

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			
Разраб.					Лит.	Лист	Листов
Пров.							
Н. контр							
Утв.							

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)»

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**«АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА
В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ МБУ «ЦЕНТРЫ
ПО РАБОТЕ С НАСЕЛЕНИЕМ», Г. КЕМЕРОВО)»**

Выполнила:
студентка гр. ЭУз-061
Ранерт О.С.

Руководитель:
к.т.н., доцент
Подзорова Г.А.

Работа защищена:

Кемерово 2016

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кемеровский технологический институт
пищевой промышленности (университет)»

Факультет _____ Заочный _____

Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

Направление (специальность) 080502 - «Экономика и управление на предприятии»
(индекс, название)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации экономист-менеджер

Обозначение документа _____ АЭЗ. ВКР. 00. 39. 16 _____

Тема «Анализ и совершенствование кадрового менеджмента в организации
(на примере МБУ «Центры по работе с населением», г. Кемерово)»Специальная часть _____ «Анализ кадрового менеджмента
МБУ «Центры по работе с населением», г. Кемерово» _____

Студент _____ Ранерт Ольга Сергеевна _____

Руководитель квалификационной работы _____
Фамилия, имя, отчество, подпись Г.А. Подзорова

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

Теоретический _____ Г.А. Подзорова

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая

характеристика предприятия _____

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический _____

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Мероприятия _____

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер _____ Н.М. Егорова, А.В. Юдакова

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите

Заведующий кафедрой _____ П.В. Масленников

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016 г.

ДБ 03.00-43

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Лист

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата

ФГБОУ ВО «Кемеровский технологический институт
пищевой промышленности (университет)»



Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Масленников П.В.
подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы ЭУз - 061 Ранерт Ольге Сергеевне

номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема «Анализ и совершенствование кадрового менеджмента в организации
(на примере МБУ «Центры по работе с населением», г. Кемерово)»

Специальная часть «Анализ кадрового менеджмента
МБУ «Центры по работе с населением», г. Кемерово»

утверждена приказом по институту № _____ от _____

2. Срок представления работы к защите 23.06.2016 дата

3. Исходные данные к выполнению работы: данные отчета
о прохождении преддипломной практики

4. Содержание текстового документа:

Введение: отражает актуальность темы, объект, цели и задачи исследования

4.1. Теоретический: содержит теоретические и методические аспекты
наименование раздела кадрового менеджмента краткое содержание

4.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия: содержит
наименование раздела общие сведения об учреждении, основные показатели деятельности
учреждения за три года краткое содержание

4.3. Аналитический: содержит анализ кадрового менеджмента
наименование раздела в данном учреждении краткое содержание

4.4. Мероприятия: содержит возможные мероприятия по совершенствованию
наименование раздела кадрового менеджмента в данном учреждении краткое содержание

4.5. Заключение: содержит основные выводы по результатам исследования
наименование раздела краткое содержание

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

4.6. Список литературы

наименование раздела

краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

5.1 Основные показатели деятельности МБУ «Центры по работе с населением» (2)

5.2 Результаты статистики кадровых ресурсов в МБУ «Центры по работе с населением» (6)

5.3 Результаты анализа показателей движения персонала в учреждении (3)

5.4 Результаты анализа издержек на персонал в МБУ «Центры по работе с населением» (5)

5.6 Результаты анализа факторов рабочей среды в учреждении (1)

5.7 Мероприятия по совершенствованию кадрового менеджмента в учреждении (1)

5.8

5.9

5.10

6. Консультанты по разделам:

Теоретический

краткое наименование раздела

09.04.2016 Г.А. Подзорова

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая
характеристика предприятия

краткое наименование раздела

25.04.2016 Г.А. Подзорова

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический

краткое наименование раздела

05.05.2016 Г.А. Подзорова

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Мероприятия

краткое наименование раздела

25.05.2016 Г.А. Подзорова

Подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы

09.04.2016 Г.А. Подзорова

подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания

09.04.2016

Задание принял к исполнению:

09.04.2016 О.С. Ранерт

подпись, дата, инициалы, фамилия

Лист

Изм Лист № докум. Подпись Дата

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	9
1.1 Современные концепции кадрового менеджмента.....	9
1.2 Привлечение персонала.....	12
1.2.1 Подбор, отбор, приём на работу. Рынки рабочей силы.....	12
1.2.2 Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе.....	17
1.3 Профессиональное развитие и обучение персонала.....	20
1.4 Особенности трудовой мотивации работников.....	24
1.5 Современные тенденции в вопросах совершенствования кадрового менеджмента.....	30
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МБУ «ЦЕНТРЫ ПО РАБОТЕ С НАСЕЛЕНИЕМ», Г. КЕМЕРОВО.....	35
2.1 Общие сведения о деятельности учреждения.....	35
2.2 Услуги, оказываемые учреждением.....	36
2.3 Места расположения центров по работе с населением.....	37
2.4 Организационная структура управления.....	39
2.5 Содействие развитию территориального общественного самоуправления и участие в работе по обеспечению правопорядка.....	41
2.6 Организация содержательного досуга, отдыха и занятости граждан.....	43
2.7 Общественная деятельность учреждения.....	46
2.8 Основные показатели деятельности муниципального бюджетного учреждения.....	48

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

3 АНАЛИЗ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА	
В МБУ «ЦЕНТРЫ ПО РАБОТЕ С НАСЕЛЕНИЕМ», Г. КЕМЕРОВО.....	51
3.1 Анализ статистики кадровых ресурсов учреждения.....	51
3.2 Анализ движения персонала и причин увольнения работников.....	55
3.3 Анализ издержек на персонал учреждения.....	59
3.4 Анализ выплат материальной помощи работникам учреждения.....	61
3.5 Анализ удовлетворенности персонала своим трудом.....	63
4 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В МБУ «ЦЕНТРЫ ПО РАБОТЕ С НАСЕЛЕНИЕМ», Г. КЕМЕРОВО.....	
4.1 Оптимизация кадровой стратегии с целью увеличения доли молодых специалистов.....	69
4.2 Внедрение программного комплекса по автоматизации подбора персонала.....	72
4.3 Стимулирование сотрудников свободным временем.....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	80
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	81
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	83

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

ВВЕДЕНИЕ

Исторический опыт свидетельствует, что управленческая деятельность по своему характеру и содержанию играет упорядочивающую роль в обществе, прежде всего, в сфере экономических отношений. Организованная деятельность – это совместный труд людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся нормам и правилам этой организации с учетом экономических, технологических, правовых, производственных и корпоративных ценностей. Правила, нормы и требования организации обуславливают наличие особых психологических отношений между сотрудниками предприятия, наполненных реальным содержанием – целями, задачами и ценностями совместной деятельности.

Сегодня особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любой организации. Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики в нашей стране и большинстве стран мира является проблема в области работы с персоналом. В последнее время кадровый менеджмент стал родом профессиональной деятельности, а управленческий персонал – одной из самых массовых составных частей рабочей силы предприятия.

Основными факторами конкурентоспособности организации стали обеспеченность квалифицированной рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала. Интенсификация управления и повышение качества труда персонала возможны только в результате применения принципиально новых подходов к работе с кадрами, которые заключаются в комплексном характере, более широком использовании элементов планирования и индивидуальных форм работы.

Кадровый менеджмент является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении предприятия нужными людьми и целенаправленном их использовании. Эффективность кадрового

								Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				

менеджмента, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми. Человеческие ресурсы, т.е. персонал, их трудовая модель и стремление к достижению поставленных целей, их знания и система ценностей, их творческие и новаторские способности дают возможность предприятию выжить в конкурентной борьбе и достичь экономического роста.

Эффективная технология кадрового менеджмента предполагает организацию найма, отбора, приема кадров, деловую оценку, профориентацию, адаптацию, обучение, управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию, организацию труда, обеспечение социального развития, управление конфликтами и стрессами. Чтобы успешно управлять персоналом, необходимо четко представлять основные механизмы и закономерности, по которым осуществляется работа с людьми. Сама действительность придала новое первостепенное значение кадровому менеджменту. Управлять человеческими ресурсами в современных условиях очень сложно, и главной задачей такого управления является постоянная оптимизация компетентности персонала в интересах стратегии предприятия, в разработке которой он принимал участие.

Объект исследования: МБУ «Центры по работе с населением», г. Кемерово.

Период исследования: 2012-2014 годы.

Теоретическая база: учебные пособия Виханского О.С., Наумова А.И., Зайцева Г.Г., Кибанова А.Я., Магуры М.И., Курбатовой М.Б., Федосеева В.Н., Капустина С.Н., Цыпкина Ю.А., Шекшни С.В., периодические издания журналов «Кадровый менеджмент» и «Справочник по управлению персоналом», отчетность учреждения и данные преддипломной практики.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1 Современные концепции кадрового менеджмента

Кадровый менеджмент - это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель кадрового менеджмента: обеспечение кадрами, организацию их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этой целью формируется кадровый менеджмент организации. В качестве базы для её построения используются принципы, т.е. правила, а также методы, разработанные наукой и проверенные практикой.

Основу концепции кадрового менеджмента организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. [13]

Президент школы международного менеджмента «Менеджер сервис» Т.М. Озёров полагает, что управление человеческими ресурсами должно базироваться на следующих принципах:

1. Человек – основа корпоративной культуры.
2. Менеджмент для всех. Управление должно осуществляться на 3-х уровнях: высшее руководство, среднее руководство и нижнее звено.
3. Эффективность как критерий успеха организации, заключающаяся в достижении целей с оптимальным использованием ресурсов и максимизации прибыли.
4. Взаимоотношения как критерий успеха организации.
5. Качество как критерий эффективности – это личное качество, качество продукта, качество сервиса и качество организации.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

6. Команда как критерий успеха организации.

Анализируя выше изложенные концепции, можно обобщить подходы к кадровому менеджменту. Отмечается два полюса роли человека в общественном производстве:

- человек как ресурс производственной системы (трудовой, людской, человеческий) – важный элемент процесса производства и управления;
- человек как личность с потребностями, ценностями, отношениями – главный субъект управления.

Современные концепции кадрового менеджмента базируются с одной стороны на принципах и методах административного управления, с другой стороны на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др.

В связи с этим они начинают расширять круг своих функций, и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п.

Поэтому сегодня многие работники кадровых служб, перешедшие из ранее функционировавших отделов кадров, оказываются не в состоянии предложить руководству предприятия эффективные решения проблем, связанных с кадровым менеджментом. Поэтому появилась новая профессия "персонал-менеджер", т.е. управляющий персоналом.

Без высококвалифицированных, культурных, знающих свое дело управленческих кадров немыслимы глубокие качественные изменения в области менеджмента. Это связано с тем, что из чистого администратора, слепо выполнявшего команды "сверху", менеджер превращается в творческую личность, деятельность которой направлена на реализацию политики мотивации, приобретающей в переходный к рыночным отношениям период решающее значение.

Политика мотивации в условиях развития коллективной организации труда и

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

привлечения всех сотрудников к управлению нацелена на развитие сотрудничества персонала с администрацией для достижения общих целей. Это побуждает управленческих работников искать новые формы управления, развивать потенциальные способности, эффективно трудиться, творчески относиться к трудовому процессу.

Требования творческого отношения менеджеров к производству и управлению обусловили повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу; активное участие в принятии управленческих решений непосредственную заинтересованность в результатах коллективного труда.

Кадровый менеджмент является одним из важнейших направлений в деятельности организации и считается основным критерием ее экономического успеха. И если раньше главное внимание уделялось развитию и совершенствованию технического прогресса, внедрению прогрессивных технологий, модификации организационных структур, то в настоящее время сделан крен в сторону человеческого фактора, иными словами, сущность и эффект бизнеса определяют люди. [13]

В данном случае кадровая работа уже не рассматривается как чисто административная, осуществляющаяся независимо от других управленческих функций. Они должны знать хозяйственные потребности организации и в связи с этим рассматривать свою деятельность в интеграции с другими структурами. Результатом этого должны стать большая вовлеченность людей в бизнес, знание своих обязанностей и ответственности, развитие трудового потенциала, благоприятный психологический климат. Создается своего рода инфраструктура взаимодействия между линейными руководителями разного уровня, которая оперативно обеспечивает их документацией при перемещении кадров и замещении должностей. Происходит процесс, когда функция управления человеческими ресурсами меняется от пассивного содействия к активному участию в хозяйственных решениях, что в конечном итоге формирует в организации соответствующий консенсус творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров организации. [16]

1.2 Привлечение персонала

1.2.1 Подбор, отбор, приём на работу. Рынки рабочей силы.

Требования творческого подхода работников к производству обусловили повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу, активное участие в принятии управленческих решений, непосредственную заинтересованность в результатах труда. В связи с этим новый смысл и содержание приобретают такие критерии оценки персонала, как образование, профессионализм, личная культура и этика работников. Люди рассматриваются как самый ценный ресурс организации, они делают ее такой, какой она есть. Когда разработаны планы функционирования организации, спроектирована идеальная организационная структура, наступает время для выполнения важнейшей управленческой функции – привлечения персонала, т.е. подбора, набора, отбора и приёма кадров.

Важность этой работы очевидна. Вместе с тем в преобладающем большинстве случаев работника подбирают по интуиции, по совету знакомых, в бюро по трудоустройству и занятости, по внешним признакам, используя метод «проб и ошибок» (слабый работник, как правило, «зависает» в организации и очень сложно в последующем от него избавиться). Отсутствие апробированных методик отбора кадров приводит к ситуации, когда менеджер считает: «пусть место лучше пустует, чем будет занято неподходящим работником». В этом смысле важно установить соответствие работника занимаемой должности, т.е. четко выделить виды работ, его функции и под эти работы подобрать людей, имеющих нужную квалификацию для качественного выполнения функциональных обязанностей. Эта работа может быть эффективной только в том случае, если она основана на правильной оценке наличия у кандидатов всех качеств, необходимых для конкретного вида деятельности. [24]

Ответственность за подбор сотрудников целиком ложится на плечи менеджера по кадрам. Процесс подбора кадров столь же сложен и точен, как и

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

любая другая управленческая работа. На этом этапе особенно важно полно и правильно определить и разъяснить претенденту суть будущей работы. Иначе можно потратить много времени на прием и беседы с претендентами, не имеющими нужной квалификации. Он должен четко представлять, кого нужно продвигать по службе, обучать и развивать, перемещать или увольнять, принять по новому набору, мотивировать и стимулировать и т.д.

Кадровая политика в области отбора кадров состоит в определении принципов приема на работу, количества работников, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления профессионального развития персонала. Подбор кадров рассматривается как подфункция управления, которая реализуется в отношении к личности.

В этой части работы рассмотрим технологию отбора персонала, определим потребность организации в кадрах. Под *потребностью в кадрах* понимают количество сотрудников, нужных для будущего целенаправленного выполнения задач. [24]

Планирование персонала - это процесс определения потребностей организации в кадрах, т.е. определение того, когда, где, сколько, какой квалификации, какой стоимости, какие сотрудники потребуются в будущем. Потребности организации в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на производимый продукт, а значит, и на рабочую силу.

В целом потребность предприятия в трудовых ресурсах определяется спросом на товары и услуги и уровнем производительности труда. Это количественный аспект проблемы, суть которого состоит в определении количества сотрудников, необходимых для будущего целенаправленного выполнения задач организации в количественном, качественном, временном и пространственном отношении.

В управленческой теории и практике при определении потребности в персонале применяется ряд методов. Наибольший интерес для менеджмента персонала представляют эконометрический метод (потребность в рабочей силе определяется исходя из предполагаемого уровня конечного спроса на какой-то год

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

в будущем) и метод проектирования тенденций.

Планирование персонала не ограничивается лишь количественными методами. Данный процесс намного шире и носит системный характер. Один из методов определения потребности в кадрах заключается в оценке штатных расписаний организации, анализе стоящих задач (анализ затрат времени).

Качественный аспект процесса набора состоит в том, чтобы найти кандидатов, имеющих необходимую для работы квалификацию. Здесь важно дать полную характеристику наличия свободных мест.

Значимость правильного решения данной проблемы связана с высокой стоимостью кадров (рабочей силы). Поэтому, решая проблему набора, в первую очередь, необходимо определить, нужен ли данный человек или нет? Намного дороже будет стоить ошибка (например, через три месяца данный работник заявит о своем уходе). [24]

Определенную помощь в том, чтобы избежать ошибок при отборе оказывают различные источники информации:

Заявление о приеме: сообщает первое общее впечатление о кандидате.

Фотография: дает представление о внешности.

Биография: наглядно показывает процесс становления, позволяет узнать «детали личности».

Личная анкета: содержит, собирает и систематизирует самую важную информацию о кандидате, позволяет не забывать информацию.

Аттестат зрелости: дает сведения об успеваемости в школе; что касается профессиональной квалификации или принятия на работу, содержит относительные сведения.

Трудовая книжка: подтверждает места работы в биографии, освещает прежние сферы деятельности, иногда ограничена из-за терминологии, возможно описание квалифицированной характеристики.

Рекомендации: освещает все аспекты профессиональной пригодности; как правило, делаются только дополнительные выписки.

Разговор с поступающим: дает возможность заполнить пробелы в

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

информации с помощью других источников, дает личное представление о поступающем.

Пробная работа: способность выполнить определенную работу (например, обладание определенными навыками и т.п.)

Медосмотр (на профпригодность). Психологические тесты: частично содержат характеристики профпригодности (интеллект, эрудиция, профессиональные качества, черты характера, допускаемая пригодность).

Графологическое заключение: дает сведения о характере в общем, и о частных аспектах пригодности.

Предложенные источники информации при отборе персонала можно дополнить формулярами и картами различного вида, в которых чаще всего отражается квалификация работников. В карте, к примеру, представляются основные требования, предъявляемые к работнику, которые могут оцениваться количественно. Такой подход позволяет выявить, насколько параметры нового работника подходят для данного места, т.е. сравнивается сумма требований, которые предъявляются к кандидату, и сумма, которую он набрал при тестировании. [9]

В процедуре привлечения персонала используется внешний рынок рабочей силы, т.е. привлекаются работники либо своей организации, либо со стороны. Работники своей организации представляют *внутренний рынок*, а работники, привлеченные для работы извне, - *внешний*.

Весьма важно в этой связи определиться, каким будет набор - внутри организации или вне неё. Можно предположить, что внутренний рынок предпочтительнее. Мы лучше знаем «своего». «Свой» уже адаптирован к условиям организации. Кроме того, нельзя не учитывать и профессиональный феномен (желание каждого работника двигаться по служебной иерархии), а это шанс сделать карьеру. И если организация таких возможностей не предоставит «своим» работникам, то лучшие уйдут.

Однако при наборе нельзя не учитывать аргументы и против внутреннего рынка: психологическая несовместимость и профессиональная некомпетентность

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

отдельных «своих» работников (случай, когда нам нужно от них избавиться). В этом аспекте привлечение работника из внешнего рынка будет предпочтительнее. Считается, что набор извне, как правило, обходится для организации дороже. Совершенно ясно, что если мы предлагаем работу человеку из другой организации, то одновременно нужно предложить ему и большую зарплату.

Что касается руководящих должностей, то в каждой организации есть сотрудники, полагающие, что только они достойны занять эту должность, т.е. это не что иное, как психологический феномен (чувство обиды и зависти). Претендента преследует мысль: если меня не возьмут на эту должность, то, что по этому поводу подумают коллеги, подчиненные и вышестоящее руководство? Естественно, если человек, ожидающий повышения, его не получит, то это снизит его трудовые параметры. Появятся апатия, обида, неудовлетворённость, которые значительно снизят эффективность трудовой деятельности. Постоянно преследует мысль: «сколько ни работай - благодарность одна». [16]

Если взятый со стороны работник не подходит, возникает вопрос о его дальнейшей судьбе. Вы его уволите? Во-первых, старое место его работы уже занято. Во-вторых, даже если он и вернется на прежнее место работы, то на прежнем рабочем месте его будут рассматривать как неудачника. В любом случае это не улучшает психологического комфорта вашей организации.

Если же претендент извне нам подходит, эффект достигается прежде всего за счет накопленного им опыта работы в другой организации. Он уже знает, как решаются проблемы нашей организации, аналогичные проблемам у них, ибо владеет технологией, которая у нас отсутствует, и которую мы бы хотели ввести. Поэтому мы берем человека, который усовершенствует технологию и сделает существенный вклад в развитие нашей организации.

Подбор из разных рынков труда имеет свои преимущества и недостатки. В любом случае, оценка претендентов производится по стандартным критериям оценки, которые могут быть детализированы.

Критерии оценки сотрудников:

1. Образование и производственный опыт.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

2. Поведение (манера держаться).

3. Целеустремленность.

4. Интеллектуальные способности.

5. Манера разговора.

6. Профессиональная пригодность.

Для повышения эффективности процедуры подбора персонала используют различные способы.

Резюмируя изложенное, необходимо отметить, что:

- интуитивные методы отбора кадров неприемлемы для формирования трудовых коллективов рыночного типа;
- изменилась кадровая политика в области отбора персонала;
- подбор персонала должен проводиться на строгой плановой основе;
- в процессе планирования трудовых ресурсов определяют наличие, будущие потребности в кадрах и разрабатывают программы их развития;
- для подбора кадров целесообразно использовать внутренний и внешний рынки рабочей силы.

1.2.2 Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе

Новый человек, пришедший в организацию, обладает приобретенным опытом и знаниями, которые могут вписаться или не вписаться в нормы функционирующей организации. В связи с тем, что ожидания работника не всегда совпадают с реальностью, нужен некоторый период притирки и адаптации.

В результате этого человек лучше понимает, чего ожидает от него организация, а руководство понимает стремления и надежды работника. Можно использовать разные приемы и способы, чтобы процесс адаптации работника был менее болезненным.

Выделяют следующие факторы, влияющие на процесс адаптации сотрудника в коллективе:

							Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			

- организационный;
- социально-психологический;
- профессиональный.

Организационная адаптация основана на понимании и принятии новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления. Необходимо сделать новому сотруднику краткий экскурс в историю развития организации, рассказать о клиентах и партнерах, ознакомить с положением об организационной структуре предприятия и положением об отделе, куда он выходит. Выдать на руки должностную инструкцию, познакомить с непосредственным начальником.

Социально-психологическая адаптация сотрудника - это принятие новых форм взаимоотношений, поведения в данной организации, приспособление к новому социуму. Здесь необходимо познакомить нового сотрудника и обсудить с ним миссию компании, рассказать о традициях, существующих на предприятии, познакомить с коллегами по подразделению и людьми из других подразделений, с кем он будет связан технологически. [18]

Профессиональная адаптация - постепенная доработка профессиональных навыков и навыков сотрудничества до определенного уровня, необходимого для исполнения новым сотрудником своих функциональных обязанностей на необходимом уровне. Круг данных навыков должен быть очерчен в должностной инструкции, которую сотрудник получает на руки. Должны быть разработаны и доведены до его сведения, критерии успешности прохождения испытательного срока, а также, четко поставленные задачи.

Решение об использовании той или иной управленческой технологии на любом предприятии должно приниматься с учетом следующих факторов:

- 1) национального характера персонала;
- 2) географии производства;
- 3) технологии производства товара или услуги;
- 4) численности коллектива
- 5) социально-психологической группы персонала, на которого направлено

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

управленческое воздействие.

Таким образом, в результате затрат на разработку, внедрение и поддержание эффективной процедуры адаптации, организация должна получить следующий результат:

1. Снижение издержек по поиску нового персонала.
2. Снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию.
3. Формирование кадрового резерва (наставничество - это возможность для опытного работника приобрести опыт руководства);
4. Сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников.

Если в результате адаптационного процесса, организация в кратчайшие сроки получает высоко мотивированных сотрудников, работающих на стабильный результат, то процесс адаптации сотрудников в данной организации действительно эффективный. [25]

Адаптация имеет следующие задачи (по степени важности для адаптируемого сотрудника):

- получить знания об организации, организационной культуре, информационных потоках, формальных и неформальных связях;
- знакомство со стилем управления (кто и как принимает решения);
- получение теоретических и практических знаний.

Опыт работы, проведенные исследования позволяют выявить следующие факторы, влияющие на успешность адаптации сотрудников в России:

- 1) положительная корпоративная культура;
- 2) высокий уровень образования;
- 3) материальный достаток адаптируемых субъектов;
- 4) принадлежность к определенной социально-профессиональной группе персонала.

Как правило, адаптируются в новой профессиональной группе, в новых условиях три группы персонала:

												Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата								

1) люди 35-45 лет, люди активного и трудоспособного возраста, сменившие профессию и пришедшие в новую организацию из других профессиональных групп (ученые, инженерно-технические работники, учителя, преподаватели вузов, работники промышленных, строительных, торговых предприятий);

2) люди 20-25 лет, молодые специалисты, окончившие профильные финансово-кредитные высшие и средние учебные заведения;

3) люди, не имеющие четко оформленной предметной специализации, обладающие обширными деловыми и личностными связями.

Все эти три группы подвергаются адаптации, но имеют различные цели, жизненные приоритеты, которые влияют на их приспособляемость к новому профессиональному коллективу, на их вживание в новую организацию, в новую профессию.

Особенность технологии адаптации для организации состоит в очень тщательном подборе наставника для специалистов третьей группы. Как правило, эти люди очень негативно относятся к наставнику, стоящему ниже на социальной лестнице и уступающему в материальном достатке. Наставником должен стать один из представителей топ - менеджеров, который способствовал найму на работу этого сотрудника. Всю ответственность за адаптацию следует возложить на него.

Конечной целью социальной адаптации сотрудника является стремление стать «своим» в коллективе, а для организации важно, чтобы он также стал «своим», учитывая все требования и пожелания руководителя, чтобы новый сотрудник играл по правилам, разработанным организацией, а не стал теньвым неформальным лидером. [25]

1.3 Профессиональное развитие и обучение персонала

Профессиональная деятельность рассматривается как способ социально-экономического и духовного взаимодействия индивида и трудового коллектива. Это связано с тем, что одним из основополагающих признаков профессиональной деятельности является ее социально-экономический характер, обусловленный, с

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

одной стороны, развитием экономических отношений, а с другой - развитием личности.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своего предприятия, так и вне него.

Получение в процессе профессиональной подготовки новых знаний способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе.

Поэтому возможность профессионального развития в собственной фирме высоко оценивается работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о работе в той или иной организации, а капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации. Выигрывает от внутрифирменного профессионального развития персонала и общество в целом, получая более квалифицированную рабочую силу и более высокую производительность труда без дополнительных затрат.

Вхождение в рынок связано не только и не столько с изменением и адаптацией к условиям рыночных отношений экономического механизма, сколько с подготовленностью кадров.

Преобразуя организационно - экономический механизм, человек изменяется и сам. Поэтому наряду с интенсификацией трудовых процессов особое внимание должно уделяться изучению факторов, определяющих поведение и деятельность личности в процессе совместного труда.

В литературе и в практической деятельности можно найти ряд толкований процесса профессионального развития персонала: продвижение кадров, их переподготовка и обучение, повышение квалификации, кадровый резерв, регулирование карьеры и т.п.

Важнейшим средством профессионального развития персонала является

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

профессиональное обучение - это процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудников организации. [24]

Формально профессиональное развитие шире, чем профессиональное обучение и часто включает в себя последнее, однако в реальной жизни различие между ними может быть чисто условным и не столь важным, поскольку и профессиональное обучение и развитие служат одной цели – подготовке персонала организации к успешному выполнению стоящих перед ним задач.

Иногда утверждают, что профессиональное обучение ориентируется, прежде всего, на задачи сегодняшнего дня, а развитие на будущие потребности организации. В современных организациях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов, которые представлены на рисунке 1.1.

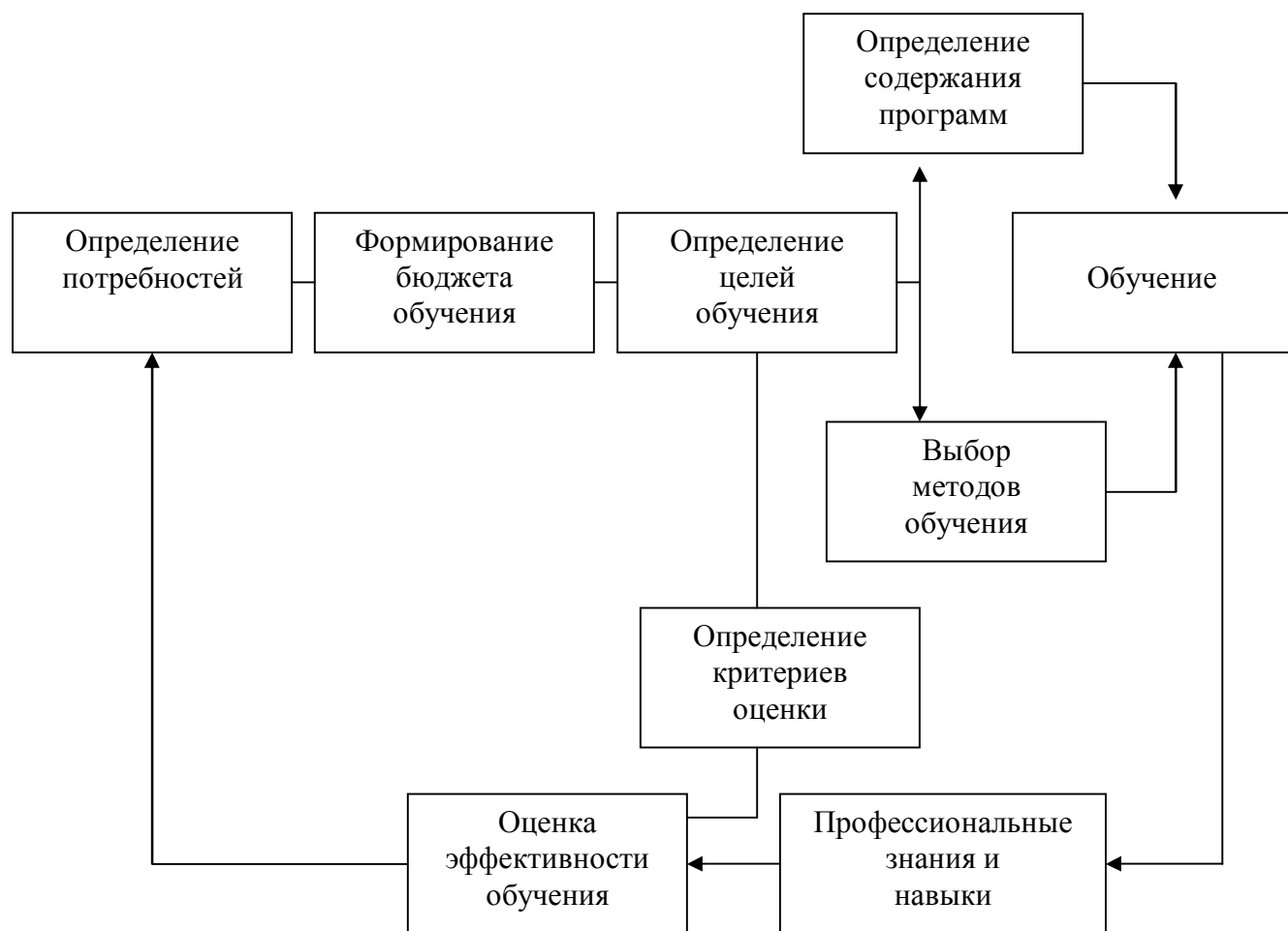


Рисунок 1.1 – Процесс профессионального обучения

Управление процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей. При расчете бюджета профессионального обучения необходимо учесть все компоненты издержек. На основании анализа выявленных потребностей отделу по персоналу нужно сформулировать цели каждой программы обучения. [28]

Определив потребности в профессиональном обучении, получив в свое распоряжение бюджет, зная критерии оценки эффективности и будучи знакомым с различными методами обучения, отдел профессиональной подготовки организации может приступить к подготовке самих программ. Разработка программы предполагает определение ее содержания и выбор методов профессионального обучения. Содержание программы определяется, в первую очередь, стоящими перед ней целями, отражающими потребности в профессиональном обучении конкретной организации.

При выборе методов обучения организация должна, прежде всего, руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся. При этом необходимо учитывать принципы обучения взрослых людей. Таких принципов четыре:

1) *Актуальность*. То, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося. Взрослые плохо воспринимают отвлеченные и абстрактные темы.

2) *Участие*. Обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения.

3) *Повторение*. Оно помогает новому закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.

4) *Обратная связь*. Обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Наличие такой информации позволяет им скорректировать своё поведение для достижения более высоких результатов.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

1.4 Особенности трудовой мотивации работников

Характер мотивации представителей различных культур различен, а значит, требуются различные стимулирующие инструменты, и, конечно же, с помощью одного стимуляционного механизма невозможно оказывать одинаковое влияние на представителей различных культур. Ключом к пониманию является «однозначный стимул». Немец, англичанин, в принципе любой европеец и американец, приняв «ясный стимул», «будут однозначно мотивированы». Другими словами, рациональный стимул мотивирует рациональное действие. Этим россияне и отличаются от людей, сформировавшихся в условиях западной культуры, реагируя «неоднозначно» на «однозначные» стимулы.

Рационально организованный стимул побуждает нерациональную мотивацию, т.е. неожиданное поведение для того, кто давал рациональный стимул.

Рассмотрим основные характеристики стимулов и поясним действие стимула на поведение работника. [20]

Мотивирующий стимул. Стимул дает ожидаемый эффект: в этом случае повышается мотивация работника, что приводит к запланированному росту производительности труда, которая сохраняется в течение определенного времени. По сути, это идеальная модель.

Реальное поведение работника отличается от ожидаемого. Это объясняется тем, что работнику требуется оценить стимул. И если он адекватен мотивации работника, то руководитель может надеяться на ожидаемое производительное поведение работника.

Немотивирующий стимул. Стимул имеет краткосрочное влияние либо вообще не дает эффекта. Фаза оценки часто занимает краткосрочный период. Фаза роста незначительна и не достигает ожидаемого максимума. Фазы инерции и депрессии сливаются в одно целое – активность быстро падает.

Это происходит в тех случаях, когда:

- стимул не является ключом к мотивации работника, т.е. работник не может оценить (в полной мере понять) стимул;

- стимул является незначительным (например, незначительное денежное вознаграждение);

- стимул является средством манипуляции, а не мотивации.

Демотивирующий стимул. Стимул обеспечивает кратковременный положительный эффект, а далее действия работника становятся протестными. Зачастую именно немотивирующие стимулы могут быть оценены работником как демотивирующие.

Очевидно, что только мотивирующие стимулы дают положительный эффект, только они обеспечивают производительность персонала.

Избежать немотивации и демотивации возможно, если стимульный инструмент соответствует мотивации работника. Стимул должен подходить к мотивации как ключ к замку. И как нет таблетки от всех болезней, так нет и универсальных стимулов. [20]

Рассмотрим некоторые из возможных факторов демотивации, которые оказывают ключевое влияние:

- нарушение негласного контракта;
- неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит;
- игнорирование идей и инициативы;
- отсутствие чувства причастности к компании;
- отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста;
- отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;
- отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Эти факторы расположены в приблизительном хронологическом порядке их проявления на новом месте работы, хотя в зависимости от ситуации этот порядок может быть и иным.

1. Нарушение негласного «контракта».

При найме на работу кандидат и компания заключают «делку», в которой свободное время, энергия и интеллект обмениваются на определенное

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

материальное вознаграждение, потенциальные возможности реализовать свои личные мотивы в некую «среду обитания».

Личные мотивы могут быть самыми разнообразными: от возможности каждый день куда-либо приходить и общаться с другими людьми, до возможности активно работать и видеть результаты своего труда. Зачастую со стороны кандидата деньги в данной сделке не являются доминирующим фактором, но в ходе интервью принято делать акцент именно на компенсационный пакет. А вот реальная «среда обитания», в которую кандидату предстоит войти, обсуждается очень мало, потому что кандидаты боятся задавать вопросы, а менеджеры по персоналу то хранят никому не ведомые коммерческие тайны, то расписывают работодателя только в розовом цвете.

В «среду обитания» может входить множество факторов, начиная от внешнего вида офиса и графика работы, до специфики коллектива и поручаемых сотруднику задач. В результате у потенциального сотрудника формируются серьезно завышенные ожидания, которые расходятся с действительным положением вещей в компании. Вскоре после начала работы сотрудник обнаруживает, что обучение формально, перспектив для роста никаких, коллектив представляет собой закрытые группы сотрудников, не пускающие аутсайдеров. Результат тот же – внутренняя мотивация испарилась, от энергичного кандидата не осталось и следа, теперь это вялый сотрудник с потухшими глазами.

Рекомендации: максимум реалистичной информации в процессе отбора и формирование реалистичных ожиданий. [24]

2. Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит.

Опытным руководителям известно, как опасно брать на работу специалиста, слишком квалифицированного для предлагаемой ему позиции. Даже если он вдруг согласится на эту работу сам по каким-то личным причинам (например, из финансовых соображений), через несколько месяцев он заскучает и начнет искать применение своим нереализованным талантам и навыкам.

И пока он не найдет другую, более соответствующую своему профилю работу, возможно, придется терпеть его попытки «подсидеть» не более

квалифицированное, чем он, начальство или сунуть нос со своими советами всюду, надменное отношение к коллегам или открытое неповиновение «этим безграмотным дуракам».

Однако наивно полагать, что существует идеальное совпадение кандидата и вакансии - опытные рекрутеры знают, что чаще всего наилучший кандидат чего-нибудь все-таки не умеет (или умеет в недостаточной степени), но при этом обладает какими-либо неуказанными в описании вакансии навыками.

Поэтому организации практически всегда чему-нибудь учат вновь пришедших, откладывая при этом «на дальнюю полку» не пригодившиеся навыки. Неосмотрительное отбрасывание таких навыков со временем чревато серьезнейшей демотивацией – если туда попадают навыки, которыми сам сотрудник дорожит.

Рекомендации: одно из решений заключается в том, что многообразие задач и ситуаций, с которыми сталкивается организация, часто предоставляет возможность «протирать пыль» с неключевых навыков и знаний сотрудников. Пусть это будут временные, проектные задачи, пусть отнимающие немного времени (а порой – и вовсе решаемые во внеурочное время), но они дадут вашему сотруднику понять, что вы цените все его многогранные умения, и что вы не позволите ему забыть то полезное, что он знал раньше. [24]

3. Игнорирование идей и инициативы.

Приступая к новой работе, сотрудники обычно «фонтанируют» новыми идеями - от совершенствования методов работы до перестановки мебели в офисе для произведения наиболее благоприятного впечатления на клиента. И чаще всего от этих идей просто отмахиваются - частично от недоверия новичкам, частично - от нежелания расстаться с привычной рабочей рутинной, даже если она не эффективна.

Рекомендации: прислушивайтесь к идеям и предложениям. Даже если они не настолько гениальны, чтобы стоило их воплощать в «первозданном» виде, из них часто можно что-то почерпнуть. И всегда объясняйте, почему, на Ваш взгляд, та или иная идея не подходит для реализации в Вашей компании.

4. Отсутствие чувства причастности к компании.

Данный демотиватор наиболее актуален для сотрудников, работающих вне

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

штата компании или для вспомогательного персонала. У таких работников нередко складывается впечатление, что для менеджеров компаний они вообще являются людьми второго сорта, которые работают на компанию исключительно из-за денег. Вот и получается, что промоутер, работающий по срочному контракту, не чувствуя себя частью компании, может «пускать мыльные пузыри» во время большого наплыва покупателей в торговом зале.

Рекомендации: чувство причастности к общему делу и командный дух являются очень сильным стимулом. Сотрудники, жертвуя своими личными интересами и временем, готовы работать на достижение целей компании. Поэтому привлекайте таких сотрудников к общекорпоративным мероприятиям, регулярно информируйте их о происходящем в компании. И помните, что эта проблема может касаться не только внештатников, но и постоянных сотрудников, а иногда - и целых подразделений.

5. Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста.

В ситуации, когда сама специфика работы не дает возможности развиваться и достигать результатов, рутинная однообразная работа через определенное время нейтрализует внутреннюю мотивацию большинства сотрудников, даже тех, которые не любят разнообразия. День сменяется за днем, а содержание работы остается таким же, как год, два, три назад, в задачах нет вызова.

Анализируя проведенные с компанией годы, сотрудник понимает, что кроме исправно получаемой зарплаты, он не получил ничего. Особенно болезненно переживают отсутствие интересной, «вызывающей» работы люди творческих профессий. В другом случае, демотивирующей оказывается работа, которая структурирована таким образом, что конечный результат виден только в конце длинного отрезка времени. Может пройти несколько лет до того момента, когда сотрудник увидит свои результаты. Не у каждого хватит терпения и настойчивости работать без результатов в течение такого длительного срока.

Рекомендации: для сотрудников «рутинной» сферы создавайте время от времени проекты - краткосрочные задачи, часто в смежных со специализацией

сотрудника областях. Это разбавит рутины и позволит чему-нибудь поучиться. Для долгосрочных проектов - всегда разделяйте их на «ощутимые» этапы, активно артикулируйте промежуточные результаты, и, конечно, поощряйте их.

6. Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег.

Предположим, что сотруднику удастся заключить очень выгодный для компании контракт, но этого никто из компании не замечает, считая, что все так и должно быть. Возможно, в компании не принято замечать своих достижений или выделять отдельных сотрудников из общей массы. А может быть, руководство сильно завышает критерии оценки результатов работы сотрудников?

Рекомендации: радуйтесь «победам» Ваших сотрудников. Поощряйте их за это, возможно, не всегда финансово, но зато всегда - словесным одобрением и поддержкой.

7. Отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Структурные ограничения являются наиболее распространенной причиной замедления и остановки карьерного роста, точнее сказать, изменения статуса сотрудника в организации, дающего полномочия, власть, возможность решать новые задачи и расти.

Ситуация типична для крупных компаний с иерархичной структурой. К примеру, когда на место супервайзера претендует до 15 торговых представителей, в такой ситуации, как правило, даже выдающийся сотрудник может просидеть на своей должности не один год. Многие многонациональные компании, производящие потребительские товары, предлагают очень достойный компенсационный пакет и множество других возможностей при отсутствии возможностей повышения своего статуса, но, тем не менее, не могут гарантировать высокий уровень мотивации и лояльности их сотрудников.

В результате сотрудники уходят в другие компании на более высокие позиции. Не последним по значимости демотиватором является субъективизм руководства при принятии решений о перемещении сотрудников.

Рекомендации: в этом случае целесообразно использовать различные приемы

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

изменения статуса без изменения должности, например, руководство временным проектом. [24]

Выше изложенные рекомендации достаточно просты и являются составной частью эффективного кадрового менеджмента, при этом они действительно помогают бороться с демотивацией.

1.5 Современные тенденции в вопросах совершенствования кадрового менеджмента

В настоящее время специалисты по управлению персоналом превратились в специалистов широкого профиля. Они должны знать экономику, менеджмент, психологию, социологию, трудовое право и другие науки.

В своей практической деятельности менеджеру по персоналу приходится выполнять различные роли и функции, представленные на рисунке 1.2.

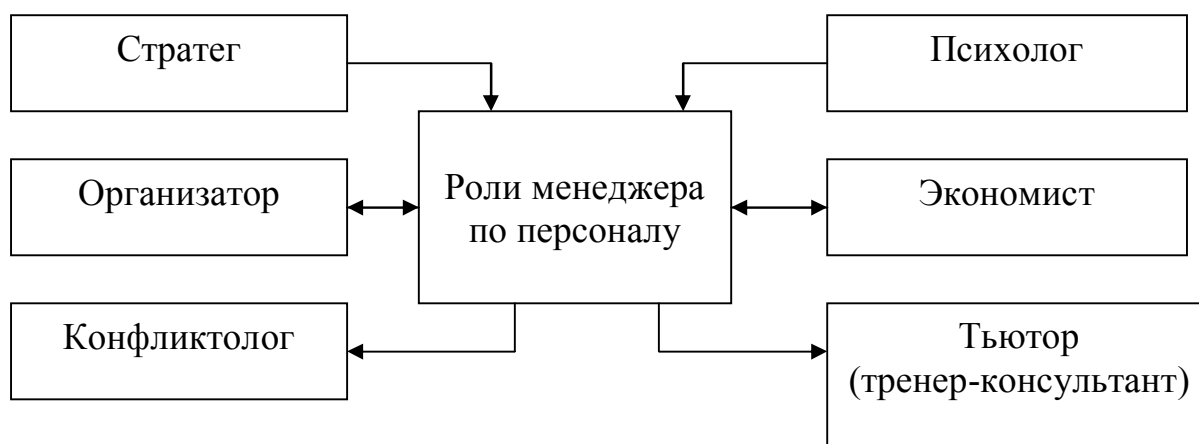


Рисунок 1.2 - Ролевая структура деятельности менеджера по управлению персоналом

В качестве мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом можно использовать методы стимулирования. Существуют методы материального и нематериального стимулирования персонала.

К материальным методам относятся система бонусов, которая распрост-

раняется на всех руководителей и на рабочих; пересмотр заработной платы вследствие изменения стоимости жизни; повышение заработной платы по результатам оценки работы сотрудника; частичная компенсация стоимости обеда; медицинская страховка.

Нематериальная мотивация: программа «Лучший сотрудник месяца»; ежеквартальный корпоративный журнал, который распространяется среди всех сотрудников; подарки женщинам на 8 марта; бесплатные билеты на елку для всех детей сотрудников.

Одним из важных способов совершенствования управления персоналом является возможность карьерного роста. Поэтому информация о каждом повышении сотрудников обязательно должна размещаться на доске объявлений, чтобы все сотрудники могли поздравить своего коллегу с продвижением, а заодно подумать о том, что им надо изменить в своей собственной работе, чтобы добиться подобных результатов.

Если у сотрудников ненормированный рабочий день, то в соответствии с Трудовым кодексом, можно предоставить им три оплачиваемых дня к отпуску. Как правило, это сотрудники с высокой мерой ответственности. Там, где жесткий график работы, допустим, в адресной экспедиции, есть своя специфика. Если нет текущей работы, остается дежурная группа персонала, а остальные идут домой. Но потом это время будет использовано, когда возникнет какая-то дополнительная нагрузка. В подразделении, в котором фактически почасовая оплата, идет четкий учет рабочего времени. В последствии можно простимулировать работника временем, т.е. дать ему дополнительные выходные.

Также в качестве мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом может служить правильная оценка сотрудника. Работников, которые аттестованы на «отлично», можно включить в резерв руководителей предприятия и установить им надбавку к окладу.

Одним из мероприятий по эффективному управлению персоналом может выступать управление вознаграждением. При системе вознаграждения около 20% заработной платы каждого работника надо сделать негарантированными. Точнее

говоря, базовая заработная плата каждого работника будет равняться 80% оплаты за проработанное время (базовая ставка плюс индексация стоимости жизни).

Следует разработать систему материального стимулирования, основанную на достижении определенной производительности труда, эффективности индивидуального или коллективного труда, поощрения за качество продукции и участия в прибылях предприятия, по которому прибыль сверх установленного размера будет распределяться между работниками. Таким образом, на минимальной границе 20% заработной платы каждого работника никем не будет гарантироваться и право на них можно будет отвоевать, только если производительность отдельного работника и всего предприятия достигнет желаемой величины.

При модифицированной оплате в соответствии с квалификацией (компетенцией) работники могут заработать эти 20%, достигая определенных целей в повышении своей квалификации (посещая курсы и семинары, улучшая свое мастерство). [25]

Любая зарплата должна состоять из двух составляющих: базовой и переменной, зависящей от результатов труда. Система заработной платы строится таким образом, что чем выше уровень руководителя и уровень его ответственности, тем меньше должна быть базовая составляющая его заработной платы и больше составляющая, которая зависит от результатов труда. Потому что он влияет на процесс принятия решения. А у тех, кто находится внизу пирамиды, должна преобладать базовая составляющая. Но инструменты премирования, например, за экономию материалов и электроэнергии, должны быть разработаны и для них.

В целом следует наметить тенденции:

- строить систему оплаты труда так, чтобы определённая часть заработной платы не была гарантированной;

- построить систему оплаты труда так, чтобы работники считали себя партнерами;

- предоставлять работникам льготы, чтобы дать им понять, что предприятие

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

считает их долгосрочным вложением капитала.

Большой акцент можно делать на оплате в соответствии с квалификацией, а не только с учётом выполненных обязанностей в должностной инструкции.

Системы измерения и материального стимулирования можно ориентировать на оплату с учетом улучшения результатов. Акцент перейдет от оплаты работы к оплате вклада работника в общее дело. Таким образом, упор будет сделан не на создание предписаний и регламентацию поведения, а на поощрение участия и преданности делу, на вознаграждение за положительные результаты. Премии можно снижать за опоздания, грубость по отношению к коллегам или руководителям, за очевидные профессиональные ошибки.

Важно уделять внимание формированию у людей нормального отношения к собственному здоровью. Можно доплачивать всем некурящим по 100 руб. в месяц.

Социальный пакет подразумевает помимо оплачиваемого отпуска в 28 календарных дней и оплаты больничных листов и иные льготы, набор льгот варьируется в зависимости от должности. Можно разработать целые системы критериев определения лучшего менеджера, лучшего начальника отдела, лучшего директора управления, лучшего профессионального работника. Можно внедрить систему присвоения почетного звания, например, «Жилищный капиталист». Эти номинации можно проводить на конференциях и награждать там работников.

Каждую неделю в компании в обязательном порядке можно проводить спортивные мероприятия. В результате чего занятия спортом превратятся в жизненную необходимость для работников компании.

Система наказаний должна быть такая же конкретная, конструктивная и жесткая, потому что если ты желаешь иметь те блага, то спокойствие, тот комфорт, которые есть в компании, то необходимо соблюдать всё, что прописано в кодексе деловой этики, в правилах внутреннего трудового распорядка и в иных нормативных документах компании. Здесь тоже есть градация. Существует несколько критериев. Употребление спиртных напитков на рабочем месте, приход на работу в алкогольном или наркотическом опьянении - это первый критерий. Он автоматически, без всяких собеседований исключает работника из компании.

Остальные критерии - это неудовлетворительное выполнение служебных задач, опоздание на работу и т.п. Эти критерии проходят через выговор, строгий выговор, лишение премии. Директорами управлений и начальниками отделов ведутся личные карточки на каждого работника. Все работники об этом должны знать и понимать, что стоит за выговором. В некоторых компаниях действует четко отлаженная система премий и штрафов. Предусмотрен штраф за опоздание: за минуту - доллар. Компьютер автоматически вычитает эту сумму из зарплаты. Отчасти это дисциплинирует сотрудников, приучая к организованности.

Возможно, все эти мероприятия создадут ценности, которые более важны, нежели уровень зарплаты, которую работник может в компании получить. А самое главное то, чтобы работники спокойно будут приходить и уходить с работы, не переживать за свои семьи, за завтрашний день, чтобы знали, к кому прийти, какие вопросы задать и что их выслушают и попытаются оказать помощь.

Эти факторы и создали такие условия, когда деньги деньгами, но морально-психологический климат в команде является самым главным. Без этого климата система поощрения «чем больше заплатить, тем лучше будут работать» не действует. Если нет идеологического стержня, не работает ничего. И любая система, связанная лишь с материальным вознаграждением, по большому счету ничто. Она имеет какое-то воздействие на короткий промежуток времени. В такой системе работник превращается во временщика, который приходит по договору, выполняет определённые задачи и зарабатывает только лишь деньги.

Итак, в первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены современные концепции управления персоналом. Детально изучен процесс привлечения персонала, в частности, подбор, отбор, набор и приём персонала в организацию, а также рынки рабочей силы. Охарактеризованы сущность и проблемы профессионального развития и обучения работников. Рассмотрены особенности трудовой мотивации персонала и приведены современные тенденции и возможные мероприятия по совершенствованию кадрового менеджмента.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МБУ «ЦЕНТРЫ ПО РАБОТЕ С НАСЕЛЕНИЕМ», Г. КЕМЕРОВО

2.1 Общие сведения о деятельности учреждения

Цель деятельности муниципального бюджетного учреждения «Центры по работе с населением» - обеспечение взаимодействия органов местного самоуправления города Кемерово с населением города.

Задачи деятельности муниципального бюджетного учреждения:

- содействие развитию на территории города территориального общественного самоуправления;
- участие в работе по обеспечению профилактики правонарушений, наркомании и токсикомании среди несовершеннолетних;
- участие в работе по оказанию помощи жителям, относящимся к социально незащищенным категориям населения;
- создание условий для развития личности взрослых и детей, организации содержательного досуга, отдыха и занятости граждан.

Виды деятельности муниципального бюджетного учреждения:

- информирование населения по вопросам обеспечения жизнедеятельности города, реализация вопросов местного значения;
- привлечение жителей города к участию в проводимых органами местного самоуправления города Кемерово собраниях, публичных слушаниях, опросах населения, акциях, социальных проектах, смотрах-конкурсах и других мероприятиях общественного характера;
- разъяснения населению основных положений правовых актов по вопросам осуществления деятельности территориального общественного самоуправления на территории города;
- содействие органам территориального общественного самоуправления в проведении ими мероприятий по направлениям деятельности, предусмотренными их уставами;
- организация участия жителей в мероприятиях по благоустройству, озелене-

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

нию города;

- организация работы по профилактике безнадзорности, правонарушений и антиобщественных действий несовершеннолетних;

- взаимодействие с учебными заведениями, общественными организациями и органами территориального самоуправления по вопросам организации работы по воспитанию детей и подростков, их занятости, содержательного досуга, проведения каникул, привлечения ребят к различными видам общественно-полезной деятельности, к занятиям в кружках, клубах;

- оказание содействия депутатам Кемеровского городского Совета народных депутатов и депутатам иных представительных органов в организации встреч с избирателями, выявлении мнения жителей по вопросам жизнедеятельности города

- проведение просветительской работы среди населения, организации работы кружков, клубов спортивных секций для детей и взрослых, организации содержательного досуга.

МБУ «Центры по работе с населением» имеют разнообразный информационный материал (газеты, буклеты, листовки, нормативно-правовые документы и т.п.), библиотеки, видеотеки, аудиотеки, компьютерную технику, мини-музеи, спортивное оборудование и инвентарь, расходные материалы для занятий кружков, музыкальные инструменты; детские игровые и спортивные площадки.

Ведут прием депутаты Кемеровского городского Совета народных депутатов, депутаты Совета народных депутатов Кемеровской области; работают общественные приемные территориальных управлений районов, участковые уполномоченные полиции, комиссии по делам несовершеннолетних, представители органов территориального общественного самоуправления, Советы ветеранов, общественные объединения; действуют пункты бесплатного проката спортивного инвентаря.

2.2 Услуги, оказываемые учреждением

В городе Кемерово работают 47 центров по работе с населением, которые оказывают жителям города следующие услуги:

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

- информируют горожан по различным вопросам жизни района, города;
- организуют участие кемеровчан в публичных слушаниях, опросах, акциях, социальных проектах, смотрах, конкурсах и других мероприятиях общественной и культурной жизни;
- создают условия для творческого развития взрослых и детей через организацию клубов, кружков, спортивных секций;
- участвуют в профилактике правонарушений, наркомании среди несовершеннолетних, обеспечении общественного порядка;
- решают совместно с органами территориального общественного самоуправления проблемные вопросы территорий проживания горожан;
- содействуют в получении необходимой помощи людям, находящимся в трудной жизненной ситуации;
- привлекают горожан к благоустройству и озеленению дворовых территорий, улиц, подъездов и других мест общего пользования.

2.3 Места расположения центров по работе с населением

Места расположения центров по работе с населением по районам г. Кемерово представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1- Места расположения центров по работе с населением

<i>Центр по работе с населением</i>	<i>Адрес</i>
Ленинский район	
ЦРН «Содружество»	г. Кемерово, ул. Ворошилова, 6 «А»
ЦРН «Волгоградский»	г. Кемерово, пр. Ленина, 121 «А»
ЦРН «Фортуна»	г. Кемерово, пр. Ленина, 132 «А»
ЦРН «Ленинградский»	г. Кемерово, пр. Ленинградский, 38
ЦРН «Прометей»	г. Кемерово, пр. Октябрьский, 60
ЦРН «Шалготарьян»	г. Кемерово, пр. Октябрьский, 78 «Б»
ЦРН «Авангард»	г. Кемерово, б-р. Строителей, 32
ЦРН «Импульс»	г. Кемерово, пр. Химиков, 19 «А»

Продолжение таблицы 2.1

<i>Центр по работе с населением</i>	<i>Адрес</i>
Центральный район	
ЦРН «Кемеровчанин»	г. Кемерово, ул. Кирова, 26, кв. 1
ЦРН «Вдохновение»	г. Кемерово, пр. Ленина, 58, кв. 25
ЦРН «Оптимист»	г. Кемерово, пр. Октябрьский, 44
ЦРН «Юность»	г. Кемерово, пр. Ленина, 90 «А», кв. 2
ЦРН «Январский»	г. Кемерово, ул. 9 января, 4, кв. 23
ЦРН «Встреча»	г. Кемерово, ул. Железняка, 10
Заводский район	
ЦРН «Надежда»	г. Кемерово, ул. Базовая, 2
ЦРН «Добрыня»	г. Кемерово, ул. Бийская, 1
ЦРН «Ударник»	г. Кемерово, ул. Коммунистическая, 14
ЦРН «Данко»	г. Кемерово, ул. Сарыгина, 40, кв. 48
ЦРН «Патриот»	г. Кемерово, ул. Патриотов, 34
ЦРН «Творчество»	г. Кемерово, ул. Кузнецкий, 135 «Б»
ЦРН «Азотовец»	г. Кемерово, ул. Предзаводская, 24
ЦРН «Искитимский»	г. Кемерово, ул. Зейская, 54
ЦРН «Родник»	г. Кемерово, ул. Свободы, 13
ЦРН «Единство»	г. Кемерово, ул. Сиб-Гвардейцев, 13 «А»
ЦРН «Молодежный»	г. Кемерово, ул. Тухачевского, 45 «А»
ЦРН «Октябрь»	г. Кемерово, ул. К. Цеткин, 58
ЦРН «Исток»	г. Кемерово, ул. 4-я Цветочная, 47
Рудничный район	
ЦРН «Союз»	г. Кемерово, ул. Лядова, 1
ЦРН «Северный»	г. Кемерово, ул. Антипова, 4 «А»
ЦРН «Боровой»	г. Кемерово, пер. Юбилейный, 9
ЦРН «Радуга»	г. Кемерово, пр. Шахтеров, 48
ЦРН пос. Крутой	г. Кемерово, ул. Черноморская, 38 «Б»

Окончание таблицы 2.1

<i>Центр по работе с населением</i>	<i>Адрес</i>
Кировский район	
ЦРН «Лидер»	г. Кемерово, ул. Леонова, 20
ЦРН «Фаворит»	г. Кемерово, ул. Инициативная, 94
ЦРН «Поиск»	г. Кемерово, ул. 40 лет Октября, 17
ЦРН «Комсомолец»	г. Кемерово, ул. Багратиона, 15 «А»
ЦРН «Стратег»	г. Кемерово, ул. Каркасная, 10 «А»
ЦРН «Меридиан»	г. Кемерово, ул. Инициативная, 111
ЦРН «Квартал»	г. Кемерово, ул. Попова, 1 «А»
ж. р. Кедровка, Промышленновский	
ЦРН «Надежда»	г. Кемерово, ул. Промшоссе, 13 «А»
ЦРН «Петровский»	г. Кемерово, ул. Каракумская, 15
ж. р. Ягуновский, Пионер	
ЦРН «Активист»	г. Кемерово, ул. Масальская, 58, кв. 19
ЦРН «РТС»	г. Кемерово, ул. Докучаева, 1
ЦРН «Беспокойные сердца»	г. Кемерово, ул. Марата, 1
ж. р. Лесная Поляна	
ЦРН «Лесная Поляна»	г. Кемерово, ул. Щегловская, 1

2.4 Организационная структура управления

МБУ «Центры по работе с населением» входит в состав блока заместителя главы города, руководителя аппарата, который с апреля 2016 года возглавляет Турбаба Ольга Владиславовна. В 1985 году закончила Кемеровский технологический институт пищевой промышленности по специальности «Холодильные и компрессорные установки». В 1993 году получила второе высшее образование по специальности «Экономика и управление в отраслях агропромышленного комплекса».

Структура блока заместителя главы города представлена в таблице 2.2

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Таблица 2.2 - Структура блока заместителя главы города

<i>Занимаемая должность</i>	<i>Ф.И.О. руководителя структурного подразделения</i>				
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВЫ ГОРОДА					
Руководитель аппарата	Турбаба Ольга Владиславовна				
Управление делами					
Начальник управления	Вылегжанина Валентина Ивановна				
Начальник организационного отдела	Назарова Анна Ивановна				
Зам. начальника организационного отдела	Дейс Елена Амбрушевна				
Заведующая отделом делопроизводства	Петунина Светлана Ринардовна				
Заведующий общим отделом	Климов Александр Константинович				
Управление бюджетного учета					
Начальник управления	Кузнецова Валентина Александровна				
Заместитель начальника управления	Потапкин Андрей Николаевич				
Отдел кадровой работы					
Начальник отдела	Алферова Инна Ивановна				
Отдел по работе с обращениями граждан					
Начальник отдела	Глазунова Галина Георгиевна				
Отдел информационных технологий					
Начальник отдела	Глебова Татьяна Михайловна				
Заместитель начальника отдела	Баев Андрей Петрович				
Архивный отдел					
Начальник отдела	Мисинг Ирина Викторовна				
Комитет по жилищным вопросам					
Председатель	Корелина Наталья Семеновна				
Заместители председателя	Ильина Надежда Викторовна Головина Татьяна Анатольевна				
Юридический комитет					
Председатель	Демидова Светлана Александровна				
Заместитель председателя	Ткачев Максим Дмитриевич				
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	Лист

Окончание таблицы 2.2

<i>Занимаемая должность</i>	<i>Ф.И.О. руководителя структурного подразделения</i>
Отдел по работе с правоохранительными органами и противопожарными службами	
Начальник отдела	Масляк Виктор Сергеевич
Отдел мобилизационной подготовки	
Начальник отдела	Мельников Олег Николаевич
МБУ «Центры по работе с населением»	
Директор учреждения	Исаенко Наталья Витальевна
МБУ «Городской архив»	
Директор учреждения	Логунова Любовь Яковлевна
МБУ «Кемавто»	
Директор учреждения	Сапрунов Владимир Васильевич
МБУ «Центр содействия в улучшении жилищных условий»	
Директор	Колесникова Светлана Александровна
МБУ «Управление по делам гражданской обороны и чрезвычайным ситуациям города Кемерово»	
Начальник учреждения	Жолудев Евгений Романович
МАУ «Редакция газеты «Кемерово»	
Директор, главный редактор	Панов Вадим Петрович

2.5 Содействие развитию территориального общественного самоуправления и участие в работе по обеспечению правопорядка

Каждый центр - своеобразная информационная база. Любой кемеровчанин может посетить прием специалистов различных служб города и получить профессиональную консультацию специалистов пенсионного фонда, отдела социальных выплат и льгот, юристов и др. Одной из главных задач ЦРН остается информирование населения. В соответствии с планом работы в каждом центре проводились информационные и консультационные дни, встречи с населением.

Специалистами служб города проведено 92 приема, задано - 447 вопросов, 131 прием осуществлен депутатами - обратилось 274 человека, рассмотрено 344 вопроса. Количество обратившихся граждан в ЦРН 1195 человек.

На базе центров работают 2899 общественных объединений (число участников в них - 8722):

- комитеты ТОС - 50;
- домовые комитеты - 864;
- уличные комитеты - 444;
- совет многоквартирного дома - 748;
- совет общественности центра - 40;
- волонтерские группы, отряды - 28;
- другие общественные объединения - 57.

За отчетный период проведено 95 заседаний советов общественности, на которых было рассмотрено 640 вопросов: о ремонте подъездов, проведении субботников, участие в благоустройстве дворовых территорий, проведение мероприятий посвященных знаменательным датам, подготовка к предвыборной кампании, антитеррор, участие в конкурсе социально значимых проектов и т.д.

Также инспекторы ЦРН проводят информационно-разъяснительную работу с населением. Информируют жителей закрепленных территорий о важнейших вопросах жизни города, области. Каждый центр имеет информационный банк (стенды, уголки, подборки печатных материалов, фото и видеоматериалов). Проводятся информационные и консультативные дни, встречи с населением. Распространяются информационные листы, листовки-обращения, листовки-поздравления, листовки-предупреждения.

Сотрудники центров по работе с населением привлекают жителей к участию в городских акциях, смотрах-конкурсах, социальных проектах и других мероприятиях общественного характера. Конкурсы посвящены году литературы в Российской Федерации, году ветеранов в Кемеровской Области, 70-летию со дня Победы в Великой Отечественной войне.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Большое внимание уделялось профилактической работе с детьми и подростками «группы риска» по предупреждению безнадзорности, правонарушений, антиобщественных действий несовершеннолетних.

Основными формами работы остались рейды и посещения на дому с целью проведения беседы с подростками и их родителями. Рейды проводятся совместно с инспектором ПДН, социальным педагогом средних общеобразовательных школ, соцработником ЦСПСиД, представителем общественности. Дети и подростки совместно с родителями приглашаются на занятия в кружки и клубы, действующие при центрах, на приемы специалистами различных служб, спортивные и досуговые мероприятия.

По состоянию за 1 квартал 2015 года на контроле в ЦРН состоит 254 неблагополучных семьи и 254 несовершеннолетних с асоциальным поведением; на учете в ПДН - 609 семей и 363 подростка.

Всего за отчетный период проведено 546 рейдов: 262 - рейдов в неблагополучные семьи, к неблагополучным подросткам - 284. Также инспекторы ЦРН участвовали в 264 межведомственных рейдах.

По итогам работы направлено в информации в правоохранительные органы в количестве - 94, снято с учета с исправлением 36 семей и 20 несовершеннолетних.

На базе центров работали 28 волонтерских отрядов, которые оказывали помощь ветеранам войны, труженикам тыла, одиноким пенсионерам. Всего за 1 квартал 2015 года было проведено 260 досуговых мероприятий с участием неблагополучных семей и несовершеннолетних детей и подростков «группы риска», из них волонтерскими отрядами и группами проведено 40 мероприятий по профилактике наркомании и алкоголизма.

2.6 Организация содержательного досуга, отдыха и занятости граждан

Для организации досуга детей и взрослых в ЦРН ежемесячно работают 140 творческих объединений (76 кружков и 64 клуба по интересам, в т.ч. 88 для детей, 52 для взрослых). Занимаются в кружках и клубах 2200 человек, из них 1 347 дети и подростки. Направления работы кружков и клубов: занятия творчеством, различ-

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

ными видами спорта и танцев. Творческие занятия богаты своим разнообразием: бисероплетение, мулине, оригами, тестопластика, вязание, флористика, аэродизайн, мыловарение и т.д.

Специалистами ЦРН проведено 843 культурно-массовых мероприятий, акций и обзорных экскурсий по городу, в т.ч. 525 - для детей, 206 - для взрослых, 112 - совместных, а также проведено 132 мероприятия спортивной направленности, пропагандирующих здоровый образ жизни.

Наиболее яркими и запоминающимися были следующие мероприятия:

В течение всех зимних каникул специалисты центров организовывали на снежных городках игровые программы для детей всех возрастов. Всего за 10 дней новогодних каникул было проведено 49 мероприятий, 7 из которых были организованы центрами всего района. Посетили эти программы свыше 1000 человек.

В январе месяце стартовал проект «Русский фольклор в каждый двор». Мероприятия разнообразных форм, основанные на исторических фактах традиционной русской культуры, организованные на открытых площадках районов города и первое театрализованное представление организовали специалисты Заводского района - «Васильев день» собрал свыше 150 зрителей.

В акции «Тепло Победы» (изготовление вязаных вещей для ветеранов) приняли участие свыше 100 человек. Затем дети и общественность адресно вручали вязаные подарки во время мероприятий центров и визитов внимания.

Также все ЦРН города стали инициаторами и участниками акции «Тепло наших рук». За 2 выходных дня работники и активные неравнодушные кемеровчане связали 200 единиц вещей для жителей Донбасса. В акции приняли участие свыше 100 человек.

Уже с января месяца специалисты центров объявили о старте поисковой эстафеты «Улицы-Герои», посвященной 70-летию Победы в ВОВ. Инспекторы совместно с волонтерами, членами ТОС по крупицам собирали информацию об улицах, названных в честь Героев ВОВ. В центрах каждого района прошла презентация собранного материала, многое из которого было опубликовано в газете «Кемерово». Помимо просмотра созданных альбомов и экспозиций дети и

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

подростки познакомились с интересными биографическими фактами из жизни Героя, участвовали в субботниках и вахтах памяти.

В рамках проектов «Мое слово» и «Книжное детство», посвященных Году литературы в центрах проводились литературные встречи, конкурсы чтецов, литературные гостиные, на которых участникам было предложено не только прочесть любимые книги, но и стать участниками театрализованных представлений.

В марте состоялось театрализованное представление «Вешняя Дрема». Были задействованы специалисты центров Рудничного района. Используемые в программе специальные технические средства дополнили актерскую игру выразительностью, а после, всем гостям были предложены традиционные русские угощения - пряники и тонизирующий напиток из меда и сока лимона по старому русскому рецепту. Мероприятие посетило 60 человек.

Для совершенствования профессионального мастерства специалистов центров администрация МБУ ЦРН организует для работников семинары и мастер-классы. За 1 квартал состоялись семинары:

- «Совершенствование компьютерной грамотности среди работников центров»;
- «Психологические аспекты работы с семьей и детьми по месту жительства»;
- «Деловой этикет коммуникативная культура личности».

Семинары проводят высококвалифицированные специалисты.

Главный результат многоплановой работы центров по работе с населением - социальное спокойствие, заинтересованность кемеровчан в коллективных делах на благо Кемерово и его жителей.

Еще одним приоритетным направлением в деятельности центров по работе с населением является организация и проведение субботников и акций по благоустройству и озеленению территории.

Всего за отчетный период 2015 года было проведено 488 мероприятия: 460 из которых субботники по очистки территории от мусора, снега и наледи. Устраивались состязания среди молодежных волонтерских команд на быстроту и качественность убранного участка, финалом которых являлось чаепитие и танцы.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

В ЦРН «Авангард» прошло мероприятие «Широкая Масленица», приняло участие 18 человек - 9 детей, 9 взрослых. ЦРН «Кемеровчанин» состоялась концертная программа «Вечер военной песни», приуроченная к празднованию 23 февраля. Параллельно в этот день отмечали свои юбилеи две наши самые «преданные» общественники Ковшова Галина Ильинична – председатель КТОС №1 и Писаренко Светлана Федоровна – активист КТОС, которым исполнилось 70 лет. Центр по работе с населением совместно с КТОС №1 и Советом ветеранов Центрального района не остались равнодушными и подготовили праздничное мероприятие.

Мероприятие «Масленица» было проведено инспекторами ЦРН «Оптимист» на дворовой территории между общежитиями, расположенными по просп. Октябрьском, 40-42. В мероприятии приняли участие жители Центрального района. Количество участников - 50 человек.

В центре по работе с населением Кировского района «Квартал» состоялось мероприятие, посвященное празднованию 23 февраля «Победителю солдату, сотни раз поклон земной!». Накануне, дети, посещающие центр, оформили выставку дембельских альбомов советского времени и изготовили открытки. Почетными гостями мероприятия стали отслужившие в рядах десантных войск Российской Армии - Литасов Сергей Викторович, Шалунов Никита Евгеньевич, Меньшонок Евгений Дмитриевич и отслуживший в радиолокационных войсках еще Советской Армии Ревуко Юрий Михайлович. Гости рассказали о трудностях и радостях армейских будней, о том, как обрели друзей, возмужали, научились боевым искусствам и владению оружием. Дети задавали вопросы: Как солдаты празднуют дни рождения? Испытывают ли страх десантники при прыжке с парашютом? Из чего состоит армейский обед? За что получили награды? Об увлечениях на гражданской жизни? Солдаты в подробностях отвечали на вопросы, а дети с интересом слушали. В конце мероприятия мальчишки просили разрешения померить береты и сфотографировать их со служивыми. Специалисты центра еще раз напомнили об истории праздника и подвели итог: Родина – одна на всех, и защита ее - долг каждого мальчика,

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Среднегодовая стоимость основных средств уменьшилась на 15,9%, что обусловлено, в первую очередь, снижением среднегодовой стоимости иного движимого имущества учреждения на 63,1%.

Финансовые активы - это денежные средства или договорные права требовать выплаты денежных средств, или передачи выгодных финансовых инструментов от другой компании, либо взаимного обмена финансовыми инструментами на выгодных для себя условиях. Во всех случаях выгода от финансовых активов заключается в обмене их на деньги или на иные выгодные финансовые инструменты. По всем годам анализируемого периода все показатели отрицательные, что связано с дебиторской задолженностью муниципальному бюджетному учреждению «Центры по работе с населением» сторонними организациями по выданным авансам, договорам займа и краткосрочной аренде, а также по налоговым и другим обязательным платежам недоговорного характера. За три года данный показатель увеличился на 35,9%, что является негативным моментом в деятельности МБУ.

Среднегодовая стоимость денежных средств уменьшилась на 11,2% в результате снижения суммы денежных средств на лицевых счетах в органе казначейства, в то время как денежные документы увеличились в 2 раза, что за три года в абсолютном выражении составило всего 3 тыс. руб.

Среднесписочная численность работников учреждения сократилась в 2014 году по отношению к 2012 году на 1,8%. Фонд оплаты труда персонала вырос на 6,3% в результате увеличения средней заработной платы в целом по учреждению, прирост которой за три года составил 8,3%.

Итак, во второй главе выпускной квалификационной работы была представлена организационно-экономическая характеристика муниципального бюджетного учреждения «Центры по работе с населением». Приведены общие сведения о деятельности учреждения, оказываемые им услуги, места расположения центров по работе с населением с указанием районов и адресов. Показана общественная деятельность учреждения, организация содержательного досуга, отдыха и занятости кемеровчан, содействие развитию территориального общественного самоуправления и участие в работе по обеспечению правопорядка.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Аналогично возрастной структуре организации необходимо проанализировать состав персонала по уровню полученного образования. Образовательная структура персонала учреждения представлена в таблице 3.3, данные которой свидетельствуют о том, что уровень высшего профессионального образования колеблется в пределах 40% и занимает первую позицию, вторую позицию занимают работники со средним профессиональным образованием - в среднем 34%, наибольшая доля которого приходится на работников с социальным и юридическим профилями, наименьшая - с педагогическим профилем.

Таблица 3.3 - Образовательная структура персонала учреждения

Уровень образования	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к числ.	Чел.	Уд вес в % к числ.	Чел.	Уд вес в % к числ.
Высшее профессиональное	64	39,3	66	39,3	61	38,1
Среднее техническое	48	29,4	44	26,2	41	25,6
Среднее профессиональное, из них:	51	31,3	58	34,5	58	36,3
- по социальному профилю	18	35,3	21	36,2	22	37,9
- по педагогическому профилю	8	15,7	8	13,8	9	15,5
- по юридическому профилю	12	23,5	15	25,9	14	24,1
- по культурно-просветительн. профилю	13	25,5	14	24,1	13	22,4
Итого	163	100	168	100	160	100

Образовательная структура анализируемого учреждения за три года представлена на рисунке 3.2.

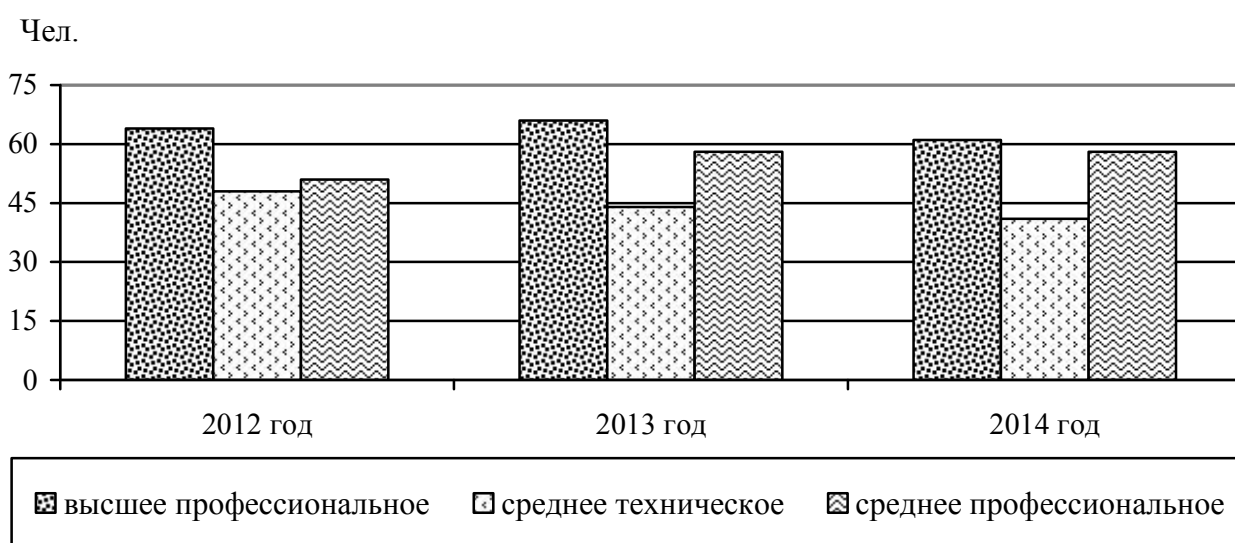


Рисунок 3.2 - Образовательная структура МБУ «Центры по работе с населением»

Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель стажа работы в организации, приведенный в таблице 3.4, данные которой свидетельствуют о том, что наибольший удельный вес в структуре персонала по стажу работы в данном учреждении занимает позиция от 1 до 5 лет - в среднем 38%. Вторую позицию занимают работники со стажем работы от 5 до 10 лет - около 26%. Наименьший удельный вес имеет позиция более 20 лет - в среднем 1%.

Таблица 3.4 - Структура персонала МБУ «Центры по работе с населением» по стажу работы

Стаж работы	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к числ.	Чел.	Уд вес в % к числ.	Чел.	Уд вес в % к числ.
до 1 года	29	17,8	26	15,5	25	15,6
от 1 до 5 лет	70	42,9	68	40,5	61	38,1
от 5 до 10 лет	40	24,5	45	26,8	44	27,5
от 10 до 15 лет	18	11,0	22	13,1	23	14,4
от 15 до 20 лет	4	2,5	5	3,0	5	3,1
БОЛЕЕ 20 ЛЕТ	2	1,2	2	1,2	2	1,3
Итого	163	100	168	100	160	100

Наиболее наглядно динамику стажа работы персонала в анализируемом учреждении характеризует график, представленный на рисунке 3.3.

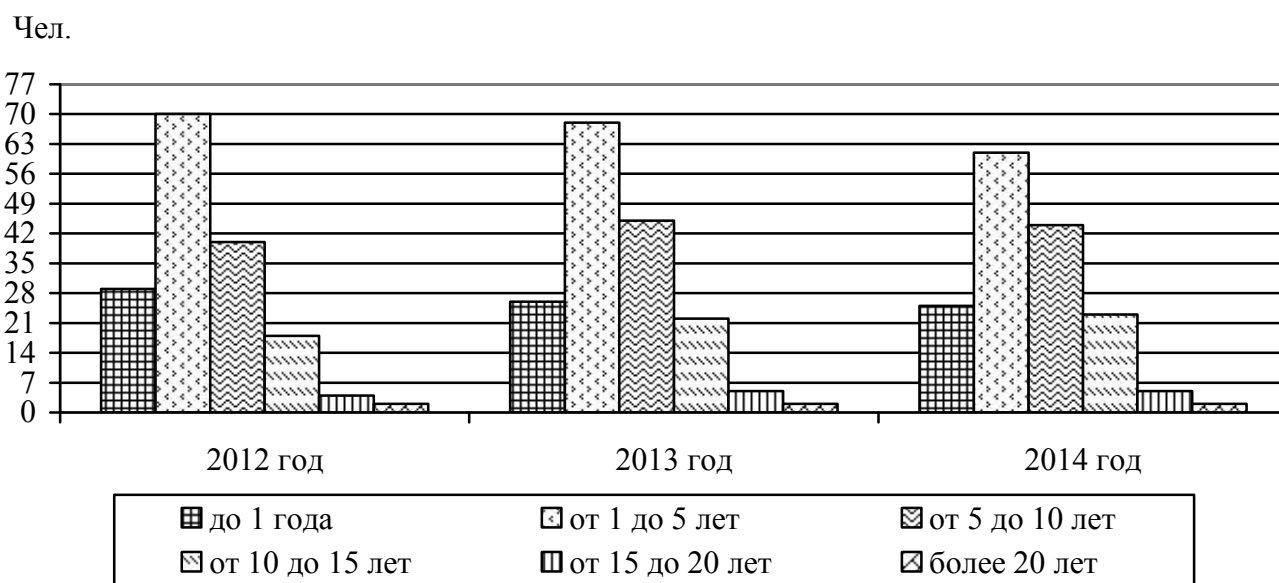


Рисунок 3.3 - Структура персонала учреждения по стажу работы

3.2 Анализ движения персонала и причин увольнения работников

Текучесть персонала - важнейший показатель динамики рабочей силы организации. Наиболее распространенный метод расчета текучести - отношение числа покинувших организацию сотрудников (за исключением уволенных по сокращению штатов) к среднесписочной численности персонала в течение года. Чем выше показатель текучести, тем ниже стабильность персонала организации. Для руководства организации важен не только сам показатель текучести кадров, но и причины, по которым люди покидают организацию. Поэтому руководству персоналом необходимо проводить анализ причин текучести и выявлять наиболее серьезные из них.

Данные для расчета коэффициента текучести кадров, коэффициента оборота по приему кадров, коэффициента оборота по выбытию кадров за три года представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Данные для расчета коэффициента текучести кадров, коэффициентов оборота по приему и выбытию кадров

Показатель	2012 год	2013 год	2014 год
1. Количество выбывших работников, в том числе по сокращению штатов, чел.	78 0	75 0	112 0
2. Количество принятых работников, чел.	86	89	102
3. Среднесписочная численность, чел.	163	168	160
4. Коэффициент текучести кадров, %	47,85	44,64	70,00
5. Коэффициент оборота по приему кадров, %	52,76	52,98	63,75
6. Коэффициент оборота по выбытию кадров, %	47,85	44,64	70,00

Рассчитаем коэффициент текучести ($K_{тек}$) как отношение суммы выбывших работников по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины за минусом уволенных по сокращению штатов к среднесписочной численности работающих за год (при норме 9%).

$K_{\text{тек 2012}}: (78-0) \text{ чел.} / 163 \text{ чел.} * 100\% = 47,85\%$;

$K_{\text{тек 2013}}: (75-0) \text{ чел.} / 168 \text{ чел.} * 100\% = 44,64\%$;

$K_{\text{тек 2014}}: (112-0) \text{ чел.} / 160 \text{ чел.} * 100\% = 70,00\%$.

Динамика коэффициента текучести такова, что за весь анализируемый период он сильно превышает норму. В 2013 году по сравнению с 2012 годом коэффициент текучести сократился на 3,21%. Однако в 2014 году такая положительная тенденция не сохранилась и коэффициент текучести увеличился на 25,36% (с 44,64% до 70,00%).

Динамику коэффициента текучести наиболее наглядно отражает диаграмма, представленная на рисунке 3.4.

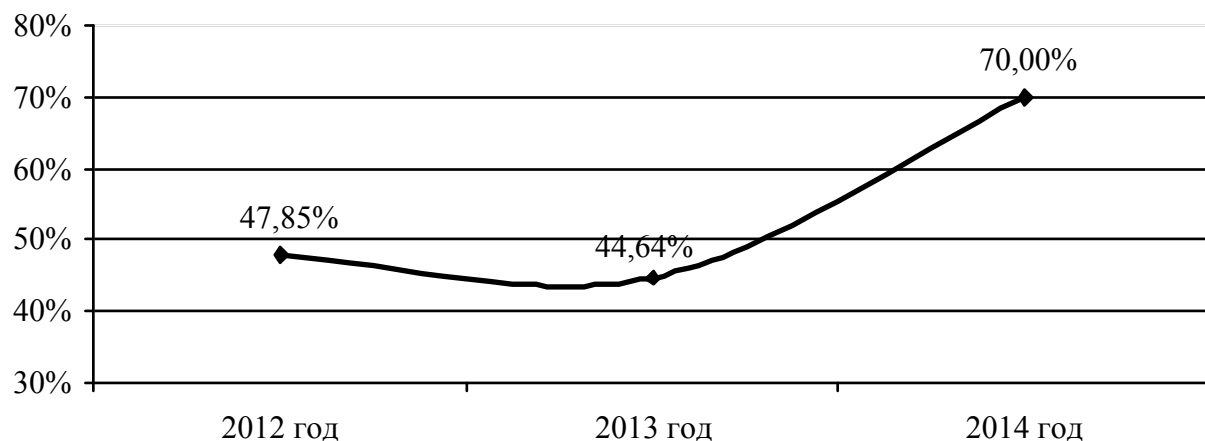


Рисунок 3.4 - Динамика коэффициента текучести персонала

Наряду с коэффициентом текучести рассчитаем коэффициент оборота по приему кадров ($K_{\text{прием}}$), как отношение числа принятых работников в течение года к среднесписочной численности работающих:

$K_{\text{пр 2012}}: 86 \text{ чел.} / 163 \text{ чел.} * 100\% = 52,76\%$;

$K_{\text{пр 2013}}: 89 \text{ чел.} / 168 \text{ чел.} * 100\% = 52,98\%$;

$K_{\text{пр 2014}}: 102 \text{ чел.} / 160 \text{ чел.} * 100\% = 63,75\%$.

Динамику коэффициента оборота по приему кадров наиболее наглядно отражает кривая, представленная на рисунке 3.5.

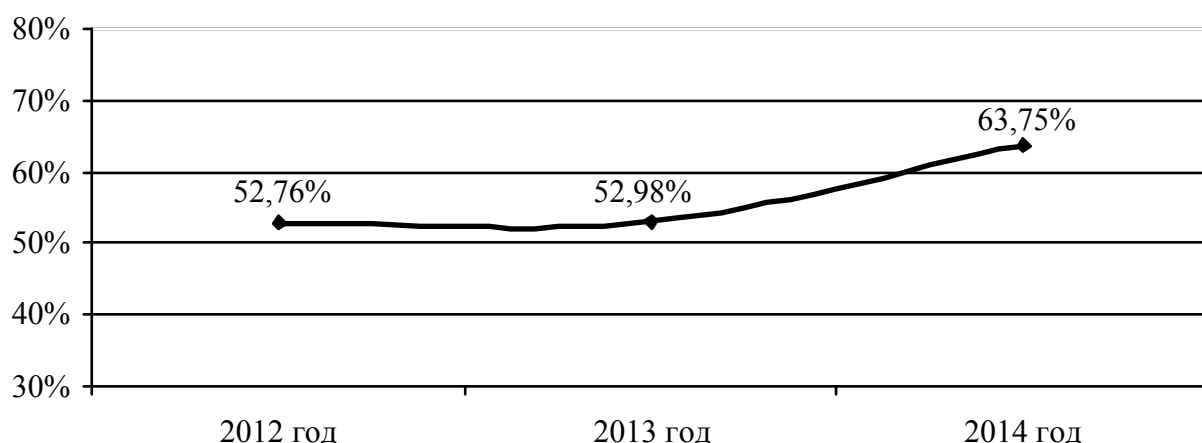


Рисунок 3.5 - Динамика коэффициента оборота по приему кадров

Кроме того, следует рассчитать коэффициент оборота по выбытию кадров ($K_{\text{выбыт}}$) как отношение числа выбывших работников в течение года к среднесписочной численности:

$$K_{\text{выбыт}} 2012: 78 \text{ чел.} / 163 \text{ чел.} * 100\% = 47,85\%;$$

$$K_{\text{выбыт}} 2013: 75 \text{ чел.} / 168 \text{ чел.} * 100\% = 44,64\%;$$

$$K_{\text{выбыт}} 2014: 112 \text{ чел.} / 160 \text{ чел.} * 100\% = 70,00\%.$$

В нашем случае, коэффициент оборота по выбытию кадров совпал с коэффициентом текучести, что обусловлено отсутствием в анализируемом периоде сокращения штатов.

Приведённые расчёты показывают, что коэффициент оборота по приему кадров превышает коэффициент оборота по их выбытию в 2012 и 2013 годах, что можно отнести к положительному моменту в деятельности предприятия. В 2014 году этого не произошло.

Динамику коэффициента оборота по выбытию кадров наиболее наглядно отражает кривая, представленная на рисунке 3.6.

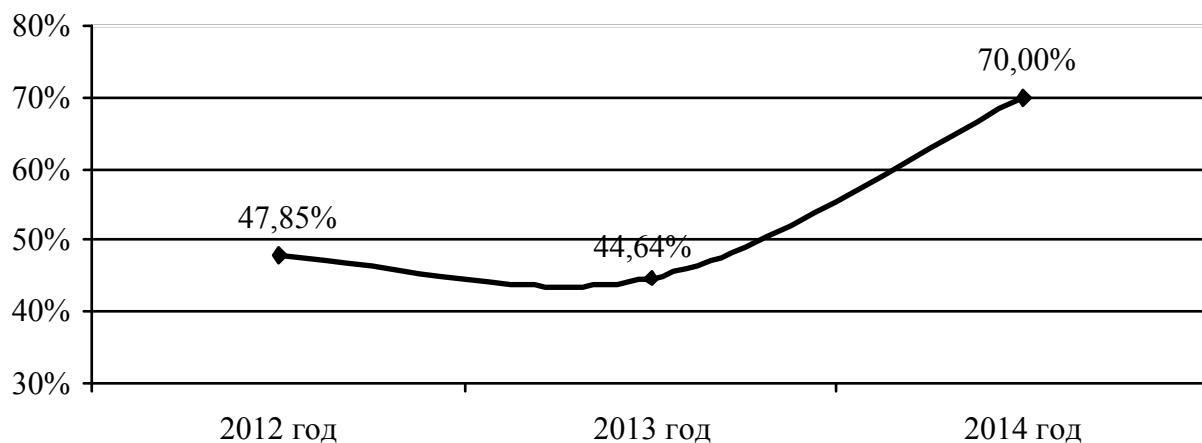


Рисунок 3.6 - Динамика коэффициента оборота по выбытию кадров

Данные для анализа причин увольнения работников в МБУ «Центры по работе с населением» представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Причины увольнения работников в учреждении

Причины увольнения	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1. По собственному желанию	68	87,2	67	89,3	101	90,2
2. По сокращению штата	0	0	0	0	0	0
3. По соглашению сторон	0	0	0	0	0	0
4. За нарушение трудовой дисциплины	5	6,4	4	5,3	3	2,7
5. За невыполнение должностных обязанностей	2	2,6	2	2,7	3	2,7
6. Другие причины	3	3,8	2	2,7	5	4,4
Итого	78	100	75	100	112	100

Данные таблицы свидетельствуют о том, что основной причиной, по которой работники увольняются с предприятия, является собственное желание. Причем, с каждым годом прослеживается рост удельного веса, уволившихся по данной причине, с 87,2% до 90,2%. Выбытие работников за нарушение трудовой дисциплины приносит свои положительные результаты, так как в 2014 году по сравнению с 2012 годом произошло сокращение таких случаев с 6,4% до 2,7%.

Удельный вес работников, выбывших по другим причинам, по годам увеличивается 3,8% до 4,4%.

3.3 Анализ издержек на персонал учреждения

Общие издержки предприятия на персонал составили по годам:

2012 год - 30212 тыс. руб.;

2013 год - 33268 тыс. руб.;

2014 год - 31825 тыс. руб.

В 2013 году на персонал было потрачено больше средств, чем в предыдущие годы - 33268 тыс. руб. Наглядно динамику данного показателя представим на рисунке 3.7.

тыс. руб.

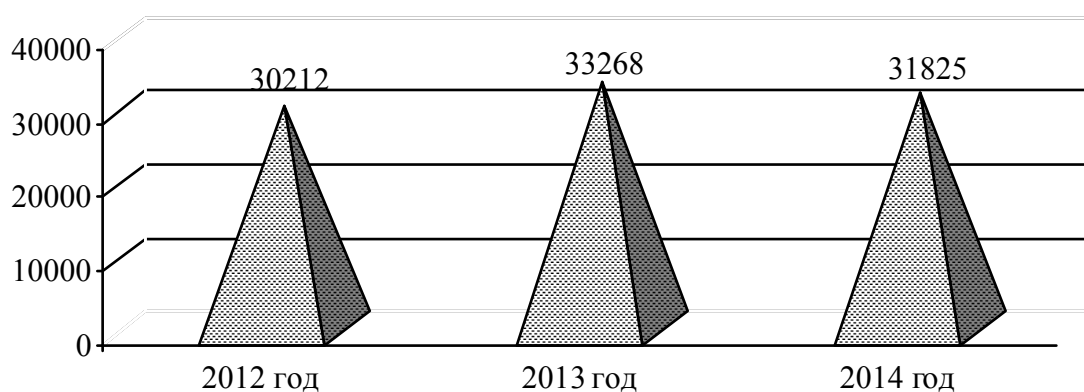


Рисунок 3.7 - Общие издержки учреждения на персонал

Издержки на одного сотрудника ($I_{\text{сотр}}$) рассчитываются путем деления общей величины издержек на рабочую силу за период на численность сотрудников организации по формуле (3.1).

$$I_{\text{сотр}} = I_{\text{общ}} / Ч_{\text{ппп}}, \quad (3.1)$$

где $I_{\text{сотр}}$ - издержки на одного сотрудника, тыс. руб.

$I_{\text{общ}}$ - общие издержки на рабочую силу, тыс. руб.

$Ч_{\text{ппп}}$ - численность персонала, чел.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Таким образом, получим:

$I_{\text{сотр}} 2012: 30212 \text{ тыс. руб.} / 163 \text{ чел.} = 185,35 \text{ тыс. руб. в год};$

$I_{\text{сотр}} 2013: 33268 \text{ тыс. руб.} / 168 \text{ чел.} = 198,02 \text{ тыс. руб. в год};$

$I_{\text{сотр}} 2014: 31825 \text{ тыс. руб.} / 160 \text{ чел.} = 198,91 \text{ тыс. руб. в год}.$

Показатель издержек на одного сотрудника дает представление о том, во сколько в среднем обходится один сотрудник в течение периода. Так, в 2014 году на одного сотрудника было потрачено практически столько же денежных средств, как и в 2013 году - в среднем 198 тыс. руб. Наглядно динамику данного показателя представим на рисунке 3.8.

Тыс. руб.

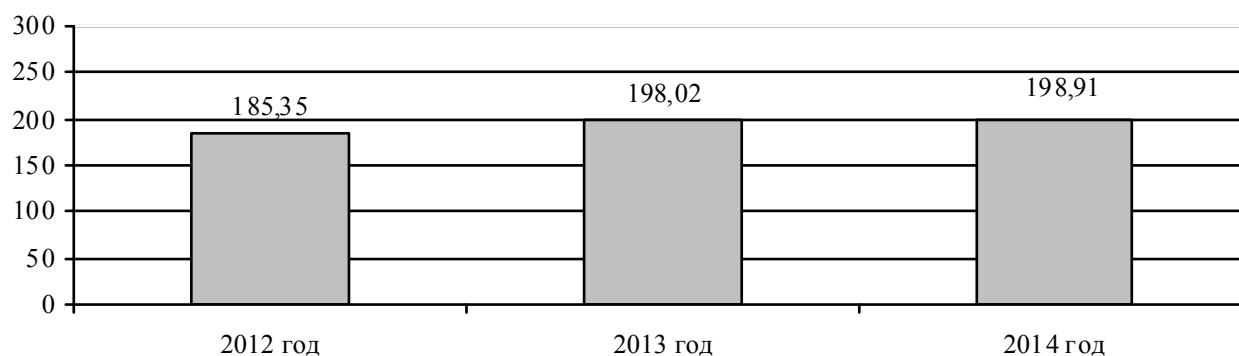


Рисунок 3.8 - Динамика издержек на одного сотрудника

Сводные данные по издержкам на персонал в МБУ «Центры по работе с населением» представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Данные по издержкам на персонал в учреждении

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %		
				$\frac{2013}{2012}$	$\frac{2014}{2013}$	$\frac{2014}{2012}$
1. Общие издержки на персонал, тыс. руб.	30212	33268	31825	110,1	95,7	105,3
2. Фонд оплаты труда персонала, тыс. руб.	27465	29972	29198	109,1	97,4	106,3
3. Среднесписочная числен. персонала, чел.	163	168	160	103,1	95,2	98,2
4. Средняя зарплата 1 работника, тыс. руб.	168,5	178,4	182,5	105,9	102,3	108,3
5. Издержки на одного работника, тыс. руб.	185,35	198,02	198,91	106,8	100,4	107,3

Лист

3.4 Анализ выплат материальной помощи работникам учреждения

Положение об оказании материальной помощи работникам муниципального бюджетного учреждения «Центры по работе с населением» является локальным нормативным актом, регламентирующим условия предоставления материальной помощи. Разработано на основе Трудового Кодекса РФ, Положения об оплате труда работников учреждения и устава учреждения. Регулирует деятельность по обеспечению социальной защиты и поддержки работников путем проведения выплаты материальной помощи. Распространяется на работников, занимающих должности в соответствии со штатным расписанием, работающих как по основному месту работы, так и по совместительству.

В настоящем Положении *под материальной помощью* следует понимать единовременную выплату работникам денежных сумм сверх размера заработной платы. Материальная помощь направлена работникам в ситуациях, существенно влияющих на их материальное положение.

Материальная помощь выплачивается на основании личного заявления работника, которое подается не позднее трех месяцев со дня события или наступления обстоятельств. Заявление рассматривается комиссией в течение 10 рабочих дней. Материальная помощь, предусмотренная настоящим Положением не учитывается при расчете среднего заработка и не формирует фонд оплаты труда. Она выплачивается из средств экономии фонда оплаты труда. При положительном решении комиссии, материальная помощь выплачивается работнику в месяце, следующем за месяцем подачи заявления, в день выплаты заработной платы.

Размер оказываемой материальной помощи определяется директором учреждения - Исаенко Натальей Витальевной - по согласованию с комиссией по материальной помощи, утвержденной приказом №62/1 от 17.10.2014 г., исходя из каждой конкретной ситуации и финансовых возможностей учреждения.

Директор учреждения по согласованию с комиссией оставляет за собой право отказать в оказании материальной помощи, указав причины такого решения в протоколе заседания комиссии по материальной помощи.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Некоторые виды единовременной материальной помощи работникам учреждения с указанием суммы представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Материальная помощь работникам учреждения (выборочно)

Виды материальной помощи	Размер выплат
1. Материальная помощь при рождении ребенка	до 5000 руб.
2. Материальная помощь в связи с лечением сотрудника	от 5000 руб. до 10000 руб.
3. Материальная помощь в связи с несчастным случаем, произошедшим с сотрудником или членами его семьи (пожар, стихийные бедствия, кража и др. обстоятельства)	от 5000 руб. до 10000 руб.

Результаты социологического опроса работников МБУ «Центры по работе с населением» показали, что основными мотивационными причинами, по которым сотрудники работают в данном учреждении, являются:

- гарантированность работы - 59,3%;
- надежность учреждения - 51,5%;
- хорошие условия труда - 14,4%;
- психологический климат - 12,8%;
- стабильность заработной платы - 5,6%.

Таким образом, гарантированность работы наряду с надежностью учреждения являются теми основными причинами, которые удерживают работников в данном учреждении (рисунок 3.9).

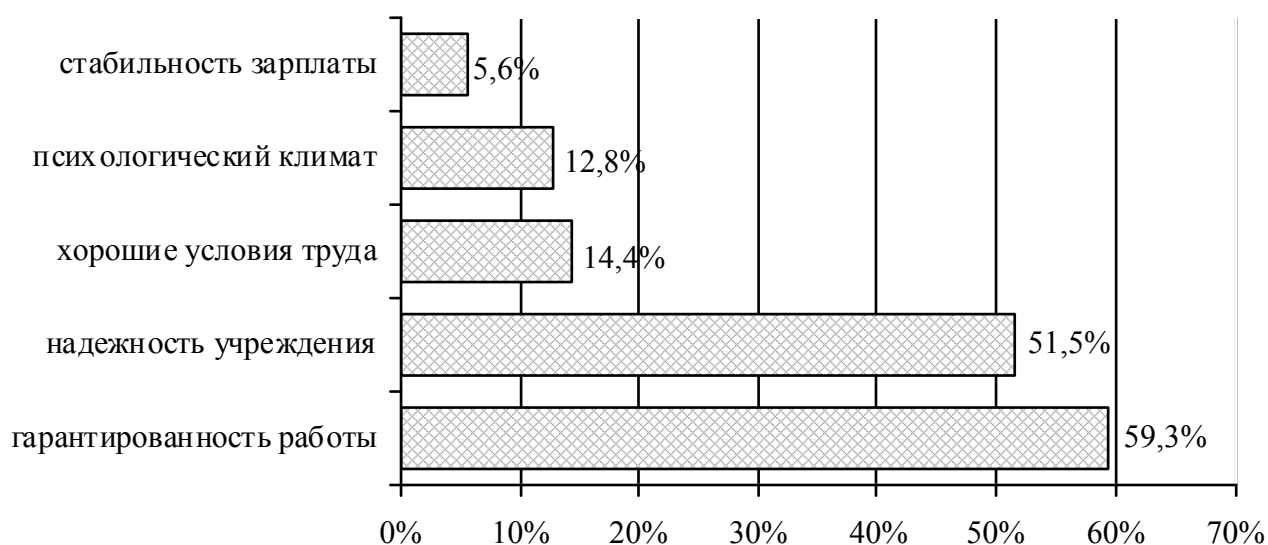


Рисунок 3.9 - Причины, по которым сотрудники работают в учреждении

3.5 Анализ удовлетворенности персонала своим трудом

Для изучения удовлетворенности персонала МБУ «Центры по работе с населением» работникам был предложен опросный лист. В данном вопроснике сотрудникам предприятия нужно было оценить по 5 балльной системе ключевые факторы рабочей среды, в которой они трудятся. Количество опрошенных составило 45 человек. При обработке опросных листов путем прямого счета определялся удельный вес (в процентах) респондентов, выставивших ту или иную оценку ключевым факторам рабочей среды. Кроме того, по формуле (3.2) определялся средний балл того или иного фактора.

$$\text{Средний балл} = \frac{\sum X_i * F_i}{\sum F_i}, \quad (3.2)$$

где $\sum X_i * F_i$ - произведение индивидуального значения признака и его удельного веса;

$\sum F_i$ - общая численность совокупности.

В первом вопросе выяснялось, есть ли у работников учреждения возможности для карьерного или профессионального роста. По ответам работников в опросном листе выясняется, что не у всех сотрудников предприятия есть равные возможности для карьерного роста.

Средняя оценка составляет 2,64 балла - это низкий показатель, свидетельствующий о том, что в данном учреждении не все работники имеют возможность и перспективы для профессионального и карьерного роста.

На рисунке 3.10 представлены ответы участников опроса.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

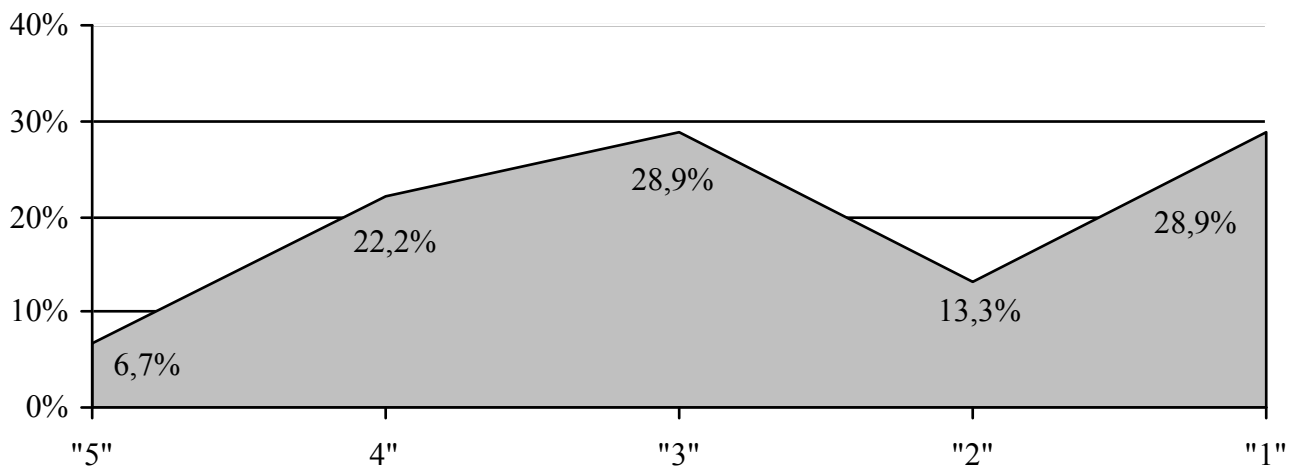


Рисунок 3.10 - Оценка возможностей карьерного и профессионального роста

Целью следующего вопроса было выяснить, есть ли у работников возможность влиять на результаты труда всего коллектива. Люди субъективно оценивали свои действия и полномочия в тесной взаимосвязи с работой всего учреждения.

Средняя оценка равняется 2,82 балла. Графически результаты ответов по данному вопросу представлены на рисунке 3.11.

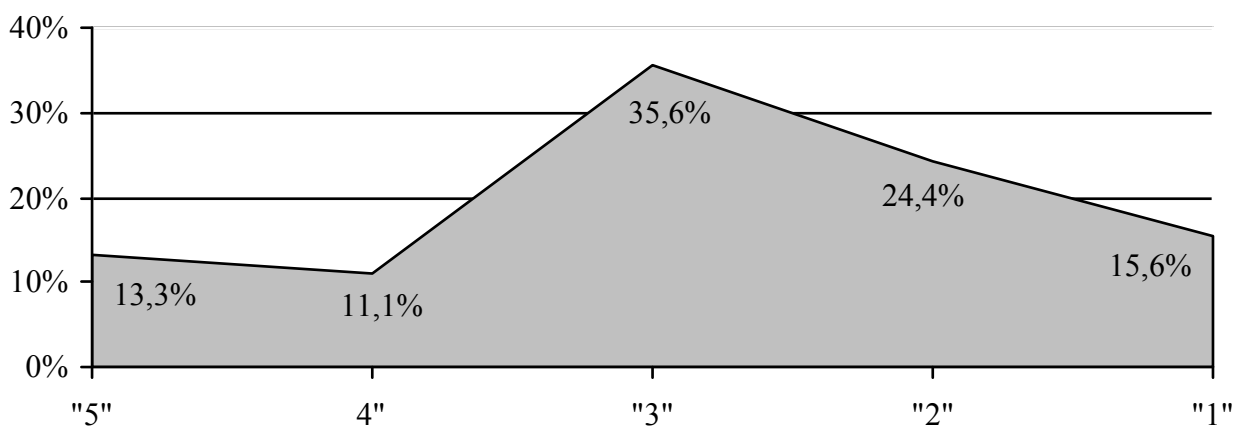


Рисунок 3.11 - Оценка возможности влиять на результаты работы

При ответе на вопрос: «В какой степени Вы обеспечены всем необходимым для работы?», ответы респондентов распределились следующим образом (рисунок 3.12). Средний балл составил 4,04. По итогам ответов, ясно, что сотрудники учреждения достаточно хорошо обеспечены всем необходимым для осуществления своей профессиональной деятельности.

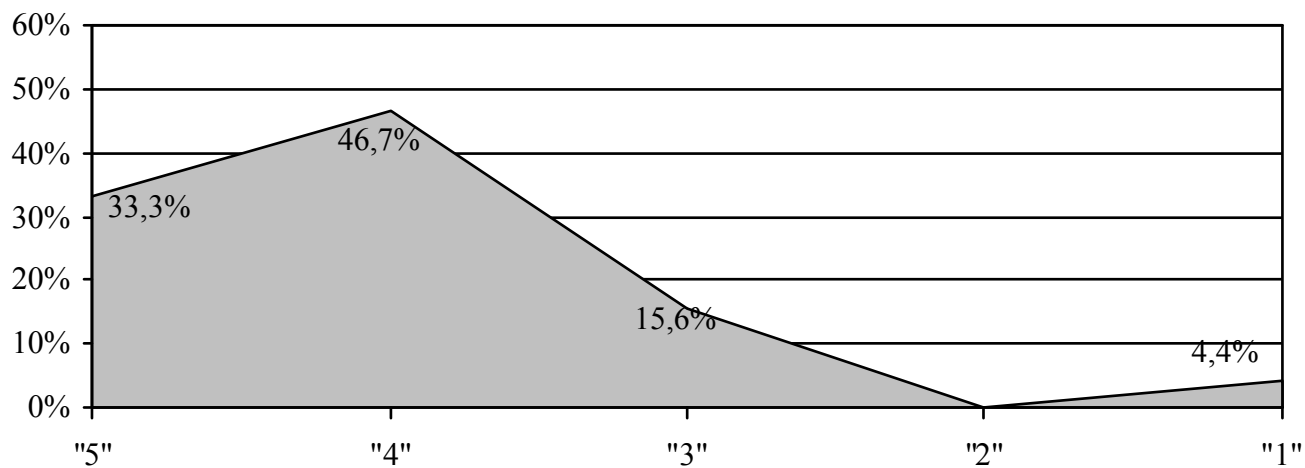


Рисунок 3.12 - Оценка обеспеченности работников средствами труда на рабочем месте

При ответе на вопрос: «Насколько Вы знаете содержание работы, которую приходится выполнять?», работники выставили следующие оценки (рисунок 3.13).

Средний балл составил 4,08 балла, что является положительным моментом в деятельности учреждения.

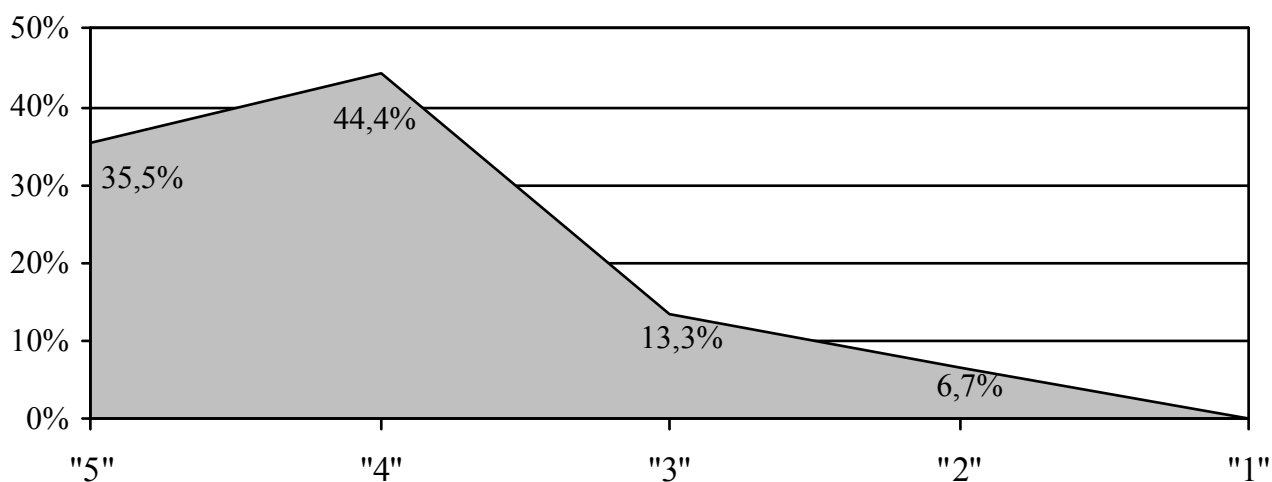


Рисунок 3.13 - Оценка работниками содержания работы

Следующий вопрос был о лояльности к запросам работников со стороны администрации. Люди, руководствуясь собственным опытом, старались оценить отношение руководителей к этой проблеме. Ответы респондентов представлены на рисунке 3.14. Средняя оценка составила 4,13 балла.

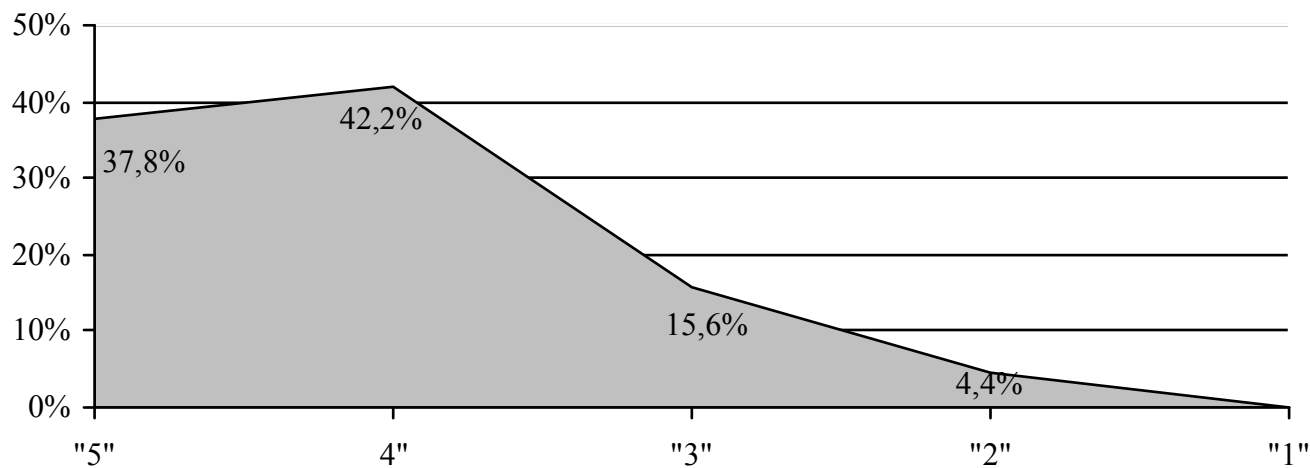


Рисунок 3.14 - Оценка лояльного отношения руководства к запросам работников

При ответе на вопрос «Хотели бы Вы обучаться для повышения квалификации?», мнения работников представлены на рисунке 3.15.

Средняя оценка, выставленная сотрудниками в этом вопросе, равняется 3,91 балла. Такое значение показателя свидетельствует о том, что хотя бы половина сотрудников учреждения имеют желание обучаться и повышать свой профессионализм.

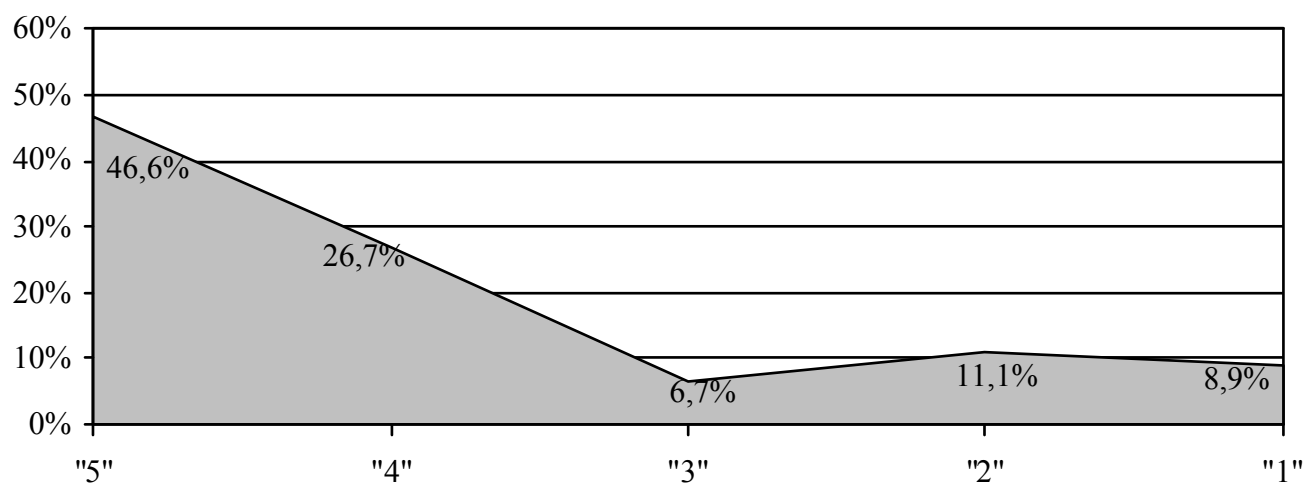


Рисунок 3.15 - Оценка желания работников обучаться

Когда работники оценили организацию работы в учреждении, результаты представлены на рисунке 3.16.

Средний балл составляет 4,02. Это говорит о хорошей организации труда в данном учреждении.

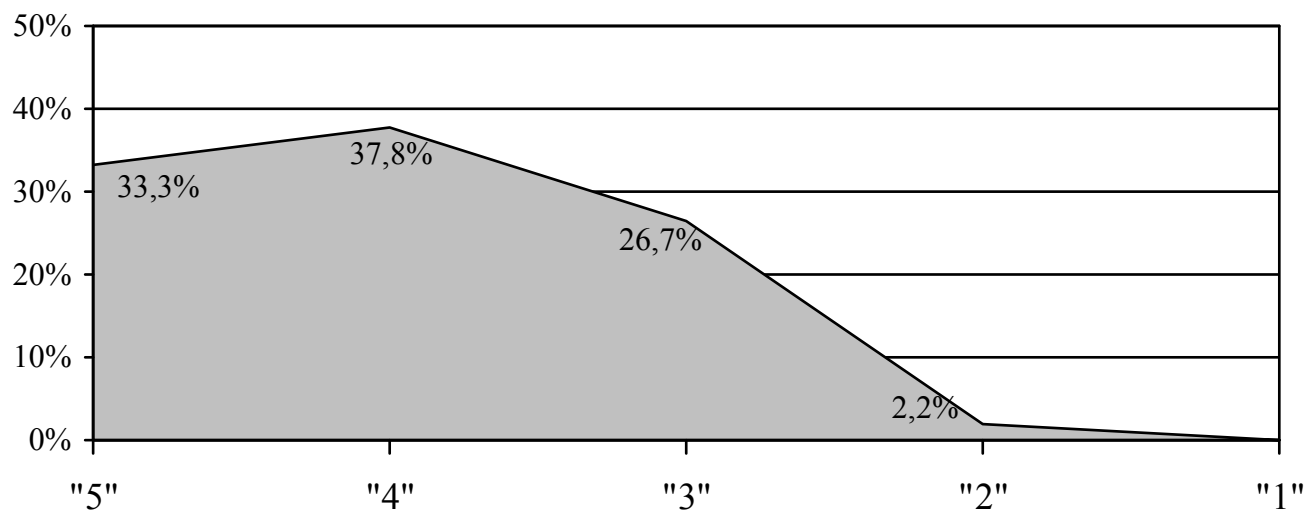


Рисунок 3.16 - Оценка организации работы сотрудниками учреждения

Следующим вопросом был вопрос о том, как складываются отношения в коллективе. От того, в какой психологической обстановке приходится работать человеку, во многом зависит его трудовая мотивация.

Ответы респондентов на данный вопрос представлены на рисунке 3.17.

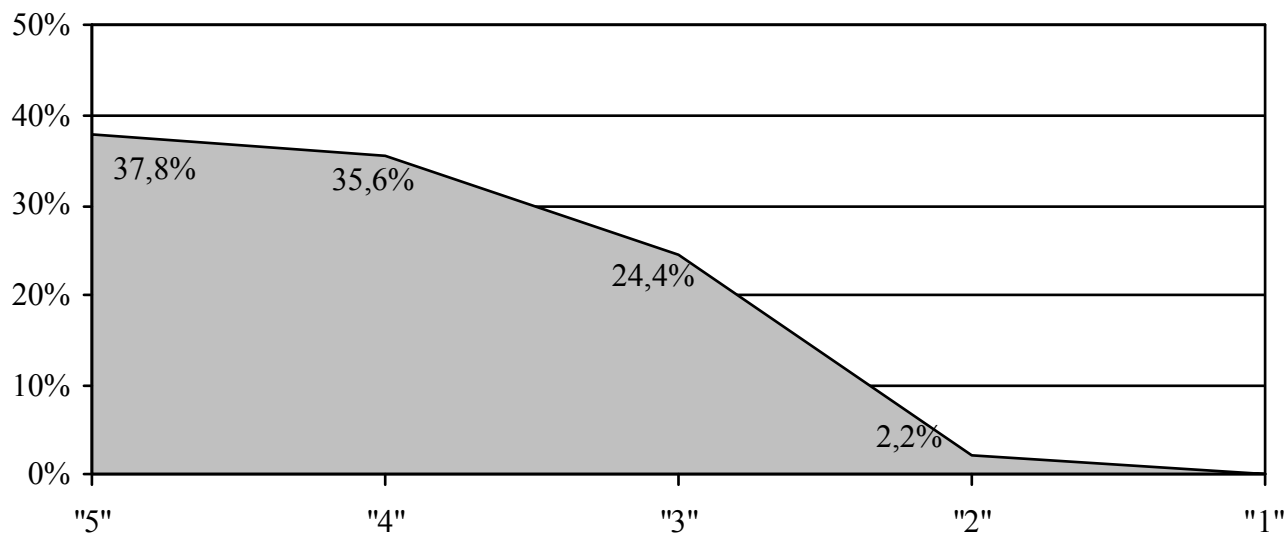


Рисунок 3.17 - Оценка отношений в коллективе

Результаты анализа оценки мотивации персонала в МБУ «Центры по работе с населением» с указанием среднего балла по каждому вопросу представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Результаты анализа оценки мотивации работников

№	Вопрос: оцените	Средний балл
1	возможность карьерного или профессионального роста	2,64
2	возможность Вашего влияния на результаты работы учреж-ния	2,82
3	обеспеченность работников средствами труда на работе	4,04
4	содержание работы, которую приходится Вам выполнять	4,08
5	лояльность отношения руководства к просьбам работников	4,13
6	желание обучаться для повышения квалификации	3,91
4	организацию работы в вашем учреждении	4,02
8	отношения в вашем рабочем коллективе между коллегами	4,09
<i>Общий итоговый балл</i>		3,72

Итак, проведённый анализ кадрового менеджмента в МБУ «Центры по работе с населением» выявил, что за три произошло незначительное изменение количественного состава сотрудников в целом по учреждению. Наибольший удельный вес в общей численности работников имеет возрастная группа 50-60 лет, уровень высшего профессионального образования колеблется в пределах 40% и занимает первую позицию, наибольший удельный вес в структуре персонала по стажу работы в данном учреждении занимает позиция от 1 до 5 лет. Коэффициент текучести в отчетном году составил 70%, коэффициент оборота по приему кадров превышает коэффициент оборота по их выбытию в 2012 и 2013 годах. Основной причиной, по которой работники увольняются, является собственное желание.

1) Краткий отборный текст (КОТ). Методика используется для определения интегрального показателя «общего уровня интеллектуального развития и способности к обучению». При этом под обучением понимают «познавательную активность субъекта и его возможности к усвоению новых знаний, действий, сходных форм деятельности». Таким образом, тест КОТ предназначен для профессионального отбора лиц с высокой обучаемостью, у которых быстро формируются специальные навыки и умения, пластично осуществляется внутренняя перестройка стереотипа действий при изменении и усложнении условий деятельности.

Предлагается примерный краткий тест:

А. Прономеруйте по степени важности ваши пожелания к работе:

- стабильность;
- престижность работы;
- спокойствие (отсутствие суеты);
- хороший удобный режим работы;
- возможность самореализации;
- материальный доход;
- перспектива карьеры;
- коллектив;
- широкий круг общения.

Б. Ответьте на следующие вопросы:

- Почему Вы хотите работать в нашем учреждении?
- Имеется ли у Вас опыт работы в данной сфере?
- Кем Вы себя считаете - лидером или исполнителем?
- Что может разочаровать Вас в новой работе?

2) Творческое задание. Задание должно содержать перечень вопросов, на которые участники должны дать письменные ответы. Например, такие как:

- Какие карьерные и профессиональные цели Вы ставите перед собой?
- Опишите, как Вы видите ваше дальнейшее развитие после трудоустройства в МБУ «Центры по работе с населением»?

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

отделах кадров и службах управления персоналом любых организаций. Программа хранит информацию о соискателях и открытых вакансиях, автоматизирует процесс подбора кандидатов на вакансии, ведет историю отношений с соискателями, выполняет функции органайзера и многое другое.

АСУ «Легион» обладает *следующими функциями*:

- Автоматизация информации.
- Хранение данных соискателей.
- Автоматический подбор персонала по заявке.
- Проведение собеседований.
- Бухгалтерский и финансовый учет.
- Ведение черного списка соискателей.
- Контроль качества работы специалиста по подбору персонала.
- Защита от ошибок оператора при вводе.
- Разграничение прав доступа к системе.
- Соответствует 152-ФЗ "О персональных данных".
- Удобство в работе.
- Интуитивно понятное расположение окон и элементов программы.
- Не требует дополнительного обучения.
- Множество аналитических отчетов и печатных форм.
- Полная настройка системы под требования, предъявляемые к вакансии.
- Связь с внешними системами и базами данных.
- Загрузка данных из других программ.
- Органайзер и напоминание о запланированных событиях.
- Формирование и просмотр плана работ на день, как по конкретному сотруднику, так и по всему офису.
- Вывод резюме и карточки соискателя в различных форматах (Word, Excel, PDF, HTML для размещения на сайте).
- Хранение информации по собеседованиям соискателей.
- Тестирование соискателей и сотрудников.

										Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

К основным преимуществам программы АСУ «Легион» относятся:

- Высокое быстродействие и неограниченный размер базы данных.
- Простота в установке и настройке программы.
- Удобный интерфейс.
- Оперативная техническая поддержка.
- Доступная цена.
- Наиболее профессиональная и доступная программа.

Систематизируем преимущества данной программы.

АСУ «Легион» обладает очень удобным интерфейсом, основная функциональная часть которой располагается в верхней части «рабочего стола» компьютера, не закрывая собой ранее запущенные приложения.

Данное программное обеспечение позволяет быстро и просто систематизировать всю информацию о соискателе. Для этого необходимо заполнить личную карточку соискателя, которая включает в себя следующую информацию:

- ФИО;
- контактную информацию;
- возраст;
- семейное положение;
- наличие детей;
- отношение к военной службе;
- наличие автомобиля и прав;
- образование;
- опыт работы;
- дополнительную информацию.

При необходимости, в личную карточку можно загрузить фотографию соискателя. В окне – «опыт работы», вводятся данные о трудовой деятельности кандидата, достаточно ввести дату поступления и увольнения сотрудника из организации - программа сама рассчитает стаж работы соискателя. В графу «функциональные обязанности» вводятся данные о профессиональных навыках кандидата. Благодаря тому, что вся информация хранится в базе данных

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

предлагаемой программы, это позволяет очень легко и быстро осуществить поиск нужного кандидата по заданным требованиям, что существенно экономит время. Обработку резюме проводит сама программа, и делать этого вручную нет необходимости.

Конечно же, одним из основных требований к таким системам как АСУ «Легион», является оперативный поиск по множеству параметров, и такая программа предлагает несколько видов такого поиска.

Для того чтобы осуществить поиск кандидата по необходимым требованиям, достаточно заполнить заявку на подбор или просто воспользоваться функцией поиска. Для заполнения заявки нужно поставить флажок в соответствующее окно (например: должность, пол, возраст, образование, опыт, наличие автомобиля), программа в течение нескольких секунд обработает заявку и выдаст кандидатов, соответствующих требованиям.

Если кандидатов по заявленным требованиям нет, то требования в заявке можно варьировать. Основное назначение программы - хранить максимальное количество информации о кандидатах.

Благодаря данной программе по автоматизации процесса подбора кадров можно очень быстро найти кандидата и закрыть появившуюся вакансию.

Еще одним достоинством данной программы является возможность тестировать кандидатов, с целью выявления мотивационного статуса соискателя. Тестирование проводится на компьютере. Соответственно, обработка данных так же происходит автоматически. Сразу после прохождения теста в личной карточке кандидата в закладке «тестирование» можно посмотреть результат тестирования.

Тестирование могут проходить не только соискатели, но и уже работающие на предприятии сотрудники, по результатам которого руководство предприятия может предпринимать определенные действия для повышения мотивации своих сотрудников.

Таким образом, внедрение программного комплекса АСУ «Легион» позволит бюджетному учреждению:

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- систематизировать и компьютеризировать базу данных кандидатов;
- ликвидировать «бумажную» базу данных;
- существенно ускорить процесс подбора персонала в случае появления «горящих» вакансий;
- существенно экономить время специалиста по кадрам;
- осуществлять подбор персонала по конкретным заявкам в течение нескольких минут;
- проводить тестирование как потенциальных кандидатов, так и работающего персонала;
- автоматически обрабатывать результаты тестирования.

4.3 Стимулирование сотрудников свободным временем

Награждение всегда имеет символический смысл. Это значит, что ценность награды определяется не ее материальной стоимостью (вещи или услуги), а ее значимостью для того сотрудника, которого награждают. Предлагается увеличить продолжительность отпуска на неделю и создать «банк выходных дней».

Продолжительный отпуск на неделю необходимо предоставить таким сотрудникам, которые внесли значительный вклад в деятельность учреждения за определенный промежуток времени. Этот вид стимулирования очень удобен еще тем, что работники, которые получили возможность продолжительности отпуска, смогут провести дополнительное время в местах отдыха, либо уделить больше внимания своим близким.

Таким образом, можно предположить, что данный способ стимулирования позволит работнику повысить производительность труда и одновременно получить моральное удовлетворение от дополнительного отдыха.

Весьма популярной в последнее время является система «банка выходных дней». Сотруднику предоставляется некоторое количество дней в году, которые он может не работать (обычно это количество складывается из нормы отпуска и разумного количества отгулов). Считается, что это достаточно удобный вид

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

мотивирования работников.

Планируемый социальный эффект от предложенных мероприятий для МБУ «Центры по работе с населением» по совершенствованию кадрового менеджмента можно представить в таблице 4.3.

Таблица 4.3 - Социально-экономический эффект от мероприятий

Мероприятие	Планируемый социальный эффект
4.1 Оптимизация кадровой стратегии с целью увеличения доли молодых специалистов	Сотрудничество с Кемеровскими образовательными учреждениями высшего и средне профессионального образования путем заключения договоров на прохождение учебной и производственной практик с дальнейшим гарантированным трудоустройством выпускников, обучающихся по профилям социолога, политолога, социального психолога, юриста, педагога, культмассового работника, на вакантные места в МБУ «Центры по работе с населением», с целью создания стратегического кадрового резерва молодых специалистов.
4.2 Внедрение программного комплекса по автоматизации подбора персонала	Оперативный поиск нужного кандидата по заданным требованиям, автоматическая обработка резюме потенциального работника, быстрое систематизирование и хранение всей информации о соискателе, компьютерное тестирование сотрудников бюджетного учреждения.
4.3 Стимулирование сотрудников свободным временем	Предоставляет сотрудникам МБУ «Центры по работе с населением» дополнительные выходные дни в году, которыми они могут воспользоваться по своему усмотрению в удобное для них время.

15 Ильинская И. Затраты или инвестиции // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - № 9.

16 Кибанов А.Я. Основы управления персоналом в современных условиях: Учебник. - М.:ИНФРА – М., 2013. - 304 с.

17 Кий Т., Гречко А. Метод «360 градусов» - со всех сторон // Кадровый менеджмент. - 2014. - № 15.

18 Клее Й. Управление персоналом: вчера, сегодня, завтра // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - № 18.

19 Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал - технологии. - М.: ЗАО «Бизнес - школа «Интел - Синтез», 2012. – 193 с.

20 Пакулин В. Совершенствование механизма мотивации труда // Человек и труд. – 2015. - № 5.

21 Папонова Н. Управление изменениями через линейных менеджеров // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 2.

22 Папонова Н. Управление знаниями - больше, чем обучение // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 8.

23 Погодина Г. Рекомендации по разработке положения о компетенции работников // Справочник по управлению персоналом. - 2016. - № 2.

24 Самыгин С.И. Основы управления персоналом. - Ростов-н/Д.: Феникс, 2012. – 258 с.

25 Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации – М.: ЮНИТИ, 2010. – 581 с.

26 Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов ВУЗов, обуч. по экон. спец. - М.: ЮНИТИ, 2012. – 472 с.

27 Чугунова А. Мотивация по всем правилам // Справочник по управлению персоналом. – 2011. - № 3.

28 Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие – пятое издание, переработанное и дополненное. - М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2009. – 385 с.

29 Шакуров С.И. Люди - не винтики на производстве // Кадры. – 2015. - № 5.

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(обязательное)

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «ЦЕНТРЫ ПО РАБОТЕ С НАСЕЛЕНИЕМ», Г. КЕМЕРОВО



ЦЕНТРЫ ПО РАБОТЕ С НАСЕЛЕНИЕМ ПРЕДЛАГАЮТ ЖИТЕЛЯМ Г. КЕМЕРОВО

УСЛУГИ:

- информируют кемеровчан по различным вопросам жизни района, города;
- организуют участие кемеровчан в публичных слушаниях, опросах, акциях, социальных проектах, смотрах, конкурсах и других мероприятиях общественной и культурной жизни;
- создают условия для творческого развития взрослых и детей через организацию клубов, кружков, спортивных секций;
- участвуют в профилактике правонарушений, наркомании среди несовершеннолетних, обеспечении общественного порядка;
- решают совместно с органами территориального общественного самоуправления проблемные вопросы территорий проживания горожан;
- привлекают горожан к благоустройству и озеленению дворовых территорий, улиц, подъездов и т.д.

• привлекают горожан к благоустройству и озеленению дворовых территорий, улиц, подъездов и т.д.

Таблица А.1 - Основные показатели деятельности МБУ

Показатели	Ед. изм.	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %		
					<u>2013</u> 2012	<u>2014</u> 2013	<u>2014</u> 2012
1. Среднегодовая стоимость нефинансовых активов	тыс. руб.	22543	21215	30272	94,1	142,7	134,3
2. Среднегодовая стоимость основных средств, из них:	тыс. руб.	22512	21162	18926	94,0	89,4	84,1
- недвижимое имущество учреждения	тыс. руб.	22119	20879	18781	94,4	90,0	84,9
- иное движимое имущество учреждения	тыс. руб.	393	283	145	72,0	51,2	36,9
3. Среднегодовая стоимость материальных запасов	тыс. руб.	32	53	101	165,6	190,6	315,6
4. Среднегодовая стоимость финансовых активов	тыс. руб.	-22013	-20758	-29905	94,3	144,1	135,9
5. Среднегодовая стоимость денежных средств, из них:	тыс. руб.	98	101	87	103,1	86,1	88,8
- денежные средства на лицевых счетах в органе казначейства	тыс. руб.	95	95	81	100,0	85,3	85,3
- денежные документы	тыс. руб.	3	6	6	200,0	100,0	200,0
6. Среднесписочная численность персонала учреждения	чел.	163	168	160	103,1	95,2	98,2
7. Фонд оплаты труда персонала	тыс. руб.	27465	29972	29198	109,1	97,4	106,3
8. Средняя заработная плата работника учреждения	тыс. руб.	168,5	178,4	182,5	105,9	102,3	108,3

Лист

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(обязательное)

РЕЗУЛЬТАТЫ СТАТИСТИКИ КАДРОВЫХ РЕСУРСОВ МБУ «ЦЕНТРЫ ПО РАБОТЕ С НАСЕЛЕНИЕМ», Г. КЕМЕРОВО

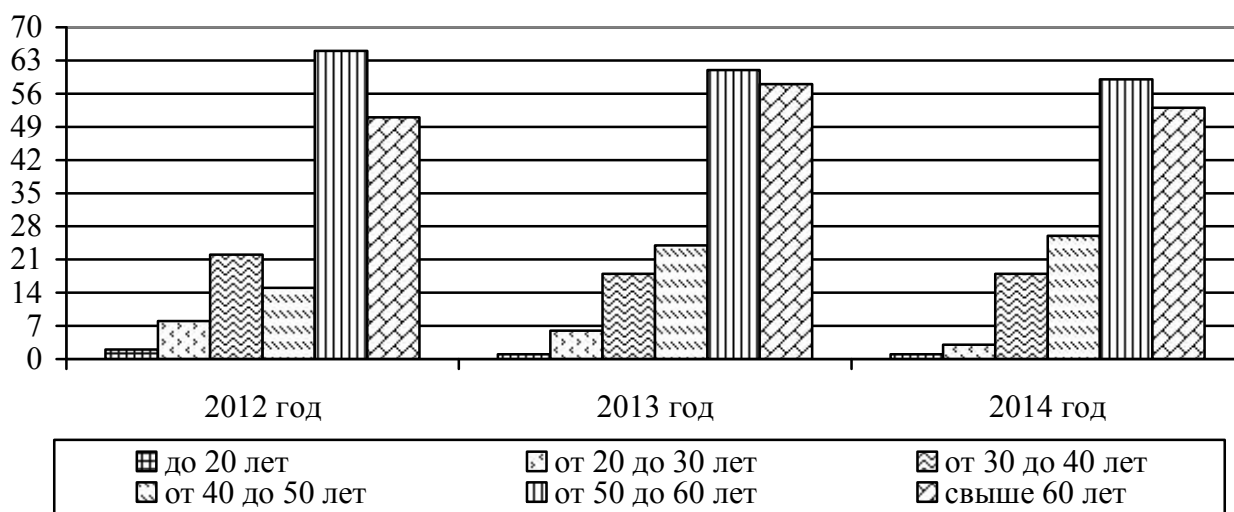
Таблица Б.1 - Количество работников МБУ по подразделениям г. Кемерово

Подразделения МБУ	Количество, чел.			Темп роста, %		
	2012 год	2013 год	2014 год	2013/2012	2014/2013	2014/2012
Администрация	15	20	20	133,3	100,0	133,3
Заводский район	42	40	40	95,2	100,0	95,2
Кировский район	17	15	17	88,2	113,3	100,0
Ленинский район	17	20	18	117,6	90,0	105,9
Рудничный район	26	25	22	96,2	88,0	84,6
Центральный район	19	20	15	105,3	75,0	78,9
ж.р. Кедровка, Промышленновский	20	21	20	105,0	95,2	100,0
ж.р. Ягуновка, Пионер	7	7	8	100,0	114,3	114,3
Итого	163	168	160	103,1	95,2	98,2

Таблица Б.2 - Возрастная структура МБУ «Центры по работе с населением»

Возраст	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к числ.	Чел.	Уд вес в % к числ.	Чел.	Уд вес в % к числ.
до 20 лет	2	1,2	1	0,6	1	0,6
от 20 до 30 лет	8	4,9	6	3,6	3	1,9
от 30 до 40 лет	22	13,5	18	10,7	18	11,3
от 40 до 50 лет	15	9,2	24	14,3	26	16,3
от 50 до 60 лет	65	39,9	61	36,3	59	36,9
свыше 60 лет	51	31,3	58	34,5	53	33,1
Итого	163	100	168	100	160	100

Чел.



Лист

ПРИЛОЖЕНИЕ В

(обязательное)

РЕЗУЛЬТАТЫ СТАТИСТИКИ КАДРОВЫХ РЕСУРСОВ МБУ «ЦЕНТРЫ ПО РАБОТЕ С НАСЕЛЕНИЕМ», Г. КЕМЕРОВО

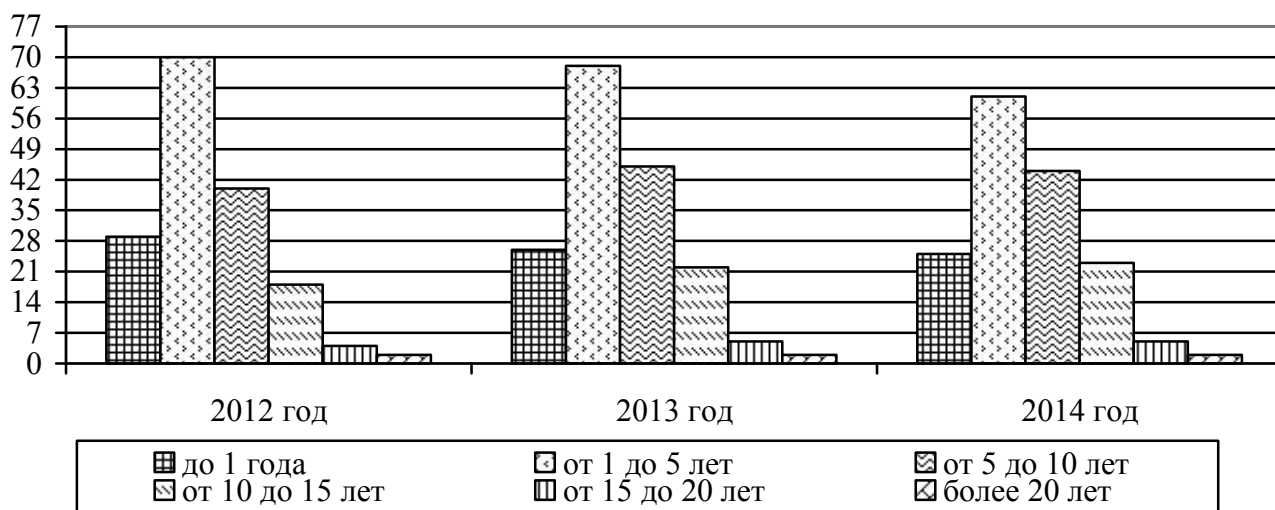
Таблица В.1 - Образовательная структура персонала учреждения

Уровень образования	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к числ.	Чел.	Уд вес в % к числ.	Чел.	Уд вес в % к числ.
Высшее профессиональное	64	39,3	66	39,3	61	38,1
Среднее техническое	48	29,4	44	26,2	41	25,6
Среднее профессиональное, из них:	51	31,3	58	34,5	58	36,3
- по социальному профилю	18	35,3	21	36,2	22	37,9
- по педагогическому профилю	8	15,7	8	13,8	9	15,5
- по юридическому профилю	12	23,5	15	25,9	14	24,1
- по культурно-просветительн. профилю	13	25,5	14	24,1	13	22,4
Итого	163	100	168	100	160	100

Таблица В.2 - Структура персонала учреждения по стажу работы

Стаж работы	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
до 1 года	29	17,8	26	15,5	25	15,6
от 1 до 5 лет	70	42,9	68	40,5	61	38,1
от 5 до 10 лет	40	24,5	45	26,8	44	27,5
от 10 до 15 лет	18	11,0	22	13,1	23	14,4
от 15 до 20 лет	4	2,5	5	3,0	5	3,1
более 20 лет	2	1,2	2	1,2	2	1,3
Итого	163	100	168	100	160	100

Чел.



Лист

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

(обязательное)

РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДВИЖЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В МБУ «ЦЕНТРЫ ПО РАБОТЕ С НАСЕЛЕНИЕМ», Г. КЕМЕРОВО

Таблица Г.1 - Показатели движения персонала в учреждении

Показатель	2012 год	2013 год	2014 год
1. Количество выбывших работников, в том числе по сокращению штатов, чел.	78 0	75 0	112 0
2. Количество принятых работников, чел.	86	89	102
3. Среднесписочная численность, чел.	163	168	160
4. Коэффициент текучести кадров, %	47,85	44,64	70,00
5. Коэффициент оборота по приему кадров, %	52,76	52,98	63,75
6. Коэффициент оборота по выбытию кадров, %	47,85	44,64	70,00

Коэффициенты оборота по приему и выбытию кадров



Таблица Г.2 - Причины увольнения работников

Причины увольнения	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1. По собственному желанию	68	87,2	67	89,3	101	90,2
2. По сокращению штата	0	0	0	0	0	0
3. По соглашению сторон	0	0	0	0	0	0
4. За нарушение трудовой дисциплины	5	6,4	4	5,3	3	2,7
5. За невыполнение должностных обязанностей	2	2,6	2	2,7	3	2,7
6. Другие причины	3	3,8	2	2,7	5	4,4
Итого	78	100	75	100	112	100

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

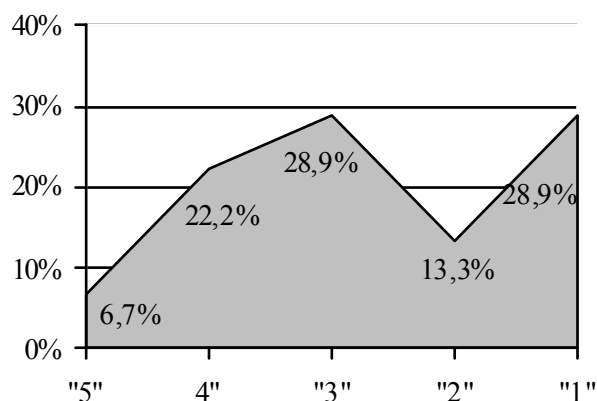
(обязательное)

РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА ФАКТОРОВ РАБОЧЕЙ СРЕДЫ В МБУ «ЦЕНТРЫ ПО РАБОТЕ С НАСЕЛЕНИЕМ», Г. КЕМЕРОВО

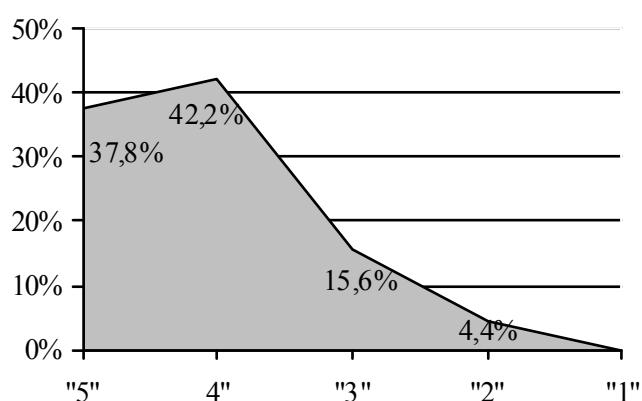
Таблица Д.1 - Сводная таблица оценочных критериев рабочих факторов

№	Оцените:	Средний балл
1	возможность карьерного или профессионального роста	2,64
2	возможность Вашего влияния на результаты работы учреждения	2,82
3	обеспеченность работников средствами труда на работе	4,04
4	содержание работы, которую приходится Вам выполнять	4,08
5	лояльность отношения руководства к просьбам работников	4,13
6	желание обучаться для повышения квалификации	3,91
4	организацию работы в вашем учреждении	4,02
8	отношения в вашем коллективе между коллегами	4,09
<i>Общий итоговый балл</i>		3,72

Возможность карьерного или профессионального роста



Лояльность отношения руководства к просьбам работников



Мероприятия по совершенствованию кадрового менеджмента в МБУ «Центры по работе с населением»

1 Оптимизация кадровой стратегии с целью увеличения доли молодых специалистов

Сотрудничество с Кемеровскими образовательными учреждениями высшего и средне профессионального образования путем заключения договоров на прохождение учебной и производственной практик с дальнейшим гарантированным трудоустройством выпускников, обучающихся по профилям социолога, политолога, социального психолога, юриста, педагога, культмассового работника, на вакантные места в МБУ «Центры по работе с населением», с целью создания стратегического кадрового резерва молодых специалистов.

2 Внедрение программного комплекса по автоматизации подбора персонала

Оперативный поиск нужного кандидата по заданным требованиям, автоматическая обработка резюме потенциального работника, быстрое систематизирование и хранение всей информации о соискателе, компьютерное тестирование сотрудников бюджетного учреждения.

3 Стимулирование сотрудников свободным временем

Предоставляет сотрудникам МБУ «Центры по работе с населением» дополнительные выходные дни в году, которыми они могут воспользоваться по своему усмотрению в удобное для них время.

Лист

