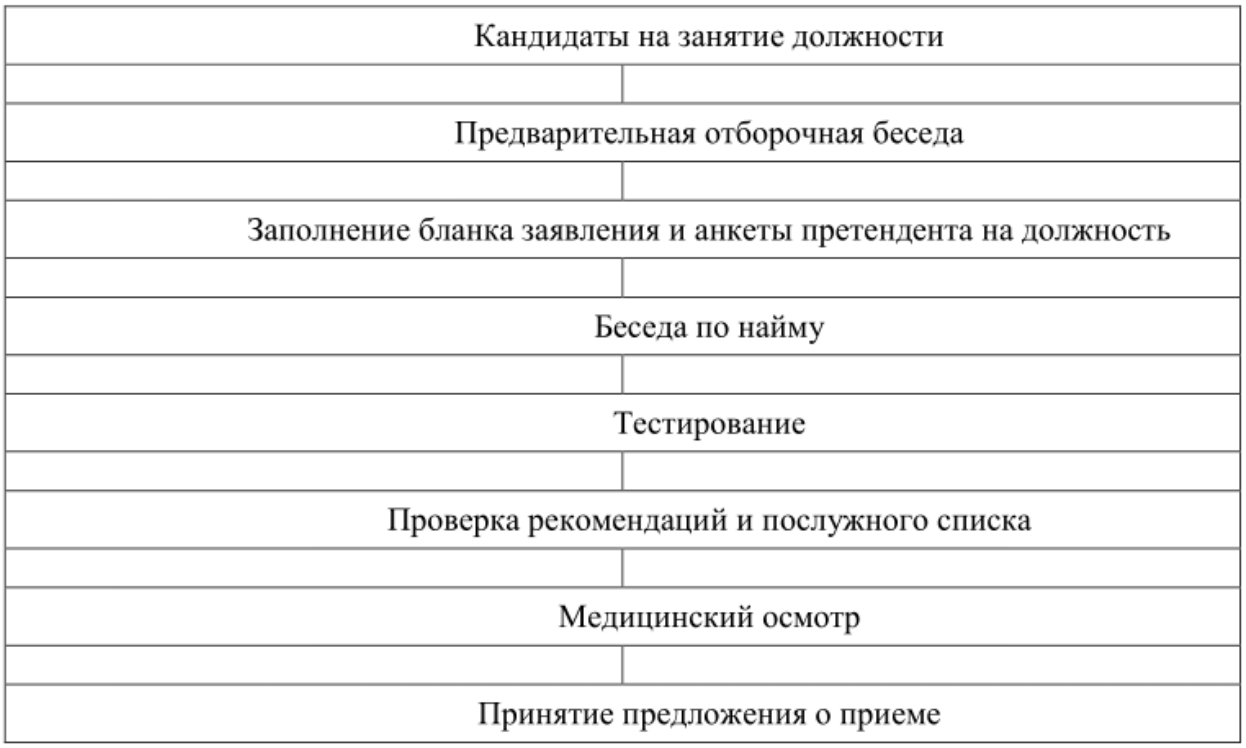


Рисунок 2.4 - Процедура процесса отбора гражданского персонала войсковой части 59313-39

Предварительная отборочная беседа. Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. В таких случаях специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ним предварительную беседу. При этом в войсковой части 59313-39 применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора.

Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность. Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Ту же последовательность используют вербовщики.

Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность труда претендента. Вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку

претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе.

Анкетирование является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. Назначение метода двоякое. Наряду с решением задач отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое ее искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание).

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию:

1. Соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям.

2. Соответствие практического опыта характеру должности.

3. Наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей.

4. Готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках).

5. Круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации.

Возможны и специальные виды анкет. Например, иногда применяют особые бланки для студентов высших учебных заведений, с которыми ведется работа по набору. Поскольку трудовой стаж студентов невелик, обращают пристальное внимание на учебу, способности и интересы претендента.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае найма. Часто анкеты содержат данные о числе отработанных (за год) дней у последнего нанимателя, продолжительности

пропусков работы по причине болезни и т.д. Обращается особое внимание на факторы, указывающие потенциальную возможность раннего увольнения работника. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнения в прошлом. Устанавливается частота смены работы. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предложения о факторах, препятствующих работе, которые перепроверяются и уточняются, становятся предметом тщательного изучения при наведении справок и собеседования с работником. Претендент обязан также указать, есть ли у него проблемы со здоровьем, возможный перечень которых нередко приводится в анкете.

Круг вопросов, на которые стремится получить ответ отдел кадров войсковой части 59313-39, нанимая работника определенной профессии и квалификации, примерно задан. Однако конкретная форма и степень детализации анкеты могут быть разными. В одних случаях отдел кадров и руководство войсковой части 59313-39 полагаются на анкету, в других уточняют нужные сведения в процессе собеседования с работником и проверяя у прежних работодателей и знакомых претендента.

Система подбора персонала в войсковой части 59313-39 является слишком однобокой. По сути дела весь процесс подбора персонала заключается в подаче заявления на биржу труда.

В процедуре подбора персонала в войсковой части 59313-39 используются внутренний и внешний рынки рабочей силы, то есть привлекаются либо свои сотрудники, либо сотрудники со стороны. В войсковую часть 59313-39 подбор гражданского персонала происходит по рекомендациям через работников, газеты, журналы, через интернет, кадровые агентства

Общая схема поиска гражданского персонала, действующая в войсковой части 59313-39, представлена в таблице 2.5:

Таблица 2.5 - Общая схема поиска гражданского персонала в войсковой части 59313-39

Исполнитель Функция	Работник отдела кадров	Начальник отдела кадров
Формирование и подача заявки на подбор гражданского персонала в войсковую часть 59313-39		Выполняет
Размещение информации о вакансии в СМИ (ТВ, печатные издания, сайты)	Выполняет	
Подача информации на поиск кандидатур в кадровые агентства	Выполняет	

Из общей схемы видно, что все функции, кроме формирования и подачи заявки на подбор гражданского персонала в войсковую часть 59313-39 осуществляет работник отдела кадров.

В войсковой части 59313-39 применяется процессный подход по отбору гражданского персонала.

Таким образом, мы видим, что в войсковой части 59313-39 имеется отдел кадров, большая часть первоначальной работы по подбору персонала осуществляется работником отдела кадров и начальником отдела кадров.

Участвуя плотно в процессе отбора руководители, кроме того, что отвлекается от основной работы, еще и не имеет возможность взглянуть на процесс со стороны. Данный факт снижает качество подбора персонала.

Также в войсковой части 59313-39, при самостоятельном подборе гражданского персонала, не проводится с кандидатами психологическое тестирование, решение профессиональных задач и ситуаций.

Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ПРИ ПРИЕМЕ СОТРУДНИКОВ В ОБЪЕДИНЕННОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ КОМАНДОВАНИЕ ВОСТОЧНОГО ВОЕННОГО ОКРУГА (В/Ч 59313-39)

3.1. Основные направления улучшения технологии отбора персонала по результатам анализа

Отметим следующие недостатки существующей системы отбора, а именно:

– ограничены источники поиска кандидатов;

– не проводится оценка мотивации кандидата;

– сложность интерпретации результатов психодиагностического тестирования;

– отсутствует система проверки данных, заявленных кандидатом в анкете.

При подборе персонала могут быть использованы следующие методы поиска и подбора персонала:

1. Рекрутинг - поиск и подбор гражданских служащих среднего и низшего звена.

2. Exclusive search (эксклюзивный поиск, прямой) - прямой целенаправленный поиск и подбор редких специалистов.

3. Preliminaring (прелиминаринг) - привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов.

В данной ситуации могут быть предложены следующие направления совершенствования процесса отбора персонала:

1) расширение источников поиска кандидатов. В настоящее время войсковой части 59313-39 используются только два источника поиска кандидатов – через центр занятости населения и на специализированных

сайтах по поиску работы. В дополнение к этим источникам, можно предложить поиск кандидатов среди выпускников учебных заведений;

2) проведение тестирования на определение уровня мотивации кандидата. Оценка уровня мотивации или заинтересованности кандидата позволит на первоначальном этапе определить ведущие мотивы потенциального сотрудника, и сделать вывод о целесообразности его найма.

3) формирование критериев оценки персонала. Оценка персонала - процедура, которая проводится с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям занимаемой должности.

Поведение оценки персонала направлено на эффективный подбор и расстановку кадров, а так же позволяет решить проблемы оплаты труда.

Результаты, полученные в ходе оценки работы персонала, используются при принятии управленческих и административных решений, которые связаны с продвижением, увольнением, стимулированием и наказаниями.

Полученные результаты оценки позволяют руководителям принимать управленческие решения по следующим направлениям:

- осуществлять подбор кадров (на основании результатов оценки квалификации и личных качеств);

- определять соответствие занимаемой должности (на основании аттестации работников, оценки полноты и четкости выполнения должностных обязанностей);

- улучшать использование кадров (использовать труд работников в соответствии с их квалификацией);

- выявлять личный вклад работников в результаты работы (применение мер стимулирования работников или установление мер взыскания);

- осуществлять служебное продвижение работников, выявлять необходимость в повышении их квалификации.

- совершенствовать структуру аппарата управления (обосновывать численность аппарата управления, специалистов и служащих в подразделениях);

- совершенствовать управление (укрепление взаимосвязи между подчиненными и руководством, повышение ответственности работников).

4) проверка рекомендаций путем обращения к бывшему работодателю. Для выявления наиболее подходящих сотрудников на этапе отбора, необходимо внедрить тщательную проверку рекомендаций.

Все предложенные мероприятия могут поспособствовать более эффективному отбору гражданского персонала войсковой части 59313-39, которые действительно хотят работать и обладают достаточным уровнем знаний и квалификации, а это, в свою очередь, позволит снизить текучесть кадров.

Начиная реформирование системы отбора гражданского персонала в войсковой части 59313-39, следует ориентировать работу отдела кадров на работу с кадровыми вопросами. Функциональными обязанностями данного отдела является анализ общей структуры войсковой части 59313-39, выявление необходимых кадровых изменений. Ключевым моментом при отборе гражданского персонала является тесный контакт будущих сотрудников отдела со всеми руководителями отделов. Это позволит создать наиболее полную картину кадровой ситуации в войсковой части 59313-39.

Как мы выяснили в войсковой части 59313-39, на данный момент работают достаточно квалифицированный гражданский персонал, и большой текучести кадров нет. В данной ситуации, хотелось бы предложить следующие методы подбора персонала:

1. Осуществление подбора персонала за счёт гражданского персонала войсковой части 59313-39. Применяя данный метод, руководство войсковой части 59313-39, решает сразу две задачи. Во-первых, новые сотрудники, приходя на новую работу, будут уже иметь чёткое представление об условиях работы. Микроклимат в дружеском коллективе само собой также должен

будет улучшиться. Во-вторых, проявляя доверие к своим сотрудникам в таком важном вопросе как подбор кадров, руководство войсковой части 59313-39, показывает насколько важно мнение коллектива для них, и тем самым ещё более сплотит его.

2. Осуществление подбора персонала за счёт специализированных учебных заведений. Данный метод подбора персонала позволит, на долгий срок обеспечить войсковую часть 59313-39 гражданским персоналом различной квалификации. Будущие сотрудники будут проходить практику в войсковой части 59313-39, тем самым досконально изучая все тонкости будущего рабочего процесса. Возможность вырастить классных специалистов, будет являться залогом успешного функционирования войсковой части 59313-39.

3. Осуществление подбора персонала за счёт масштабного использования средств массовой информации (интернет, газеты, телевиденье).

Данный метод подбора персонала, позволит значительно увеличить выбор между кандидатами на одно место, таким образом, создавая высокую конкуренцию на рабочее место, можно достичь максимальной отдачи от сотрудников.

Качественный отбор персонала является залогом эффективного функционирования войсковой части 59313-39.

Работа по отбору гражданского персонала должна проводиться по чётко отработанной схеме. Схема должна состоять из поэтапной проверки кандидатов на ту или иную должность, и только пройдя все этапы, сотрудник может быть принят на должность.

На наш взгляд целесообразна следующая схема отбора персонала на вакантные должности в войсковую часть 59313-39:

- создание профессиограмм для каждой должности. Это позволит более точно подходить к отбору гражданского персонала, и понимать какими

профессиональными качествами должен обладать сотрудник, на той или иной должности;

- создание базы возможных кандидатов на должность. Создать подобную базу;

- проведение первичного собеседования. Первичное собеседование должен провести заместитель начальника отдела кадров занимающийся подбором гражданского персонала, или сам начальник отдела кадров. На этом собеседовании выясняется насколько данный кандидат соответствует той профессиограмме, которая была составлена для данной должности;

- проведение анкетирования. При проведении анкетирования должны быть выяснены все интересующие данные относительно послужного списка кандидата на должность, выявлены первичные профессиональные навыки, по возможности краткая информация о себе;

- первичный отбор. Поверхностная проверка рекомендаций на будущих сотрудников, изучение их послужного списка. После первичного отбора, должен происходить обязательных отсев заведомо ненадёжных кандидатур;

- проведение психологического тестирования. Проведение психологического тестирования, должно выявить психотип личности будущего сотрудника, его психологическую совместимость с будущими коллегами, возможность предоставления той или иной работы сотруднику. Проводить психологическое тестирование должен штатный психолог;

- проведение вторичного собеседования. Вторичное собеседование должно проводиться в целях ознакомления кандидата на должность с его непосредственными профессиональными обязанностями, знакомство с коллективом. Проводить вторичное собеседование должен линейный руководитель кандидата на должность;

- проведение вторичного отбора. Более глубокое изучение послужной биографии кандидата на должность, сбор всевозможной информации с предыдущих мест работы, изучение рекомендательных писем, правдивость

предоставленной информации. В случае несоответствия значительных фактов, должен производится обязательных отсев кандидата на должность;

- подача и оформление документов на оформление для работы в войсковой части 59313-39.

Обязательный испытательный срок. Испытательный срок должен для каждой должности, должен быть выбран свой, на время испытательного срока сотрудник должен находиться под пристальным контролем непосредственного начальника. По истечении испытательного срока, если сотрудник показал себя с положительной стороны, должно быть принято решение о дальнейшем полном трудоустройстве сотрудника. В случае же если же сотрудник проявил старательность при выполнении своих служебных обязанностей, но при этом не слишком высокую квалификацию, руководство войсковой части 59313-39, совместно с отделом кадров, должны принять решение о возможном дальнейшем переобучении сотрудника, по средству отправки его на курсы повышения квалификации. На это время полное трудовое соглашение с сотрудником не подписывается, ему даётся ещё один испытательный срок, по прошествии которого определяется годность работника для войсковой части 59313-39, и в случае удовлетворительной оценки, подписывается полное трудовое соглашение.

Такая система отбора персонала поможет наиболее точно определить лучшего кандидата на определенную должность в войсковой части 59313-39.

3.2. Разработка мероприятий по совершенствованию профессионального отбора и оценки персонала и оценка их социально-управленческой эффективности

Для улучшения эффективности профессионального отбора гражданского персонала составим схему плана развития войсковой части 59313-39 (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Общая схема формирования плана развития гражданского персонала войсковой части 59313-39

Существует несколько возможных вариантов, использование которых позволит улучшить эффективность управления гражданским персоналом войсковой части 59313-39:

- усиление контроля над выполнением плана работ и соответствием нормативной документации;

- организация методов и процедур отбора персонала, расстановка кадров, обучение и развитие кадров, постановка «достижимых» целей и решений, необходимых для их достижения, премирование персонала;

- формулирование и реализация предложений и планов по совершенствованию организации труда, по ориентационным изменениям в структурных подразделениях;

- выход на новые рынки сбыта услуг;

- повышение заработной платы сотрудникам;

- повышение производительности труда (стимулирование персонала).

Для обеспечения функционирования войсковой части 59313-39 отдел кадров должен обеспечивать укомплектованность штата работниками. Необходимость внутреннего обучения гражданского персонала диктуют внедрение инновационных технологий. Внутреннее обучение в войсковой части 59313-39 может быть организовано в форме семинаров, тренингов, лекций на различные группы слушателей. Так как условия деятельности гражданского персонала постоянно меняются, то базовое образование не может в полной мере обеспечить необходимую квалификацию работников.

Для ознакомления с новыми технологиями или переквалификации знаний, необходимо проведение занятий, проводимых в разных формах. При составлении планов обучения необходимо учитывать, что профессиональное обучение работников невозможно организовать без необходимого оборудования, материалов и инструментов.

Внутреннее обучение сотрудников - это совокупность разных согласованных и взаимосвязанных компонентов, которые, усиливают друг друга и направлены на достижение определенных организационных целей. В систему внутреннего обучения войсковой части 59313-39.

На наш взгляд, целесообразно использовать следующие виды внутреннего обучения гражданского персонала войсковой части 59313-39: профессиональную подготовку кадров, повышение квалификации кадров и переподготовку кадров (переквалификация). Рассмотрим лишь главные черты рассмотренных способов.

1. Профессиональная подготовка кадров. Сегодня выделяются основные виды обучения: профессиональная подготовка кадров, повышение

квалификации кадров и переподготовка кадров (переквалификация). Рассмотрим основные черты перечисленных способов.

1. Профессиональная подготовка кадров включает:

1.1. Приобретение опыта в определенной сфере.

1.2. Производственный инструктаж (ознакомление сотрудника с новыми обязанностями или новым рабочей обстановкой).

1.3. Ротация кадров (смена рабочего места).

1.4. Использование сотрудников как стажеров.

1.5. Подготовка в проектных группах (решение крупных задач группой сотрудников).

2. Методы, которые используются вне рабочего места, могут быть следующими:

2.1. Фронтальное занятие (лекция) – используется при необходимости передачи большого объема информации быстро в компактной форме.

2.2. Конференции и семинары – активное обучение, во время которого проходит коллективное обсуждение разных аспектов темы, а благодаря дискуссиям совершенствуется логическое мышление.

Семинары, как форма внутреннего обучения сотрудников, – это занятия для больших групп сотрудников с целью подачи теоретического материала и дельнейшего его закрепления проведением дискуссий. Это эффективная форма обучения, но все же более предпочтительно выбирать работу в команде.

Каждый метод внутреннего обучения основан на достижении определенных целей. Исходя из этого, необходимо решать, какой из них больше всего подойдет для сотрудников и даст максимальный результат.

Цели обучения и повышения квалификации персонала:

- обеспечение войсковой части 59313-39 квалифицированным персоналом, который удовлетворяет предъявленным к нему детализированным требованиям (компетенциям);

- повысить эффективность работы гражданского персонала войсковой части 59313-39;

- поддержка имеющихся компетенций на требуемом уровне и своевременное развитие необходимых компетенций, в соответствии с потребностями настоящих и планируемых рабочих мест.

Недостаток данной схемы обучения является отсутствие оценки эффективности проводимого обучения.

Элементы обучения персонала и их взаимосвязь с элементами других процессов управления гражданским персоналом войсковой части 59313-39 приведены на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 - Элементы обучения гражданского персонала и их взаимосвязь с элементами других процессов управления войсковой части 59313-39

Основа нормального функционирования системы обучения персонала - планомерность и тесная взаимосвязь с факторами внутренней и внешней среды.

Политика в области обучения и повышения квалификации гражданского персонала основывается на стратегических потребностях по обеспечению функционирования войсковой части 59313-39.

Приоритетные направления обучения и повышения квалификации необходимо определять ежегодно при планировании работы войсковой части 59313-39.

В войсковой части 59313-39 внутренне обучение гражданского персонала проводиться нижеизложенным образом.

Руководитель войсковой части 59313-39 совместно с отделом кадров и службой охраны труда формирует график организации обучения гражданского персонала, желающего пройти внутренне обучение.

Процедура оценки успешности внутреннего обучения гражданского персонала должна быть организована следующим образом (рис. 3.3).

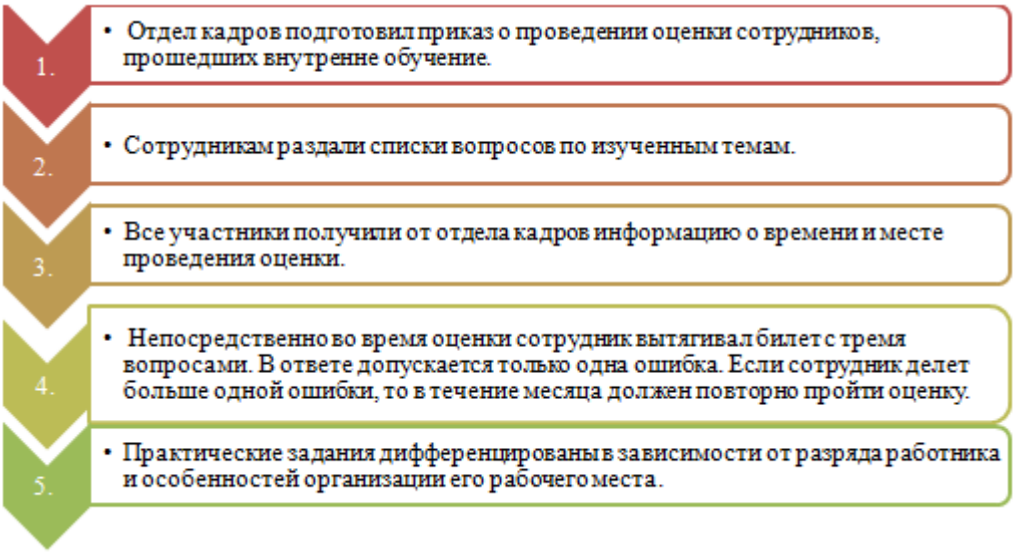


Рисунок 3.3 - Этапы оценки усвоения гражданским персоналом войсковой части 59313-39 знаний в ходе внутреннего обучения

Сотрудники, которые успешно прошли внутреннее обучение, могут быть переведены на более высокий разряд, а также в первую очередь рассматриваются отделом кадров и руководителем войсковой части 59313-39 при осуществлении внутренних кадровых передвижений.

При оценке эффективности внутреннего обучения необходимо оценить следующие факторы:

- оценка текучести кадров;

- экономическая эффективность за счет повышения квалификации сотрудников.

Так же в рамках внутреннего обучения необходимо провести подготовку кадрового резерва, который является стратегическим приоритетом для войсковой части 59313-39. Наличие компетентных, подготовленных специалистов, готовых к продвижению на ключевые для войсковой части 59313-39 должности, гарантируют кадровую безопасность и уверенность в завтрашнем дне. Формирование кадрового резерва приведено на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 - Схема формирования кадрового резерва гражданского персонала войсковой части 59313-39

Результат формирования кадрового резерва - продвижение подготовленных резервистов на вакантные целевые должности, сохранение кадрового потенциала за счет удержания перспективных сотрудников в кадровом резерве.

Проведем анализ эффективности мероприятий по оптимизации системы подбора гражданского персонала войсковой части 59313-39.

Процесс подбора гражданского персонала в воинской части очень долог и трудоемок. Работники отдела кадров совершают первичный отбор. Затем он направляют на собеседование к руководителю подразделения. Если учесть, что в 2018 году было приглашено на собеседование 80 человек, на каждого

было затрачено по 1 часу рабочего времени, то временные затраты составят: 1 час × 80 чел. = 80 чел./часов. Рабочий день 8 часов.

Получаем: 80 часов/ 8 часов = 10 рабочих дней занимал только первичный отбор кандидатов. Если взять заработную плату за 1 рабочий день - 1000 рублей, то на отбор кандидатов уходит 10 000 рублей.

Следовательно, отделу кадров войсковой части 59313-39 нужно отказываться от такой формы выбора кандидатов. Введение тестовой системы отбора снижает затраты на данное мероприятие, ведет к сокращению потерь рабочего времени. И как следствие это ведет к экономии денежных средств войсковой части 59313-39.

Общие затраты на внутреннее обучение сотрудников могут составить 111 500 руб.

1. Оценка эффективности внутреннего обучения за счет сокращения текучести кадров.

По данным за 2018 год текучесть кадров составила 25,2%, а затраты на подбор новых работников составили 176 299 руб.

После проведения внутреннего обучения планируется достижение показателей, приведенных в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Плановые показатели по текучести кадров войсковой части 59313-39

Показатель	2018 г.	2019 г. (план)	2020 г. (план)
Текучесть кадров, %	25,2	23,0	20,0
Затраты на поиск новых сотрудников, руб.	176 299	160 908	1399 20

Экономическая эффективность внутреннего обучения за счет сокращения текучести кадров:

Сокращение затрат на поиск нового персонала в 2019 г. =

= 176 299 – 160 908 = 15 391 руб.

Сокращение затрат на поиск нового персонала в 2020г. =

= 176 299 – 139 920 = 36 379 руб.

Таким образом, за счет снижения текучести кадров войсковая часть 59313-39 в 2019 – 2020 гг. снизит затраты на персонал на 51 770 руб.

2. Оценка эффективности внутреннего обучения за счет занятия работником вышестоящей или другой должности.

$$S = Q_p - Q, \quad (1)$$

где — S экономический эффект, руб.,

Qp — затраты на подбор нового сотрудника, руб.,

Q — затраты на обучение, руб.

S = 176 299 – 111 500 = 64 799 руб.

Так же в рамках внутреннего обучения необходимо провести подготовку кадрового резерва, который является стратегическим приоритетом для войсковой части 59313-39. Наличие компетентных, подготовленных специалистов, готовых к продвижению на ключевые для ООО «СКФ» должности, гарантируют кадровую безопасность.

Таким образом, подводя итоги, отметим, что для совершенствования профессионального отбора и оценки персонала необходимо разработать и утвердить ряд организационно – распорядительной документации, а именно:

1. Методика предоставления оплаты обучения персонала за счет войсковой части 59313-39. Ученический договор.

2. Порядок составления затрат на обучение гражданского персонала и проект бюджета на обучение.

3. Инструкция по выявлению потребности в обучении гражданского персонала и формы учетных документов для разных методов анализа.

4. Программа усиления обучения молодых специалистов.

Финансирование проектных мероприятий предполагается осуществлять аналогично существующим расходам на обучение – за счет бюджета войсковой части 59313-39 на гражданский персонал. Источниками предполагаемого социально-экономического эффекта проекта являются:

1. Более рациональное использование средств за счет формирования бюджета на обучение;

2. Повышение мотивации сотрудников;

3. Повышение эффективности функционирования войсковой части 59313-39.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотрев и изучив основные методы отбора кандидатов на гражданскую военную службу, мы можем сделать вывод о том, что нет плохих и хороших методов отбора персонала - есть подходящие и не подходящие для конкретной войсковой части, должности и ситуации. Следовательно, для формирования наиболее качественной и гибкой системы формирования кадрового обеспечения гражданским персоналом, каждая войсковая часть может выбрать средства и методы, отвечающие её целям и интересам. Процесс отбора гражданского персонала включает в себя комплекс методов, которые зависят от должности и ситуации на рынке труда. Поэтому основной задачей специалиста по подбору персонала является выбор таких методов отбора, которые наиболее эффективны будут в конкретное время и в конкретной ситуации.

В процессе отбора гражданского персонала и в целях обеспечения высокого качества отбираемых кандидатов необходимо учитывать три основных положения:

1. Поиск и отбор кадров не следует рассматривать как просто подбор подходящего человека для исполнения определённого вида работы. В поиске и отборе персонала закладывается база эффективной деятельности всего коллектива в целом.

2. Необходимо акцентировать внимание не только на уровне профессиональной компетентности кандидатов, но и на том, как новый сотрудник сможет влиться в сложившуюся организационную культуру.

3. Необходимо в полной мере учитывать все требования трудового законодательства и обеспечивать справедливый подход к каждому кандидату и претенденту на должность.

Одним из путей снижения субъективной оценки при отборе гражданского персонала - использование комплекса методик, основанные на

различных механизмах оценки кандидатов: оценка биографических данных, прямая оценка профессиональных компетенций, оценка мнения кандидата.

Хорошее выполнение работы по найму персонала результируются впоследствии снижением текучести кадров, большей удовлетворенностью работников службой и, как результат, большей эффективностью выполняемых ими должностных обязанностей.

Деятельность отдела кадров и административного аппарата войсковой части неизбежно связана с необходимостью поиска и отбора служащих, что подчеркивает актуальность темы исследования.

В настоящее время большое внимание при управлении кадровым составом войсковой части уделяется таким аспектам, как отбор гражданского персонала, его адаптация, повышение его квалификации и практической подготовки и т.д. Все чаще применяются активные методы отбора персонала, целью которых является привлечение как можно большего числа соискателей, удовлетворяющих требованиям государственной службы в войсковых частях. Также совершенствуется процедура самого отбора.

Замещение вакантных должностей руководителей и специалистов на государственной службе осуществляется на конкурсной основе, что предполагает оценку профессиональных и личностных качеств нескольких кандидатур на место, с участием внешних и внутренних кандидатов.

Суть набора гражданского персонала заключается в формировании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, в перспективе из этого числа происходит отбор наиболее подходящих кандидатов на гражданскую военную службу.

В войсковой части 59313-39 применяется процессный подход по отбору гражданского персонала.

В войсковой части 59313-39 имеется отдел кадров, большая часть первоначальной работы по подбору персонала осуществляется работником отдела кадров и начальником отдела кадров.

В войсковой части 59313-39, при самостоятельном подборе гражданского персонала, не проводится с кандидатами психологическое тестирование, решение профессиональных задач и ситуаций.

Отметим следующие недостатки существующей системы отбора гражданского персонала в войсковой части 59313-39:

– ограниченные источники поиска кандидатов;

– отсутствуют критерии оценки мотивации кандидата;

– недостаточная проверка данных, заявленных кандидатом в анкете.

Для обеспечения функционирования войсковой части 59313-39 отдел кадров должен обеспечивать укомплектованность штата работниками. Необходимость внутреннего обучения гражданского персонала диктуют внедрение инновационных технологий. Внутреннее обучение в войсковой части 59313-39 может быть организовано в форме семинаров, тренингов, лекций на различные группы слушателей. Так как условия деятельности гражданского персонала постоянно меняются, то базовое образование не может в полной мере обеспечить необходимую квалификацию работников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019)
3. Закон РФ от 19.04.1991 № 1032-1 (ред. от 11.12.2018) «О занятости населения в Российской Федерации»
4. Федеральный закон от 31.05.1996 № 61-ФЗ (ред. от 03.08.2018) «Об обороне»
5. Приказ Минобороны РФ от 23.02.1996 № 85 «О мерах по укреплению в Вооруженных Силах Российской Федерации законности в трудовых отношениях» (утратил силу)

Учебники и учебные пособия:

6. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум. - М.: Юрайт, 2017. - 381 с.
7. Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление: учебник. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 494 с.
8. Гегедюш, Н.С. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 238 с.
9. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум/ Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под ред. Н. А. Горелова. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 270 с.
10. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2016. – 248 с.

11. Горленко, О.А. Управление персоналом: учебник. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2016. - 249 с.

12. Исаева, О. М. Управление персоналом: учебник и практикум/ О. М. Исаева, Е. А. Припорова. - 2-е изд. - М.: Издательство Юрайт, 2017. – 244 с.

13. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 301 с.

14. Кондратьев, Э.В. Развитие управленческого персонала предприятия: системно-институциональный подход: Монография. – М.: Академический проспект, 2016 – 352 с.

15. Коноваленко, М.Ю. Психология управления персоналом: учебник. - 2-е изд. - М.: Юрайт, 2016. - 369 с.

16. Литвинюк, А. А. Управление персоналом: учебник и практикум/ под ред. А. А. Литвинюка. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 498 с.

17. Максимцев, И.А. Управление персоналом: учебник и практикум/ под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2016. - 526 с.

18. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практ. пособие / Р. Е. Мансуров. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2014. - 384 с.

19. Медведева, Т. А. Основы теории управления: учебник и практикум / Т. А. Медведева. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 191 с.

20. Мельников, В. П. Исследование систем управления: учебник/ В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе. - М.: Издательство Юрайт, 2017. – 447 с.

21. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2016. – 424 с.

22. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум/ Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 467 с.

23. Оплата труда персонала : учебник и практикум/ под общ. ред. О. А. Лапшовой. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 308 с.

24. Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум/ Н. С. Пряжников. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 365 с.

25. Психология управления персоналом: учебник д / Е. И. Рогов [и др.]; под общ. ред. Е. И. Рогова. - М.: Юрайт, 2017. - 350 с.

26. Экономика и социология труда в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум /под общ. ред. О. В. Кучмаевой. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 211 с.

Статьи в периодических изданиях:

27. Багдасарян, И.А. Сущность административно-правовых средств противодействия коррупции в сфере перемещений военнослужащих по военной службе // Военно-юридический журнал. 2017. - № 7. - С. 19-23.

28. Байчорова, Х.С., Булат, Р.Е., Мурманских, И.В. Систематизация документационного обеспечения управления гражданским персоналом Вооруженных сил Российской Федерации/ Под общ. ред. Р.Е. Булата. Санкт-Петербург, 2018.

29. Букша, А.С. Организация труда гражданского персонала в Вооруженных силах // В сборнике: Социально-экономические аспекты управления персоналом сборник статей. Ростов-на-Дону, 2018. - С. 15-19.

30. Захаров, Н.В. Особенности правового регулирования труда гражданского персонала вооруженных сил Российской Федерации // В сборнике: Современное состояние и перспективы развития российского и международного законодательства. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2016. - С. 48-50.

31. Катун, Е.С. Анализ управления персоналом на предприятиях и перспективы применения инноваций в управлении гражданским персоналом Вооруженных сил // В сборнике: Технологическая кооперация науки и производства: новые идеи и перспективы развития сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. - Стерлитамак, 2019. - С. 19-22.

32. Ковалев, В.И., Ломакина, Т.В. Актуальные вопросы установления и оплаты совмещения должностей (рабочих профессий) гражданского персонала в воинских частях (военных организациях) Вооруженных сил Российской Федерации // Военное право. 2016. - № 4 (40). - С. 123-127.

33. Корякин, В.М., Филиппова, М.Ю. Оплата труда лиц гражданского персонала воинских частей за работу в выходные и (или) нерабочие праздничные дни должна включать все компенсационные и стимулирующие выплаты, предусмотренные установленной для них системой оплаты труда // Право в Вооруженных силах. 2018. - № 9 (254). - С. 100-106.

34. Корякин, В.М., Филиппова, М.Ю. Увольнение в связи с утратой доверия лиц гражданского персонала Вооруженных сил Российской Федерации: проблемные вопросы // Право в Вооруженных силах. - 2016. - № 11-12 (232, 233). - С. 77-84.

35. Стрельцова, М.А. Специальный правовой статус гражданского персонала вооруженных сил РФ в трудовом праве // В сборнике: Актуальные проблемы совершенствования законодательства и правоприменения. Материалы III внутривузовского круглого стола. 2017. - С. 272-275.

36. Хачикян, П.П. Проблема коррупции в среде гражданского персонала вооруженных сил российской федерации. Причины возникновения и пути решения // Вопросы российского и международного права. - 2016. № 6. - С. 28-36.