**Содержание**

Введение…………………………………………………………………………...3

Глава 1. Теоретические основы управления персонала

в современной организации………………………………………………………6

1.1 Управление персонала в современных условиях: понятия,

сущность, цели, задачи, функции………………………………………………..6

1.2 Система управления персоналом в организации…………………………17

1.3 Эффективность системы управления персоналом в организации………28

1.4 Проблемы управления персонала в государственных организациях…...34

Глава 2. Анализ системы управления персоналом в Управлении

социальной защиты населения Калманского муниципального района……...45

2.1 Общая характеристика УСЗН и анализ основных

показателей деятельности……………………………………………………….45

2.2 Анализ системы управления персоналом в УСЗН

Калманского муниципального района…………………………………………55

2.3 Оценка эффективности системы управления персоналом

в УСЗН Калманского муниципального района………………………………. 66

Заключение……………………………………………………………………….70

Список литературы………………………………………………………………73

Приложения

# Введение

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Успех работы предприятия (организации, фирмы) обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных промышленно развитых странах основными наиболее общими тенденциями управления персоналом являются следующие:

* формализация методов и процедур отбора кадров;
* разработка научных критериев их оценки;
* научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале;
* выдвижение молодых и перспективных работников;
* повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности;
* системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

Большое значение для эффективной кадровой политики имеет анализ характеристик рынка рабочей силы. Внутрипроизводственные особенности предприятия, организации либо фирмы, такие, как поставленные цели развития фирмы, тенденции ее управленческого стиля, конкретный характер решаемых ею задач, специфика рабочих коллективов и др. также должны приниматься в расчет для обеспечения эффективности кадровой политики.

 В работе по управлению персоналом, как правило, используют все факторы повышающие эффективность использования сотрудников, включая имеющие психологическую природу и обращенных к их ценностям, интересам и потребностям.

Управление персоналом, являясь значимой составной системы управления как таковой - имеет ключевое значение для успеха деятельности любого предприятия. Подсчитано, что в среднем руководитель тратит на управление сотрудниками – (персоналом или кадрами), что составляет до 80% своего рабочего времени.

Одной из основных социальных потребностей общества в переход­ной экономике является совершенствование систем управления всех уров­ней и видов деятельности. Среди мер по совершенствованию систем управления в России, как мне кажется, в первый ряд, несомненно, следует поставить повышение эффективности управления самым важным ресурсом - персоналом организаций и предприятий.

*Объектом* курсовой работы является обширная социальная деятельность Управления социальной защиты населения Калманского муниципального района (далее УСЗН).

*Предметом* данной работы является действующая в этой организации система управления персоналом.

Цель работы - изучение теоретических аспектов функционирования системы управления персонала в современной организации и разработка рекомендаций по повышению эффективности действующей системы управления персоналом в УСЗН.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие *задачи:*

1. Рассмотреть теоретические основы системы управления персоналом.
2. Проанализировать особенности этой системы в Управлении социальной защиты населения Калманского муниципального района.
3. Разработать рекомендации, которые повлияют на эффективность управления персоналом в данной организации.

Методологической базой данной курсовой являлись труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления, экономики и социологии труда, кадрового менеджмента таких как Кибанов А.Я., Самоукина Н.В., Пугачев В.П., Чемеков В.П и мн.др.

Источниками информации служили научная, методическая, учебная литература, материалы периодических изданий и специализированных интернет-сайтов, посвященных управленческой тематике, документы Управления социальной защиты населения Калманского муниципального района.

*Структура* работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

**Глава 1. Теоретические основы системы управления персоналом в современной организации**

* 1. **Управление персоналом в современных условиях: понятия, сущность, цели, задачи, функции**

Определение «Управление персоналом» можно сформулировать как процесс системного, планомерно организованного, с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных механизмов управления, воздействия на персонал организации с целью как обеспечения эффективного функционирования операционного процесса, так и удовлетворения потребностей персонала в их профессиональном и личностном развитии.

 То есть «Управление персоналом» представляет собой процесс воздействия организации или действующей в ней кадровой службы на ее сотрудников с помощью комплекса специальных методов, направленных на достижение определенных целей.

Управление персоналом базируется на следующих исходных положениях:

1. необходимость тесной связи планирования персонала со стратегией развития организации (фирмы);
2. количественная оценка издержек на работу с персоналом и их влияния на экономические показатели производства;
3. определение необходимого пакета компенсаций для эффективной работы на рынке труда.

Руководство персоналом как функция управления призвана объединять, координировать, увязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое. Достигается это реализацией принципов работы с персоналом, их взаимодействием. Под принципом понимается научное начало (основание, правило), которое при решении надо учитывать или соблюдать (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Основные принципы работы с персоналом

| Названиепринципа | Содержаниепринципа |
| --- | --- |
| Эффективность  | Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае, если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом от производственной деятельности |
| Прогрессивность | Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам  |
| Перспективность  | При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации |
| Комплексность | При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.), и охватывать все сферы работы с персоналом |
| Оперативность | Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения |
| Оптимальность | Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства |
| Простота | Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству |
| Научность | Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях |
| Иерархичность | В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления |
| Автономность | В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей |
| Согласованность | Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени |
| Устойчивость | Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом |
| Многоаспектность | Управление персоналом, как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п. |
| Плановость | Началом всей работы является установление на длительный период направлении, темпов и пропорций развития производства, связанных с этим изменений в структуре персонала |
| Вознаграждение | Базируется на результатах индивидуального труда и эффективности организации (группы) |
| Подбор и расстановка | Для обеспечения эффективного функционирования организаций в ней должна быть разработана система подбора, набора и расстановки кадров. Развитие, обучение, перемещение и продвижение работников осуществляется в соответствии с результатами их труда, классификацией, способности, интересами и потребностями организации |
| Эффективная занятость | Связана с потребностями бизнеса, индивидуальным уровнем производительности труда, способностями и квалификацией. Индивидуальные проблемы решаются быстро, справедливо и эффективно |
| Принципы организации работы с персоналом |
| Ротация | Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких либо функций. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного – двух работников своего уровня |
| Оптимальное соотношение управленческих ориентаций | Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства |
| Концентрация | Рассматривается в двух направлениях: как концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач или как концентрация однородных функций в одном подразделение системы управления персоналом, что устраняет дублирование |
| Специализация | Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующихся на выполнении групп однородных функций |
| Параллельность | Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом |
| Адаптивность (гибкость) | Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы |
| Преемственность | Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление |
| Непрерывность | Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени «прослеживания» документов, простоев технических средств управления и т.п. |
| Ритмичность | Выполнение одинакового объема работ в разные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом |
| Технологическое единство | Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом |
| Комфортность | Система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, специальное оформление документов с выделением существенной информации и т. д. |
| Коллегиальность управления | Профессионалы-менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляя управленческий штат |

После определения основных принципов управления персоналом можно показать как устроена схема структуры управления персоналом (табл.1.2).

Таблица 1.2

Принципиальная схема структуры управления персоналом

| Разработка и проведение кадровой политики | Оплата и стимулирование труда | Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами | Социально-психологические аспекты управления |
| --- | --- | --- | --- |
| Принципы подбора и расстановки персонала | Формыоплаты труда | Вовлечение работников в управлениена низовом уровне | Мотивация труда работников и творческая инициатива |
| Условия найма и увольнения | Пути повышения производительности труда | Рабочие бригадыи их функции | Организационная культура фирмы |
| Обучение и повышение квалификации | Поощрительные системы оплаты труда | Взаимоотношенияв коллективе | Влияние управления персоналом на деятельность фирмы и ее организацию |
| Оценка персоналаи его деятельности |  | Взаимоотношенияс профсоюзами |  |

Более подробно структура управления персоналом включает в себя следующие направления деятельности:

* планирование ресурсов – разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат;
* набор персонала – создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
* отбор – оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;
* определение заработной платы и компенсации – разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала;
* профориентация и адаптация – введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;
* обучение – разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения;
* оценка трудовой деятельности – разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника;
* повышение, понижение, перевод, увольнение – разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;
* подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе – разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров;
* трудовые отношения – осуществление переговоров по заключению коллективных договоров;
* занятость – разработка программ обеспечения равных возможностей занятости.

Обеспечение гарантий занятости для персонала делает любую фирму более прибыльной и конкурентоспособной, особенно если стратегия стабилизации состава работников используется в качестве средства для повышения гибкости в управлении персоналом, создания условий для тесного взаимодействия работников и сохранения наиболее квалифицированного их состава.

Цели управления персоналом

Между целями и функциями существуют определенные различия.

Цель – это состояние, к которому стремятся, а функция – это фактическое действие.

Формирование системы управления персоналом предполагает, прежде всего, построение «дерева целей», причем целей работников и целей администрации, обеспечение их наименьшей противоречивости, выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей предприятия (организации, фирмы).

Целями управления персонала предприятия (организации) являются:

* повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
* повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;
* обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Задачи управления персоналом

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

* обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
* достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
* полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
* обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
* закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
* обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;
* согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);
* повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает: определение целей и основных направлений работы с персоналом; определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей; организацию работы по выполнению принятых решений; координацию и контроль выполнения намеченных мероприятий; постоянное совершенствование системы работы с персоналом.

Когда общая стратегия организации осознана, становится возможным установить индивидуальные функции управления персоналом, которые будут совмещаться с этой стратегией наилучшим образом.

 Функции управления персоналом представляют собой основные направления этого рода деятельности, ориентированные на удовлетворение определенных потребностей предприятия.

В современной литературе выделяется достаточно много функций управления персоналом, в том числе:

1. Планирование персонала (включая стратегическое планирование), определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования. Планирование кадров обычно рассматривают как исходную функцию кадрового менеджмента, поскольку она по времени опережает все его функции;
2. Определение способов рекрутирования, привлечения персонала. Реализация данной функции предполагает ответы на вопросы: где найти нужных работников, как привлечь их на данное предприятие, сколько человек взять извне, а сколько изнутри? В случае создания нового предприятия эта функция учитывается еще на стадии определения местоположения предприятия, поскольку не в любом регионе имеется возможность найти необходимое количество рабочей силы нужной квалификации;
3. Маркетинг персонала. Он направлен на обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии со стороны лучшим образом подготовленных людей, в первую очередь высококвалифицированных специалистов и менеджеров;
4. Подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников. Важность этой функции определяется растущей стоимостью рабочей силы и повышением требований к работнику;
5. Адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие. Сегодня это превратилось по существу в непрерывный процесс, сопровождающий человека в течение всей его трудовой жизни;
6. Планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста работника. Эта функция позволяет полнее и эффективнее использовать потенциал работника;
7. Мотивация персонала. Мотивация достигается прежде всего через обеспечение совпадения организационных и личных целей;
8. Руководство персоналом. Она «как функция управления персоналом призвана объединять, координировать, взаимосвязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое»;
9. Управление расходами на персонал. Это предполагает подсчет того, сколько стоит привлечение, обучение, оформление, оценка, оплата персонала, социальные расходы и т.п., а так же соотнесение расходов с прибылью, которую приносит труд сотрудника;
10. Организация рабочего места. Эта функция учитывает различные факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность работника: его квалификацию и индивидуальные качества, технику и технологию, служебное помещение, всю рабочую ситуацию;
11. Обеспечение оптимального распорядка работы. Четкое выполнение этой функции позволяет поддерживать оптимальный трудовой ритм организации, экономить значительные средства, повышать удовлетворенность пребыванием на предприятии;
12. Освобождение персонала. Эта функция включает в себя не только объявление увольнения работника и оформление соответствующих документов, но и различные формы приспособления численности работников и их использования к потребностям производства;
13. Кадровое делопроизводство- сбор, хранение и учет анкетных данных, стажа, повышения квалификации и т.д. эта, так сказать, техническая функция необходима для эффективного использования персонала;
14. Управление информацией о сотрудниках. Современная организация невозможна без налаживания систематического распространения информации;
15. Оценка результатов деятельности и трудового потенциала персонала. Эта функция проявляется в оценке результатов работы и аттестации работников;
16. Контроль за персоналом, обеспечение дисциплины и организационного порядка. Эта функция подразумевает не только воздействие со стороны руководителей, но и развитие у сотрудников самоконтроля;
17. Управление конфликтами. Оно предполагает создание в организации климата, исключающего возникновение деструктивных конфликтов, а также конструктивное, относительно безболезненное разрешение конфликтов;
18. Правовое регулирование трудовых отношений. Управление персоналом базируется на использовании трудового законодательства и организационных норм, обычно зафиксированных в уставе предприятия;
19. Налаживание партнерских отношений и сотрудничества с профсоюзами, советами трудовых коллективов и другими организациями, влияющими на персонал;
20. Обеспечение безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников. Это предполагает как контроль за ситуацией на рабочих местах, так и учет индивидуальных запросов и пожеланий работников, связанных с состоянием их здоровья;
21. Социальное обеспечение сотрудников;
22. Планирование и развитие организационной культуры, обеспечивающей усвоение сотрудниками этнических норм, целей и ценностей предприятия, уважение его традиций, развитие между работниками отношений взаимного уважения, доброжелательности, сотрудничества и поддержки и т.д.;
23. Обеспечение репутации фирмы, ее позитивного восприятия клиентами, общественностью и институтами власти;
24. Консультирование линейных руководителей в вопросах персонала. Эту функцию выполняют сотрудники службы персонала;
25. Участие в разработке стратегии компании и, в частности, в стратегическом планировании персонала. Представители управления персонала непосредственно участвуют в определении наиболее важных, перспективных целей и задач компании.

Перечисленные функции не исчерпывают всего их перечня. Они отчасти накладываются друг на друга. Однако их перечисление дает представление о содержании управления персоналом как специфического вида управленческой деятельности и о предмете науки управления персоналом.

 В реальной жизни все элементы управления персоналом находятся во взаимодействии: его субъекты с помощью различных методов и средств выполняют необходимые для организации функции по управлению сотрудниками, реализуя при этом цели экономической и социальной эффективности. Управление персоналом как относительно самостоятельная сфера управления развивается и обогащается в ходе развития общества и деловых организаций.

**1.2 Система управления персоналом в организации**

Предприятие должно быть управляемо. Управление может эффективно осуществляться только при наличии на предприятии работников и структурных подразделений, занимающихся управлением.

Структура управления предприятием непосредственно зависит от его общей организационной структуры. Наличие на предприятиях функциональных подразделений и дивизионов приводит к многоуровневой системе управления. Каждый уровень управления – это определенный уровень решений и ответственности за них, определенный уровень полномочий, контроля и координационных действий. Уровни управления упорядочены, соотнесены друг с другом, находятся в иерархической и кооперационной взаимосвязи.

Обычно выделяют три уровня управления предприятием (рис.1.3), которые представляются в виде иерархической пирамиды управления.

Руководители низшего звена (операционные руководители) – это лица, управляющие работниками, непосредственно осуществляющими производственные функции.

Руководители среднего звена – это руководители крупных подразделений, отделов или служб предприятия.

Руководители высшего звена отвечают за принятие решений, касающихся предприятия в целом или его основной части.

Основные положения системы управления персоналом

Система управления персоналом - это формирование, использование, стабилизация и управление (рис. 1.4).

Формирование (становление) персонала организации – особая стадия, в процессе которой закладываются основа его инновационного потенциала и перспективы дальнейшего наращивания. Эта стадия является исключительно важной в жизненном цикле нового предприятия. От своевременного и полного решения социально-экономических и организационных задач во многом зависит его эффективная работа. Отклонение численности персонала от научно обоснованной потребности предприятия в ней, как в меньшую, так и в большую сторону влияет на уровень трудового потенциала. Это значит, что как дефицит, так и излишек персонала одинаково отрицательно влияют на трудовой потенциал.

Таким образом, цель формирования персонала – свести к минимуму резерв нереализованных возможностей, который обусловлен несовпадением потенциально формируемых в процессе обучения способностей к труду и личных качеств с возможностями их использования при выполнении конкретных видов работ, потенциальной и фактической занятости в количественном и качественном отношении.

Стадия формирования персонала призвана решать следующие задачи:

* установление соотношения численности работников с различными профессионально-квалификационными и социально-демографическими характеристиками для достижения максимального соответствия между структурами работ, рабочих мест и персоналом;
* обеспечение оптимальной степени загрузки работников с целью полного использования их трудового потенциала и повышения эффективности их труда;
* оптимизацию структуры работников с различным функциональным содержанием труда.

В основу решения этих задач могут быть положены основные принципы использования персонала в организации:

* соответствие численности работников объему выполненных работ;
* согласование работника со степенью сложности его трудовых функций;
* обусловленность структуры персонала предприятия объективными факторами производства;
* максимальная эффективность использования рабочего времени;
* создание условий для постоянного повышения квалификации и расширения производственного профиля работников.

Функции системы управления персоналом

Рассматривая процесс управления персоналом как целостную систему, можно выделить основные элементы, реализующие следующие функции:

* организационную:
* планирование источников комплектования кадрами;
* информированность населения о наборе кадров и сроках набора;
* объем средств, выделенных на подготовку кадров и жилищно-бытовое строительство, и др.;
* социально-экономическую:
* комплекс условий и факторов, определяющих использование и закрепление персонала;
* воспроизводственную:
* обеспечивающую создание учебно-материальной базы и развитие персонала.

Проведение этой работы позволит уже в проекте определить основные элементы структуры трудового потенциала, взаимосвязанные с технико-экономическим уровнем производства.

В свою очередь каждая из указанных систем тоже носит комплексный характер и включает ряд функциональных подсистем (рис.1.5).

Каждая из этих подсистем может быть представлена как группой лиц, так и одним лицом, в зависимости от масштабов самой организации и степени развития кадровой политики. Основное назначение приведенной специализации состоит в четком формулировании задач и функций управления в целом и отдельных администраторов в частности; в ясном понимании механизма воздействия на трудовые ресурсы.

Под управлением кадровыми ресурсами обычно понимают всю совокупность организационных мероприятий, направленных на оптимальное формирование коллектива и полное использование его способностей в производственном процессе (политика подбора и найма работников, развитие карьеры, мотивация, поощрения, увольнения с работы, уход на пенсию, лидерство в коллективе, культура, взаимоотношения и связи, развитие коллектива, творческая обстановка, подготовка персонала, управление конфликтными ситуациями). Для достижения успеха на рынке компании должны располагать стабильным персоналом.

Система управления персоналом представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующего механизма управления, направленных на обеспечение постоянного роста эффективности производства, производительности труда и качества работы. Она состоит из нескольких подсистем, выполняющих соответствующие функции: подсистема подбора и расстановки кадров; подсистема профотбора, повышение квалификации и роста профессионального мастерства; подсистема качества труда и методов его оценки; подсистема мотивации трудовой деятельности.

Все они связаны единой целью предприятия – повышением производительности труда на основе максимально возможной реализации потенциальных способностей работников. Все подсистемы направлены на то, чтобы эти способности в условиях предприятия полностью раскрылись.

**Планирование**

Важным инструментом управления является кадровое планирование, обеспечивающее целенаправленное развитие коллектива в соответствии с ресурсными возможностями и целями предприятия. Кадровое планирование представляет собой часть всей системы планирования, поэтому оно должно тесным образом увязываться с другими его видами (планирование производства, сбыта, финансов, инвестиций и др.). Через кадровое планирование оказывается воздействие на такие стороны кадровой работы, как:

* потребность в персонале;
* работа по найму и заполнению вакантных рабочих мест, подготовку кадров;
* высвобождение излишней рабочей силы;
* затраты на рабочую силу и др.

Методы отбора персонала

Общий контроль над политикой в сфере управления персоналом и окончательную ответственность за ее успех несет высшее руководство. На методы и эффективность поиска и отбора кадров влияет политика руководства в отношении персонала, обучения и развития работников и понимание значения поддержания хорошего морального климата в организации.

Процедуры поиска и отбора кадров должны рассматриваться в контексте работы всей организации.

Основными предпосылками, определяющими эффективность работы по подбору и отбору кадров, являются:

* постановка четких целей организации;
* разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечить достижение этих целей;
* наличие кадрового планирования, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления. Кадровое планирование – это фундамент политики в отношении персонала, обеспечивающий систематический подход к подбору и отбору кадров.
* Обычно при отборе кандидатов используют не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов.

Комплексная система отбора может включать в себя методы, приведенные в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Методы комплексной системы отбора персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Качества ЛИЧНОСТИ | Методы отбора ПЕРСОНАЛА |
| Стандартная форма «Сведения о кандидате» | Интервью | Тестирование | Проверка рекомендаций | Медицинское обследование |
| Интеллект |  |  |  |  |  |
| Образование |  |  |  |  |  |
| Профессиональный опыт |  |  |  |  |  |
| Состояние здоровья |  |  |  |  |  |
| Личностные характеристики |  |  |  |  |  |
| Мотивация, отношение к работе |  |  |  |  |  |
| Коммуникативные качества |  |  |  |  |  |
| Наличие противопоказаний к работе |  |  |  |  |  |
| Моральные качества (честность, трудовая этика, ответственность и т.д.) |  |  |  |  |  |

Конечно, вряд ли можно найти идеального кандидата. Поэтому требования к должности должны быть реалистичными и допускать определенную степень гибкости.

Чтобы проявить возможность совершенствования системы управления персоналом проводится интервью [[[1]](#footnote-1)] или собеседование, которое проходит еще при приеме кандидатов в разных формах от стрессового (жесткого) до контактного (доверительного разговора). При таких собеседованиях, как правило, выявляются как характерные принимаемому человеку психологические, так и его профессиональные качества, что в дальнейшем помогает при мотивировании данного сотрудника.

Наличие сформированной корпоративной культуры существенно ускоряет профессиональную адаптацию новых и молодых сотрудников, способствует их эффективному включению в производственную и социальную деятельность компании. Создание, поддержка и внутренняя реклама корпоративной культуры направлены на вдохновение сотрудников на высокую эффективность работы в компании, повышение их приверженности, лояльности и преданности. Корпоративная культура (кодекс) компании определяет ведущие ценности и значимые цели, которые сотрудники должны разделять и учитывать в своей работе.

 В корпоративном кодексе, как правило, сформулированы:

* ведущая миссия и видение компании, ее девиз и слоган;
* философские, социальные и социально-экономические ценности организации;
* цели, которые декларирует компания;
* корпоративные мероприятия, традиции и ритуалы;
* особенности делового взаимодействия между руководителями и подчиненными, между сотрудниками внутри подразделений, а так же с клиентами компании;
* характеристика и направленность поведения сотрудников в ситуациях деловых конфликтов, отношение к конфликтам;
* требования к деловому костюму сотрудников компании.

Подбор нужной рабочей силы должен строиться на хорошо продуманной системе оценки деловых и личных качеств, а эффективная система оценки результатов труда обеспечивает взаимосвязь оплаты труда с его результативностью, или стимулирующую функцию заработной платы. Такой подход к построению оплаты труда, воспринимаемый работником как справедливый, благоприятно сказывается на отношении человека к своей работе, рабочему месту, предприятию.

Система оценки результатов труда во взаимоувязке с оценкой личных качеств работников позволяет организовать продвижение работников по службе.

Разделение труда и взаимоувязка частичных трудовых процессов формируют содержание труда работника, его должностные обязанности, имеет большое значение для расстановки кадров, обогащения содержания труда, снятия утомления с помощью перемены и т.д. Кроме того, благодаря организации труда, использованию прогрессивных форм разделения и кооперации труда регулируются трудовые нагрузки, выравниваются неоправданные различия занятости работников на протяжении смены.

Определение потребности в персонале – одно из важнейших направлений маркетинга персонала, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

Как видно из сказанного, следует различать качественную и количественную потребность в персонале. Оба эти вида потребности в практике планирования численности рассчитывают в единстве и взаимосвязи.

Качественная потребность, т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из:

* профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;
* требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест;
* штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей;
* документации, регламентирующей различные организационно-управленче­ские процессы с выделением требований по профессионально-квалифика­ционному составу исполнителей.

Расчет качественной потребности по профессиям, специальностям и т.п. сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности. Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям.

Качественная потребность в специалистах и руководителях может быть определена путем последовательной разработки следующих организационных документов:

* системы целей как основы оргструктуры управления;
* общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений;
* штатного расписания;
* должностных инструкций (описаний рабочих мест) специалистов и руководителей. Этот вид документа может использоваться как основа расчета трудоемкости выполнения должностных функций.

Типовая должностная инструкция (описание рабочего места) должна иметь следующие разделы:

1. характеристика организационного статуса должности (рабочего места) – место в иерархической системе организации или подразделения, группа оплаты труда и т.п.;
2. содержание выполняемых задач – регулярно повторяемые задачи, случайным образом возникающие задачи, основные предписания по выполнению задач;
3. описание рабочих требований к исполнителю – знания, опыт, способности, черты характера, необходимые по специфике рабочего места, организаторские способности, качества руководителя и т.п.;
4. права, ответственность, взаимосвязи рабочего места – отдаваемые и получаемые указания, входная и выходная информация (и формы ее представления), характер участия в процессе принятия решений, структурные взаимосвязи с другими рабочими местами и подразделениями.

Задача определения количественной потребности в персонале сводится как к выбору метода расчета численности сотрудников, так и к установлению исходных данных для расчета и непосредственному расчету необходимой численности работников на определенный временной период.

Следует отметить, что принципиальных отличий в подходах к определению численности персонала, принятых в отечественной и зарубежной практике, не наблюдается.

**Мотивация**

Управление персоналом должно обеспечить благоприятную среду, в которой реализовывались бы творческие возможности работников, развивались их способности. В итоге люди должны получать удовлетворение от выполняемой работы и общественного признания своих достижений.

Именно о мотивации хотелось бы рассказать побольше, так как активное внедрение технологий, основанных на мотивации делают эффективной всю работу по персоналу организации.

Мотивация персонала - это создание среды обогащенной стимулами и возможностями, в которой человек актуализирует свои мотивы, удовлетворяет свои потребности, и при этом достигаются цели организации.

Насильно, директивно мотивировать сотрудников невозможно.

Система мотивации персонала в компании – комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству.

Сегодня возникла необходимость специальной подготовки в области управления персоналом ввиду того, что современный руководитель может всесторонне проявить себя в работе, лишь активно взаимодействуя с подчиненными, коллегами, руководством и (часто) клиентами. Для эффективного сотрудничества он должен обладать высокой культурой коммуникаций, знаниями и навыками делового общения и влияния. На практике многие компании столкнулись с реальными трудностями разработки и внедрения действующей и эффективной системы мотивации. В чем заключаются эти трудности показано в таблице 1.4.

Таблица 1.4 Трудности в разработке системы мотивации персонала

| Трудности |
| --- |
| Недостаточное понимание значения мотивации персонала | Мотивирующим признается наличие рабочего места как такового |
| Преобладание «карательной» системы мотивации персонала | Тактикой руководства - ругать за ошибки и меньше хвалить за успехи (или вообще не хвалить). Страх, как основа. |
| Не учитываются ожидания сотрудников | Руководство принимает решения по мотивации сотрудников без получения от них обратной связи. |
| Не учитываются интересы сотрудников | Руководство использует либо привычные способы мотивации, либо те, которые находятся «под рукой», не всегда задумываясь, будет ли действительно достигнут мотивирующий эффект. |
| Большой временной интервал между получением хорошего результата и поощрением | Выдача поощрения сотрудникам через слишком большой интервал времени после получения хорошего результата в работе, что вызывает резкую и обоснованную критику в адрес руководства. |
| Отсутствие поддержки системы мотивации | После разработки системы мотивации персонала, не менее важно поддерживать её на «работающем» уровне, выполнять обещания данные сотрудникам. |
| Отсутствие у персонала информации о факторах мотивации | Сотрудник должен знать на какую поощрительную оценку со стороны руководства может рассчитывать после получения хорошего результата в работе. |
| Нестабильность системы мотивации | Отмена без серьезной причины, практикующие в компании мотивирующие мероприятия. |

Итак, чтобы не допускать и вовремя устранять типичные трудности в разработке и реализации системы мотивации в российских компаниях нужно все об этих трудностях знать. Поэтому они и перечислены в первой графе таблице 1.4. Их просто нужно запомнить, а еще лучше держать в работе под рукой. Использование справочных материалов, неких образцов при работе только приветствуется, поскольку помогает организовывать как мысли так и рабочее место.[[[2]](#footnote-2)]

Для повышения эффективности деятельности организации и создания условий для инновационной деятельности и была разработана система управления персоналом. Причем в каждом коллективе она немного меняется, так как структура его может отличаться от организационных структур других коллективов.

**1.3 Эффективность системы управления персоналом в организации**

В настоящее время все острее возникает необходимость рассмотрения существующих методологических подходов и методик оценки эффективности управления персоналом в целом, развития и оценки управленческого персонала в частности, на основе введения количественных значений, с целью выбора методологического подхода.

Организационные цели традиционно стоят в центре управления персоналом, да и управления в целом. Их обычно связывают с обеспечением эффективности всего предприятия и с этой точки зрения управление персоналом – деятельность по использованию сотрудников для достижения эффективности организации выделяют две группы критериев, или показателей, эффективности коллектива и соответственно управления персоналом: психологические и непсихологические.

К психологическим относится

* удовлетворенность членством в трудовом коллективе и трудом;
* мотивация членов коллектива;
* авторитет руководителя;
* самооценка коллектива.

К непсихологическим критериям относится:

* действенность;
* экономичность;
* качество;
* производительность;
* нововведения;
* прибыльность.

Однако столь детальная и дифференцированная характеристика эффективности трудно применима на практике. К тому же некоторые показатели, например «удовлетворенность членством в трудовом коллективе и трудом» и «самооценка коллектива», во многом дублируют друг друга. Поэтому представляется целесообразным использование более конкретной и простой трактовки эффективности управления персоналом.

Эффективность в общем виде является характеристикой протекания любого процесса и выражает «его экономическую, социальную, экологическую и иную результативность или степень достижения поставленной цели».

А эффективность управления персоналом – это достижение организационных и индивидуальных целей при минимальных издержках.

В западной литературе для характеристики целей управления персоналом часто используются понятия «экономическая эффективность» и «социальная (персональная) эффективность».

Общая модель эффективности, учитывая различные аспекты управления персоналом, может быть охарактеризована по трем параметрам:

1. Реализация задач (экономическая эффективность) – производственная деятельность и вклад в общий успех организации;
2. Восприятие труда (социальная эффективность) – удовлетворенность трудом, низкая текучесть кадров и потерь рабочего времени;
3. Партиципация (социальная эффективность) – участие в решении общих задач, сотрудничество, групповая идентификация.

В научной литературе разработан вопрос об операционализации эффективности управления персоналом, ее конкретных, эмпирических проверяемых показателях. Так, Е. Витте выделяет пять групп таких показателей, первые три из которых характеризуют экономическую эффективность, четвертая и пятая – эффективность социальную:

1. Эффективность результатов деятельности (общая экономическая эффективность, индикаторами измерения которой являются прибыль, рентабельность, производительность, рост оборота, качество удовлетворения спроса);
2. Материальная эффективность производственного процесса (индикаторы измерения – отклонение от плана, брак, рекламации, своевременность поставок, качество продукции);
3. Нематериальная эффективность производства (индикаторы измерения – точность и время решения проблемы, готовность к инновациям, редукция неуверенности, определенность цели, точность и своевременность информации и др.);
4. Установки по отношению к труду (удовлетворенность трудом, инициатива, доля потерь рабочего времени, жалобы, взятие на себя ответственности и др.);
5. Установки по отношению к другим индивидам (восприятие влияния, готовность к кооперации, дружба, согласие, уважение, доверие, групповая сплоченность и др.);

При этом экономическая эффективность в области управления персоналом понимается как достижение с минимальными затратами на персонал организационных целей – экономических результатов, стабильности, высокой гибкости и адаптивности к непрерывно меняющейся среде, а социальная эффективность – как удовлетворение интересов и потребностей сотрудников (оплата труда, его содержание, возможность личностной самореализации, удовлетворенность, пребыванием в коллективе, общением с руководством, товарищами и т.д.) Главные показатели социальной эффективности – удовлетворенность сотрудников оплатой труда, его содержанием и трудовым коллективом.

Известные немецкие авторы Й.Хентце, А.Каммел и К.Линдерт, трактуя эффективность как «достижение цели или решение задачи с наименьшими издержками», дают достаточно дифференцированную характеристику экономической и социальной эффективности. Согласно их трактовке, экономическая эффективность означает реализацию персоналом организационных целей и прежде всего производительности труда и рентабельности по принципу экономического использования ограниченных ресурсов. Ковалев В.В. в своих исследованиях рассматривает понятие «эффективность» как экономическую категорию и определяет ее как «относительный показатель, соизмеряющий полученный эффект с затратами или ресурсами, использованными для достижения этого эффекта».

Годовой экономический эффект (EF) рассчитывается через произведение годового объема продукции на величину изменения себестоимости продукции с вычетом затрат на внедрение мероприятий. Экономический эффект может быть выражен через продуктивность (производительность) труда.

Продуктивность (Pt) определяется по отношению к затратам труда, материалов, оборудования, энергии, а так же по отношению к суммарным затратам ресурсов.

Характер и содержание структуры затрат и используемых ресурсов (RC) в управлении персоналом должны учитывать все затраты и ресурсы, расходуемые организацией на персонал и в общем виде структуру затрат на персонал можно представить следующим образом:

* основные затраты на персонал – затраты на заработную плату;
* дополнительные затраты на персонал – выплаты и различные фонды социального страхования, выплаты отпускных и оплата больничных и т.д.;
* добровольные и дополнительные расходы на персонал – социальные услуги организации и расходы на обучение и повышение квалификации сотрудников.

Социальная эффективность проявляется в степени достижения индивидуальных целей работников и характеризует удовлетворение в процессе руководства ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников. Кроме того, социальная эффективность в свою очередь имеет два основных измерения. Это ориентация на работу и ориентация на отношения с другими людьми.

Смысл понятия «социальной эффективности» управления персоналом можно выразить как развитие потенциала персонала организации, особенно управленческого.

Социальный эффект от управления персоналом должен выражать степень удовлетворенности потребностей персонала. Потребности персонала в общем виде могут быть сведены к трем видам потребностей:

* потребности существования – включает в себя, в общем виде, удовлетворение потребностей персонала в средствах к существованию и жилище;
* потребности взаимоотношений – включает в себя удовлетворенность потребностей персонала во взаимоотношениях с внешней средой (социально- психологический климат в коллективе);
* потребности в росте (самовыражении) – может быть удовлетворена посредством помощи работнику в личностном и профессиональном развитии, а также в предоставлении работнику возможности творческого самовыражения.

 Для определения социального эффекта используют следующие показатели:

* заработная плата в сумме с социальными выплатами (услугами);
* степень удовлетворенности персонала жильем;
* текучесть кадров в организации;
* анализ структуры причин увольнения;
* показатель социальной напряженности в коллективе;
* интенсивность обучения, подготовки и переподготовки сотрудников;
* объем рацпредложений, внесенных работником.

Организационная эффективность – эффективность организации управления персоналом и неотъемлемая часть социально-экономической эффективности управления персоналом.

Организационная эффективность должна выражать способность системы управления персоналом достижения заданной социально-экономической эффективности.

Организационный эффект должен выражать суть организационной эффективности организации управления персоналом. Следовательно, при определении организационного эффекта должна быть учтена степень организационной готовности данной системы к функционированию.

 Эффективность системы управления персоналом должна учитывать все три компонента категории «эффективность»: экономическую, социальную и организационную.

В основу оценки эффективности системы управления персоналом положены следующие принципы:

* оценка эффективности организации управления персоналом должна иметь количественное выражение и носить интегральный характер, то есть учитывать влияние всего комплекса факторов, формирующих уровень эффективности;
* оценка эффективности организации управления персоналом может быть обеспечена системой показателей, включающих в себя несколько иерархических уровней и отражающих степень достижения заданного результата;
* основным заданным результатом следует считать потребность организации в персонале требуемого количества и качества;
* основным результатом, достигнутым в процессе организации управления персоналом, следует считать изменения в состоянии персонала, кадровой ситуации в организации за конкретный период, выраженные через систему безразмерных показателей;
* конечный полезный результат, отражающий реальный социально-экономический эффект, получается путем корректировки основного результата, механизмом которой является совершенствование организации управления персоналом.

**1.4 Проблемы управления персоналом в государственных организациях**

В России, на протяжении десятилетий в нашей стране господствовал технократический подход к управлению. Во главу угла ставились планы, бюджеты, структуры и т.п.

Раньше кадровая политика была прерогативой государственных и партийных органов. Монополизм в сфере труда приводил к сужению трудовой мотивации и низкой производительности.

В настоящее время, с переходом к рынку, положение меняется. Практика показывает, что человеческие возможности являются определяющими в достижении любых целей. Главный потенциал любого предприятия - это персонал. Управление людьми имеет важнейшее значение для всех без исключения организаций.

Большинство экспертов согласны с утверждением, что существует пять основных функций, которые выполняют менеджеры: планирование, организация, подбор персонала, руководство и контроль. Вместе эти функции представляют собой то, что обычно называют процессом управления.

Между тем, сила инерции велика. Далеко не все руководители предприятий осознали необходимость отказа от традиционной кадровой политики (основанной на авторитарных принципах, административных методах) и перехода к политике управления человеческими ресурсами.

В наше время каждая организация нуждается в подразделении, которое занимается управлением персоналом. Название и структура этого подразделения могут быть различны (служба по управлению персоналом, отдел по человеческим ресурсам, отдел по работе с кадрами и т.п.). Современным кадровым службам недостаточно, как это было раньше, только оформлять приказы на сотрудников и хранить кадровую информацию. Это подразделение должно осуществлять руководство персоналом сообразно целям деятельности организации, должно постоянно совершенствоваться, обновляться в соответствии с изменениями целей организации.

Менеджеры по персоналу должны обладать знаниями в области управления персоналом в организационно-управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психоло­гическом, социологическом и прочих аспектах, которые позволили бы им осуществить весь цикл работ с персоналом. До последнего времени само понятие «управление персоналом» отсутствовало в управленческой практике. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий ор­ганизационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы.

В их числе такие важнейшие задачи, как:

* социально-психологическая диагностика;
* анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководителя и подчиненных, управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
* информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью;
* оценка и подбор кандидатов на вакантные должности, анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров;
* планирование и контроль деловой карьеры;
* профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
* управление трудовой мотивацией;
* регулирование правовых вопросов трудовых отношений;
* соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда.

Если раньше, в условиях командно-административной системы, эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересована каждая организация.

Отдел кадров выполняет функции организации набора и отбора персонала, включая тестирование, а также осуществляет:

* ввод в должность новых работников;
* организацию прохождения службы и планирование карьеры;
* оценку деятельности;
* профессиональную ориентацию;
* собеседования с увольняемыми;
* производственное обучение, включающее инструктаж новых работников;
* производственное ученичество по программам переподготовки квалифицированных рабочих из числа работников фирмы;
* специальное обучение инструкторов (мастеров, техников, управляющих);
* подготовку учебных материалов;
* возмещение затрат на обучение по индивидуальным программам работникам фирмы;
* операции с библиотечным фондом;
* корпоративные издания (многотиражка и др.), сбор рационализаторских предложений;
* отношения с внешними учебными центрами;
* учет и статистику по программам обучения.

совместно с отделом финансового обеспечения:

* анализ должностных обязанностей;
* классификацию работ и их тарификацию;
* разработку систем оплаты и премирования;
* пересмотр тарифных ставок и индивидуальной оплаты.

совместно с юридическим отделом:

* участие в коллективных соглашениях и активное проведение согласованной политики;
* работу по жалобам на основе партисипативных процедур, установленных трудовыми соглашениями, и разбор всех споров;
* содействие развитию связей и отношений между администрацией фирмы и работниками на индивидуальной и групповой основе;
* ведение личных дел и трудовой статистики.

Там где должен функционировать отдел социального развития и сосредоточивать все функции, связанные с созданием и управлением внутрифирменной социальной инфраструктурой и предоставлением дополнительных социальных льгот работникам фирмы, а также их планирование, разработку и экономическое обоснование соответствующих систем, занимается конкретно руководитель, так как эти документы поступают свыше:

* коллективное (групповое) добровольное страхование (жизни, здоровья, от несчастных случаев);
* система пенсионного обеспечения;
* помощь в правовой защите для работников фирмы;
* выплата компенсаций при увольнениях;
* организация питания;
* организация отдыха: социальные и спортивно-оздоровительные программы (мероприятия).

Отдел кадров выполняет функции и инженера по безопасности труда и медицинской помощи, разрабатывает необходимый комплекс работ для обеспечения безопасности на производстве:

* разрабатывает стандарты безопасности;
* проводит расследования несчастных случаев с составлением соответствующих отчетов;
* содействует работе по безопасности труда на производстве;
* занимается просвещением в области техники безопасности;
* выясняет и анализирует причины отсутствия работника на производстве.

Отдел кадров совместно с отделом психологической поддержки проводит изучение вопросов кадровой политики и трудовых отношений, включая сбор внешней информации, обследует состояние морально-психологического климата в организации, а также осуществляет:

* подготовку справочных материалов;
* проведение тестирования, анкетирования;
* разработку форм документооборота для кадровой службы;
* разработку правил, стандартных приемов и процедур кадровой работы.

Управление персоналом должно представлять собой целенаправленное использование человеческого фактора для обеспечения роста производительности групп на предприятии. Оно осуществляется с помощью различных приемов, современных методов работы с кадрами для раскрытия потенциальных возможностей человека, создания обстановки, способствующей максимальной отдаче исполнителя в процессе трудовой деятельности.

Основу концепции управления персоналом 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.

Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменения экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в современных социально-экономических условиях приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления персоналом организации. Можно выделить три фактора, оказывающих воз­действие на людей в организации.

Первый - иерархическая структура организации, где основное средство воздействия - это отношения власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй - культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий - рынок - сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Принцип информатизации кадровой работы предполагает применение современных средств вычислительной техники для процедур сбора, передачи, обработки, хранения, выдачи информации в целях оперативного принятия обоснованных кадровых решений. Этому способствуют оснащение кадровых служб персональными компьютерами и создание на их базе автоматизированных рабочих мест работников кадровой службы.

Принцип системности в работе с кадрами предполагает, что управление персоналом на предприятии должно охватывать не отдельные категории работающих, а весь состав персонала, решать не одномоментные задачи, а непрерывно возникающие проблемы в деятельности работника: от его приема на работу, в период продвижения по службе и до его последнего дня работы на предприятии. Нужно использовать разные методы, средства, приемы работы с персоналом, а не случайно принятое под влиянием настроения решение.

Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы. Под управлением кадровыми ресурсами обычно понимают всю совокупность организационных мероприятий, направленных на оптимальное формирование коллектива и полное использование его способностей в производственном процессе (политика подбора и найма работников, развитие карьеры, мотивация, поощрения, увольнения с работы, уход на пенсию, лидерство в коллективе, культура, взаимоотношения и связи, развитие коллектива, творческая обстановка, подготовка персонала, управление конфликтными ситуациями). Для достижения успеха на рынке компании должны располагать стабильным персоналом.Ныне кадровые службы не отвечают уже новым требованиям кадровой политики. Их деятельность ограничивается в основном решением вопросов приема и увольнения работников, оформления кадровой документации. Отсутствует на предприятиях и единая система работы с кадрами, прежде всего система научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников в соответствии с их деловыми и личными качествами. Структура кадровых служб, качественный состав и уровень оплаты труда их работников не соответствуют задачам реализации активной кадровой политики. В стране практически не ведется подготовка специалистов для работы в кадровых службах.

Перестройка деятельности кадровых служб должна осуществляться в следующих направлениях:

* обеспечение комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человече­ского фактора: от трудовой подготовки и профориентации молодежи до заботы о ветеранах труда;
* широкое внедрение активных методов поиска и целенаправленной подготовки нужных для предприятия и отрасли работников. Основной формой привлечения необходимых специалистов и квалифицированных рабочих для предприятий должны стать договоры с учебными заведениями. Актуальна опережающая подготовка рабочих и специалистов для освоения новой техники и технологии в отраслях народного хозяйства, что требует от кадровых служб совершенствования планирования подготовки кадров;
* планомерная работа с руководящими кадрами, с резервом для выдвижения, которая должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационные передвижения руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;
* активизация деятельности кадровых служб по стабилизации трудовых коллективов, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования социально-культурных и нравственно-психологических стимулов;
* обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, что требует от работников по кадрам соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;
* переход от преимущественно административно-командных методов управления кадрами к демократическим формам оценки, подбора и их расстановки, широкой гласности в кадровой работе. Кадровые службы предприятий в современных условиях становятся органами организационно-методического обеспечения выборности и конкуренции, периодической отчетности должностных лиц перед трудовыми коллективами, что потребует от работников по кадрам умения применять методы психологического тестирования, социологические методы изучения общественного мнения, оценки изучаемого кандидата на выдвижение его коллегами, подчиненными и др.;
* укрепление кадровых служб квалифицированными специалистами, повышение их авторитета, в связи с чем становится актуальным создание системы подготовки специалистов для кадровых служб, их переподготовки и повышения квалификации;
* обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической и информационной базы. Целесообразно в связи с этим определить в отраслях и регионах те научные организации и консультационные бюро (фирмы), которые будут разрабатывать кадровые проблемы, оказывать практическую помощь кадровым службам. Необходимо использование типовых «1С-кадры», автоматизированных рабочих мест специалистов кадровых служб, механизации делопроизводства по кадрам.

С учетом изложенного перед службой управления персоналом могут быть поставлены следующие задачи:

1. Определение текущей и перспективной потребности в персонале, выполняющем требуемое количество работы определенного качества в нужный момент времени на определенном месте (участке, отделе, цехе).

2. Управление кадровыми процессами: изучение и анализ рынка труда, подбор, адаптация персонала, профориентация и профотбор, контроль текучести, высвобождения кадров.

3. Развитие персонала, формирование резерва, продвижение кадров, разработка индивидуальных планов карьеры и соответствующих критериев ее развития.

4. Закрепление персонала и стимулирование высокой производительности труда: обеспечение высокого уровня производительности труда посредством организации системы материального и морального стимулирования; развитие состязательности в труде, системы поощрения заслуг и стимулирования групповой деятельности; участие работников в распределении прибыли, социальных выплат; развитие социальной инфраструктуры; регулирование рабочего времени; разработка системы штрафов, санкций.

5. Организация эффективной деятельности работников: расстановка кадров в соответствии с производственными задачами, с учетом склонностей и квалификации работников; контроль условий труда; организация рабочих мест; обеспечение ритмичности работы.

6. Обучение персонала: организация всех видов профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в соответствии с индивидуальными потребностями и требованиями современного производства.

7. Организация участия трудящихся в управлении, взаимодействие с представительствами трудящихся (советы трудовых коллективов, профсоюзы и т.д.).

8. Изучение социальных процессов в коллективе, организация оценки персонала как информационной основы принятия решений по кадровым вопросам.

9. Совершенствование деятельности самой службы управления персоналом.

В структуре отдела (управления) кадров в зависимости от численности работающих и стоящих задач могут создаваться различные сектора, бюро, группы (руководящих кадров и специалистов, рабочих кадров, укрепления дисциплины, работы с молодежью, мобильности кадров, социального обеспечения, табельного учета, воинского учета и т.д.) или их функции возлагаются на отдельных исполнителей. В состав отдела кадров могут входить инспектора по кадрам, инженеры по подготовке кадров, социологи, психологи, физиологи, начальники бюро, другие руководители и специалисты.

Деятельность работников, занятых комплектованием и учетом кадров, регламентируется должностными инструкциями разработанными в соответствии с «Квалификационным справочником должностей служащих» и утвержденными руководителем предприятия или структурного подразделения. При больших объемах работ за работником закрепляются определенные виды работ (прием на работу, увольнение с работы оформление пенсий и т.д.). Основной и главной проблемой управления персоналом в государственной организации – загруженность, разобщенность с отделами или подразделениями, удаленность службы по управлению персоналом от руководства.

**Глава 2.** **Анализ системы управления персоналом в Управлении социальной защиты населения Калманского муниципального района**

**2.1. Общая характеристика Управления социальной защиты населения Калманского муниципального района и анализ основных показателей деятельности**

В Калманке система социальной защиты города представлена единым управлением труда и социальной защиты, взаимодействующими с ним службой социальной помощи на дому и пенсионной службой.

Управление социальной защиты населения Калманского района является отраслевым органом местного самоуправления Калманского муниципального района, входящим в единую областную систему социальной защиты населения, осуществляющим функции по решению вопросов местного значения в сфере социальных отношений, а также по исполнению отдельных государственных полномочий в сфере социальной защиты населения.

«Управление социальной защиты населения Калманского муниципального района» находится по адресу:

457670 г.Калманка, Алтайский край., ул. Советская, 17

Руководитель УСЗН – Трофимова Ольга Сергеевна

Заместитель руководителя УСЗН – Мухутдинов Равиль Салихович

Документ, на основании которого действует руководитель – Положение об основных направлениях детельности УСЗН Калманского муниципального района.

Направление работы УСЗН - оказание комплексной социальной помощи слабозащищенным категориям населения: одиноким престарелым гражданам, федеральным и областным льготникам, малоимущим и многодетным семьям, детям и подросткам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации.

Управление социальной защиты населения Калманского муниципального района создано и действует в соответствии с:

* Гражданским кодексом РФ,
* Федеральным Законом «О некоммерческих организациях»,
* Федеральным Законом №5-Фз «О ветеранах», Федеральным Законом 131 «О местном самоуправлении»,
* Федеральным Законом № 178 «О государственной социальной помощи» от 17.07.1999г (в редакции ФЗ №122 от 22.08.2004г),
* Федеральным Законом №181-ФЗ от 24.11.1995г. «О социальной защите инвалидов в РФ»,
* Постановлением Правительства РФ от 11.09.98г. №1096 «Об утверждении программы государственных гарантий граждан оказания гражданам РФ социальной помощи».

В своей работе каждый отдел данной организации использует свои Федеральные Законы и Постановления правительства, которые им подходят по профилю и направленности в работе. Например, в отделе детских пособий и социальной поддержки семьи используют как основной Федеральный Закон «О государственных пособиях гражданам, имеющих детей», все его дополнения, изменение, в том числе последнее №233 от 25.10.2007г., который вступил в силу с 01.01.2008г.

Отдел субсидий использует в своей работе основополагающим Постановление Правительства РФ №761 от 14.12.2005г. «О предоставлении субсидий на оплату жилого помещения и коммунальных услуг», различные рекомендации по приему, обработке и предоставлению гражданам субсидий на ЖКУ.

Отдел льгот и отдел по социальной поддержке используют:

* Федеральные законы «О ветеранах»,
* «О донорстве крови и ее компонентов» № 5142-1от 09.06 1993 г, «Изменения в ФЗ «О донорстве крови и ее компонентов» № 122-ФЗ от 22.08.2004г,

Этапы формирования УСЗН можно отследить по уставной документации

В условиях введения в действие 131 ФЗ «О местном самоуправлении» государственные полномочия по социальной защите населения переданы муниципальным образованиям. Это позволило сохранить структуру органов социальной защиты, использовать созданный в предыдущие годы персонифицированный банк данных на граждан, имеющих право на меры социальной поддержки.

Управление социальной защиты населения Калманского муниципального района является юридическим лицом, некоммерческой организацией, имеет в оперативном управлении обособленное имущество, самостоятельный баланс, смету. Расчетный и иные счета в банках, круглую печать с полным наименованием, бланки со своим наименованием. Учреждение от своего имени приобретает имущественные и личные неимущественные права и несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде.

Финансирование шло за счет субвенций краевого бюджета, размер их определен исходя из единого подхода к предоставлению социальных услуг гражданам, тем самым исключено неравенство финансовых возможностей разных муниципальных образований. Источниками формирования имущества УСЗН, в том числе финансовых средств, являются:

- имущество, закрепленное собственником или уполномоченным им органом в установленном порядке;

- имущество, приобретенное за счет бюджетных средств, выделяемых учреждению по смете;

- бюджетные ассигнования и другие поступления;

- средства, поступающие в соответствии с Законом РФ «О социальной защите граждан в РФ»;

- внебюджетные средства;

- амортизационные отчисления;

- безвозмездные и благотворительные взносы, пожертвования организаций, учреждений, граждан;

- иные источники, предусмотренные действующим законодательством РФ.

Имущество, отраженное в балансе, закреплено за УСЗН на праве оперативного управления распоряжением Комитета по управлению государственным имуществом. Государственное имущество, закрепленное за УСЗН, не подлежит изъятию, передачи другим организациям и использованию в целях, противоречащих задачам и интересам учреждения.

В Калманском районе реализуется весь комплекс мер социальной поддержки населения.

Приоритетами социальной защиты населения в долгосрочном аспекте выступают:

1. Обеспечение комплексного характера социальной защиты;
2. Совершенствование механизма проставления социальных трансфертных выплат;
3. Осуществление программ на федеральном уровне применительно к социально-экономическим условиям области;
4. Увеличение адресности социальных выплат;
5. Соблюдение прав граждан.

Анализ основных показателей деятельности

Таблица 2.2

Анализ основных показателей деятельности УСЗН

| Наименование показателя | Значение показателя | Изменение, (+,–) | Цепной темп роста, % |
| --- | --- | --- | --- |
| 2007 | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 |
| 1) Выручка от реализации, тыс.руб. | 750,7 | 877,1 | 1041,3 | 126,4 | 164,2 | 116,8 | 118,7 |
| 2) Численность работников, чел. | 129 | 135 | 139 | 6 | 4 | 104,7 | 103,0 |
| а) Фонд оплаты труда, тыс.руб. | 367,65 | 433,35 | 625,5 | 65,7 | 192,15 | 117,9 | 144,3 |
| б) Среднемесячная заработная плата, руб. | 2850 | 3210 | 4500 | 360 | 1290 | 112,6 | 140,2 |
| 3) Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб. | 20135 | 10115 | 10258 | -10020 | 143 | 50,2 | 101,4 |
| 4) Среднегодовые остатки оборотных средств, тыс.руб. | 9854 | 14515 | 12340 | 4661 | -2175 | 147,3 | 85,0 |
| 5) Производительность труда, тыс.руб./чел. | 5,82 | 6,50 | 7,49 | 0,68 | 0,99 | 111,6 | 115,3 |
| 6) Фондоотдача, руб./руб. | 26,82 | 11,53 | 9,85 | -15,29 | -1,68 | 43,0 | 85,4 |
| 7) Фондоемкость, руб./руб. | 0,04 | 0,09 | 0,10 | 0,05 | 0,01 | 232,6 | 117,1 |
| 8) Коэффициент оборачиваемости | 0,08 | 0,06 | 0,08 | -0,02 | 0,02 | 79,3 | 139,6 |
| 8) Себестоимость продукции, тыс.руб. | 3297,2 | 3917,7 | 4029 | 620,5 | 111,3 | 118,8 | 102,8 |
| 9) Прибыль от реализации, тыс.руб. | -2546,5 | -3040,6 | -2987,7 | -494,1 | 52,9 | 119,4 | 98,3 |
| 10) Рентабельность продаж, % | -339,217 | -346,665 | -286,92 | -7,45 | 59,74 | 102,2 | 82,8 |

А теперь рассмотрим все показатели и их изменение более подробно. Выручка в 2008-2009 гг. увеличивалась по сравнению с 2007 г. В 2008 г. на 16,8%, а в 2009 г. на 18,7%. В 2008 г. основные средства снизились на 49,76%, а в 2009 г. стоимость основных средств увеличилась на 1,41% и составила 10258 тыс. руб., против 10115 тыс. руб. в 2007 г. Это обусловлено закупкой нового компьютерного оборудования. Динамика выручки, основных фондов представлена на рис. 2.2.

Оборотные же средства УСЗН в 2008 г. увеличились на 47,3% и составили 14515 тыс.руб по сравнению с 9854 тыс.руб. в 2007 г. В 2009 г. оборотные средства УСЗН опять понизились на 14,98% и составили 12340 тыс.руб., что является положительным моментом, так как позволяют ускорить их оборачиваемость.

Динамика выручки, оборотных средств фондов и коэффициента оборачиваемости представлена на рис. 2.3.

Численность работников УСЗН все время росла с 2007г. по 2009г. включительно. Увеличилась производительность труда: в 2008 г. на 11,64% по сравнению с 2007 г., а в 2009 г. выросла еще на 15,3%. Так при незначительном увеличении численности работников, произошло увеличение выручки от реализации, поднялась производительность. Динамику численности, выручки, и производительности труда можно проследить на рис. 2.4.

Ниже в таблице 2.4. представлен полный отчет о движении основных средств, где отражается стоимость основных средств УСЗН, в том числе, зданий, сооружений, передаточных устройств, машин и оборудования, транспортных средств и т.д. так же в там отражена динамика стоимости основных средств за период с 2007 по 2009 годы в разрезе по показателям.

По данным этой таблицы можно видеть, что в 2009 год был богат приобретениями. Увеличилось число строений, оборудования, транспортные средства, производственный инструмент и т.д. То есть наблюдается увеличение темпов роста основных средств данной организации.

Таблица 2.4

Отчет о движении основных средств за 2007-2009 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2007 (тыс. руб.) | 2008 (тыс. руб.) | 2009 (тыс. руб.) |
| бюджет | внебюджет | всего | % | бюджет | внебюджет | всего | % | бюджет | внебюджет | всего | % |
| Здания (010) | 9717,9 |  | 9718 |  | 9717,9 |  | 9718 | 0 | 18659 |  | 18659 | 92,0 |
| из них жилые здания | 7214,5 |  | 7215 |  | 7144,5 |  | 7145 | -0,97 | 13718 |  | 13718 | 92,0 |
| Сооружения (011) | 37,3 |  | 37,3 |  | 37,3 |  | 37,3 | 0 | 71,7 |  | 71,7 | 92,2 |
| Передаточные устройства (012) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Машины и оборудование (013) | 188,9 | 115,8 | 304,7 |  | 213,4 | 156,9 | 370,3 | 22 | 573,2 | 493,4 | 1067 | 188,0 |
| Транспортные средства (015) | 4,8 |  | 4,8 |  | 47,7 | 20 | 67,7 | 1310 | 127,8 | 66,4 | 194,2 | 186,9 |
| Инструмент производственный (010) | 10,2 | 5,8 | 16 |  | 10 | 10,9 | 20,9 | 31 | 26,7 | 20,3 | 47 | 124,9 |
| Библиотечный фонд (018) | 33,5 | 1 | 34,5 |  | 31,8 | 11,7 | 43,5 | 26 | 79,4 | 17,3 | 96,7 | 122,3 |
| Всего | 9992,6 | 122,6 | 10115 |  | 10058 | 199,5 | 10258 | 1,4 | 19538 | 597,4 | 20135 | 96,3 |

УСЗН Калманского муниципального района получает доход от аренды помещений, от платной деятельности и добровольных пожертвований и целевых взносов физических лиц. Изменение доходов от предпринимательской деятельности УСЗН отражена в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Динамика доходов от предпринимательской деятельности УСЗН (с учетом деятельности МУ КЦСОН) за период с 2007 по 2009 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. |
| тыс.руб. | % | тыс.руб. | % | тыс.руб. | % |
| Аренда | 203,6 | 27,12 | 342,9 | 39,10 | 630,4 | 60,54 |
| Поступления от платной деятельности | 371,2 | 49,44 | 343,6 | 39,18 | 356,7 | 34,26 |
| Добровольные пожертвования и взносы | 175,9 | 23,44 | 190,6 | 21,72 | 54,2 | 5,20 |
| Всего | 750,7 | 100 | 877,1 | 100 | 1041,3 | 100 |

Учреждение самостоятельно распоряжается денежными средствами, полученными по смете расходов и уточненному бюджету, утвержденному Администрацией Алтайского края. В данной смете и уточненном бюджете отражается утвержденный для финансирования этой организации в начале отчетного периода объем бюджетных денежных средств. По окончании отчетного периода составляется отчет об исполнении сметы доходов и расходов по бюджетным средствам (форма №2) и баланс исполнения сметы доходов и расходов (форма №1).

Внебюджетные средства учитываются в уточненной смете доходов и расходов от предпринимательской и прочей, приносящей доход, деятельности на текущий период, которая согласовывается также с Администрацией Алтайского края. По истечению отчетного периода составляется отчет об исполнении сметы доходов и расходов по внебюджетным источникам (форма №4) и баланс исполнения сметы доходов и расходов по внебюджетным источникам (форма 1-1).

Контроль за использованием по назначению и сохранностью имущества осуществляет Комитет по управлению государственным имуществом Алтайского края в установленном порядке.

Объем бюджетных средств в рублевом эквиваленте за последние 3 года имеет тенденцию к росту. Общий объем финансирования, утвержденный на 2008 год, почти на 19 % превышает объем бюджетных средств, утвержденных к финансированию в 2007 году, а объем, утвержденный на 2009 год уже на 3 %.

Изменение бюджетных средств утвержденных для финансирования УСЗН за период с 2007 по 2009 гг. представлено в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Динамика бюджетных средств утвержденных для финансирования УСЗН Калманского муниципального района за период с 2007г. по 2009г. (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Экономическая классификация расходов | 2005 г. | 2006 г. | % | 2006 г. | 2007 г. | % |
| Наименование статьи расходов | Код статьи |
| ТЕКУЩИЕ РАСХОДЫ | 100 000 |  |  |  |  |  |  |
| Оплата труда гос. служащих | 100 100 | 664,90 | 1100,20 | 165,47 | 1100,20 | 1183,00 | 107,53 |
| оплата труда гражданских служащих | 110 110 | 664,90 | 1100,20 | 165,47 | 1100,20 | 1183,00 | 107,53 |
| оплата труда внештатных сотрудников | 110 140 |  |  |  |  |  |  |
| Начисления на оплату труда | 110 200 | 238,00 | 393,90 | 165,50 | 393,90 | 424,00 | 107,64 |
| Приобретение предметов снабжения | 110 300 | 578,50 | 602,60 | 104,17 | 602,60 | 708,00 | 117,49 |
| медикаменты | 110 310 | 2,00 | 3,00 | 150,00 | 3,00 | 3,00 | 100,00 |
| мягкий инвентарь и обмундирование | 110 320 | 90,40 | 31,00 | 34,29 | 31,00 | 67,00 | 216,13 |
| продукты питания | 110 330 | 454,10 | 534,60 | 117,73 | 534,60 | 613,00 | 114,67 |
| оплата ГСМ | 110 340 | 18,00 | 20,00 | 111,11 | 20,00 | 11,00 | 55,00 |
| прочие расходные материалы | 110 350 | 14,00 | 14,00 | 100,00 | 14,00 | 14,00 | 100,00 |
| Командировки и служебные разъезды | 110 400 | 6,00 | 8,00 | 133,33 | 8,00 | 7,00 | 87,50 |
| Транспортные услуги | 110 500 | 5,00 | 9,00 | 180,00 | 9,00 | 5,00 | 55,56 |
| Оплата услуг связи | 110 600 | 7,00 | 8,00 | 114,29 | 8,00 | 8,00 | 100,00 |
| Оплата коммунальных услуг | 110 700 | 1258,70 | 1141,20 | 90,67 | 1141,20 | 1430,00 | 125,31 |
| оплата содержания помещений | 110 710 | 57,30 | 59,40 | 103,66 | 59,40 | 44,00 | 74,07 |
| оплата потребления тепловой энергии | 110 720 | 633,30 | 707,70 | 111,75 | 707,70 | 884,00 | 124,91 |
| оплата потребления электрической энергии | 110 730 | 158,50 | 190,90 | 120,44 | 190,90 | 348,00 | 182,29 |
| оплата водоснабжения помещений | 110 740 | 399,60 | 173,20 | 43,34 | 173,20 | 154,00 | 88,91 |
| прочие коммунальные услуги | 110 770 | 10,00 | 10,00 | 100,00 | 10,00 | 0,00 | 0,00 |
| Прочие текущие расходы на закупку товара | 111 000 | 36,00 | 38,00 | 105,56 | 38,00 | 34,00 | 89,47 |
| Трансферты населению | 130 300 | 153,10 | 176,80 | 115,48 | 176,80 | 145,00 | 82,01 |
| Приобретенное оборудование и предметы длительного пользования | 240 100 | 200,00 | 50,00 | 25,00 | 50,00 | 29,00 | 58,00 |
| Капитальный ремонт | 240 300 | 150,00 | 90,00 | 60,00 | 90,00 | 56,00 | 62,22 |
| ИТОГО РАСХОДОВ | 800 000 | 3297,20 | 3917,70 | 118,82 | 3917,70 | 4029,00 | 102,84 |

Как видно из табл. 2.6 , существенный рост объема финансирования в 2008 году вызван увеличением объема финансирования следующих статей:

* оплата труда гос. служащих – на 65,5 %;
* начисления на оплату труда – на 65,5 %;
* транспортные услуги – на 80 %;
* оплата потребленной электроэнергии – на 20,4 %.

Так же в 2009 году по сравнению с 2008 годом увеличился объем утвержденного финансирования на следующие позиции:

* приобретение предметов снабжения – на 17,5 %;
* оплата коммунальных услуг – на 25 %, за счет роста финансирования на оплату потребления электроэнергии на 82.3 %.
* оплата труда гос. служащих – на 7.5 %.

В то же самое время объем финансирования на нижеперечисленные позиции сократился:

* транспортные услуги;
* оплата содержания помещений;
* трансферты населению;
* приобретение оборудования.

Из года в год сокращается финансирование расходов на капитальный ремонт.

**2.2 Анализ системы управления персоналом в УСЗН**

Структура и штатное расписание УСЗН утверждается руководителем Управления, Администрацией Калманского муниципального района, делается предварительный запрос в Министерство социальных отношений (в некоторых отделах), если частичное финансирование идет из Министерства социальных отношений. Структура «Управления социальной защиты населения» Калманского муниципального района представлена на рис.2.1.

Основным подразделением, осуществляющим работу с кадрами в УСЗН, является отдел кадров. В связи с загруженностью отдел кадров работу по определению потребности в персонале, отбор и первичную профессиональную подготовку отдел кадров проводит совместно с руководителями отделов. Для проведения тестирования привлекается психолог, так как определение психотипов и разработка мотивационных мероприятий на их основе требуют профессионального подхода.

Перед проведением анализа действующей системы управления в организации, все способы и методы рассматриваются у руководителя УСЗН.

Все приведенные данные были собраны и скомпонованы отделом кадров и архивным отделом, так как именно туда «стекается» основная информация по организации.

В УСЗН работает три категории работников:

1. Государственные служащие (Оплата труда регулируется 79-ФЗ и Указом Президента РФ «О денежном содержании федеральных государственных служащих»). К ним относятся:
2. Руководитель,
3. Заместители руководителя,
4. Начальники отделов,
5. Ведущие специалисты,
6. Специалисты 1 категории,

е. Специалисты 2 категории,

ж. Специалисты.

1. Служащие (оплата труда регулируется Постановлением Правительства РФ), включают в себя:
2. Инспектора,
3. Завхоз.

3. Обслуживающий персонал (оплата труда производится по 1-му разряду Единой тарифной сетки) включает в себя:

1. Дворники,
2. Уборщицы,
3. Рабочие по обслуживанию здания (оплата труда производится по 3-му разряду Единой тарифной сетки),
4. Водителей (оплата труда производится по 5-му разряду Единой тарифной сетки).

На каждого сотрудника в отделе кадров УСЗН оформляется личное дело, разрабатывается должностная инструкция.

Все операции и расчеты по кадрам отражаются как документально, так и в программном комплексе «Гарант», «1С-кадры».

Прием, увольнение или перевод работников отдела, установление им должностных окладов и надбавок к ним производится по приказу руководителя УСЗН, согласно утвержденного штатного расписания по представлению начальника отдела, в соответствии с трудовым законодательством.

К работникам УСЗН предъявляются следующие требования:

1) Все поступившие на работу должны получить вводный инструктаж от специалиста отдела кадров о конфиденциальности, по безопасности труда и пожарной безопасности.

2) После вводного инструктажа работник получает личную карточку и инструкцию по безопасности труда и пожарной безопасности, которые он приносит на рабочее место.

3) После проведения инструктажа на рабочем месте ответственное лицо (зам. руководителя, начальник отдела) заносит сведения об этом в личную карточку инструктируемого и расписывается в ней. Затем расписывается получивший инструктаж работник.

4) По истечении испытательного срока (7 дней) вновь принятый работник вместе со своим руководителем приходит к руководителю или его заместителю, который совместно с представителем комиссии по проверке знаний по охране труда, проводят проверку знаний и оформляют это протоколом и своей подписью в личной карточке. После этого новый работник допускается к самостоятельной работе приказом по ОФК.

5) Повторный инструктаж проводится не реже двух раз в год (май-июнь, ноябрь-декабрь) с обязательной прописью в личной карточке.

6) Проверка знаний по охране труда работников ОФК проводится один раз в год с оформлением протокола, прикладываемого к личной карточке работника.

7) Перевод с одной работы на другую и совмещение профессий на длительное время оформляются приказом руководителя ОФК и проведением инструктажа на новом рабочем месте с записью в личной карточке.

8) Перевод на срок до одной рабочей смены производится с записью в журнале временных переводов с указанием профессии, на которую оформлен перевод, подписями инструктирующего и инструктируемого.

9) О каждом несчастном случае в рабочее время пострадавший или очевидец немедленно извещают руководителя отделения, начальника отдела, которые принимают меры для оказания первой помощи и доставки его в медицинский пункт.

10) Руководители организуют расследование причин несчастного случая в сроки, обусловленные законодательством.[[[3]](#footnote-3)]

Анализ состава, структуры и движения кадров по УСЗН, прежде всего, необходимо начать с анализа обеспеченности трудовыми ресурсами табл.2.7.

Таблица 2.7

Обеспеченность трудовыми ресурсами УСЗН

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | 2008 год | Потребность в трудовых ресурсах в 2009 г. | Отклон.от плана | В сравнен.с 2008 г  |
|  | план | факт |
| Руководители | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Госслужащие  | 108 | 104 | 102 | -2 | -6 |
| Служащие  | 11 | 11 | 11 | 0 | 0 |
|  Обслуживающий персонал всего, чел  | 19 | 21 | 21 | 0 | +2 |
| Всего по ОУФК, чел | 139 | 137 | 135 | -2 | -4 |

Если просмотреть результаты по обеспеченности трудовыми ресурсами можно сделать вывод, что в 2009 г. в УСЗН недостатка по административно – управленческому персоналу не было, а по категориям персонала, таким как госслужащие - дефицит. Динамика численности к уровню предыдущего года отражает снижение численности на 4 человека по УСЗН в целом, при этом рост численности обслуживающего персонала составил 2 человека, а численность госслужащих снизилась на 6 человек.

Таким образом, в 2009 году в УСЗН существенного дефицита в работниках не было. Это означает, что по численности работников были созданы все условия для обеспечения бесперебойной, ритмичной работы и выполнению производственной программы.

Но необходимо еще сделать анализ трудовых ресурсов по полу, возрасту, так как рекомендуется постоянно отслеживать динамику возрастной структуры по категориям сотрудников, отдельным подразделениям, специальностям. Знание этой динамики позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей организации в рабочей силе, подготовки резерва, профессионального обучения, компенсации. Так как лишь 8% коллектива мужчины, а следовательно, основная точка зрения женская, то эту выборку можно не делать, но по возрасту следует провести. Возрастная группа характеризуется средним возрастом и рассчитывается как сумма возрастов всех сотрудников, разделенная на число занятых в организации.

Анализ трудовых ресурсов УСЗН представлен рисунком 2.5.

Чтобы вычислить средний возраст (39 лет), пришлось сделать более конкретную раскладку по возрасту и данные по ней указаны в таблице, которая находится в Приложении Д.

Теперь нужно проанализировать уровень образования работников вышеуказанной организации, для этого необходимо примерно так же сгруппировать сотрудников, но уже по уровню образования. Результат группировки можно увидеть на рис.2.6.

Проанализировав уровень образованности (учитывая данные диаграммы), можно с уверенностью сказать, что образование в организации следует поднимать, поскольку уровень деятельности подразумевает под собой высокий уровень образования.

Для анализа стабильности рабочей силы и преданности (оценки лояльности) сотрудников организации исследовались следующие данные:

* Общий стаж работы;
* Продолжительность работы в конкретной организации (в нашем случае УСЗН).

Данные о стаже сотрудников показаны на рис. 2.7, а о их продолжительности работы в УСЗН на рис. 2.8.

После наглядного анализа по стажу и продолжительности видно, что многие сотрудники раньше работали в других местах, так как эта организация сравнительно недавно образовалась из многих похожих по профилю организаций. Люди, устроившиеся в УСЗН, переучивались, долго привыкали к коллективу и т.д. Поэтому говорить о лояльности персонала в этом случае не приходится. Очень многие до сих пор не уверены, что больше эта организация не переформируется или не распустится. Сотрудники очень осторожны, не особо стремятся выделиться, так как не уверены в продвижении по карьерной лестнице.

Чтобы провести анализ движения (текучесть) кадров, нужно знать число покинувших организацию сотрудников по собственному желанию и среднее число сотрудников занятых в течение года. В нашем случае на 01.01. 2008 года их было 0% (уволенных 0/занятых 139\*100), на 01.01.2009 года текучесть 2,96% (уволенных 4/135\*100),та же картина и на 01.01.2010 год.

Таким образом, можно сделать вывод, что в организации наблюдается дисфункциональная текучесть, т.е после ухода наиболее ценных кадров, организация в течение года не может найти им замену. Если дисфункциональная текучесть будет прогрессировать, то мотивационная среда как правило будет слабеть. Пассивные сотрудники, которых раньше не так было заметно, превратятся в «балласт» организации. Начнется снижение производственных и финансовых показателей и т.д. В нашем случае картина немного обнадеживающая, так как особого роста текучести не наблюдается.

Анализ причин текучести определяется методом группировки на основе проведенного анкетирования в процентном отношении. Проведя анализ по предложенной методике, можно сделать вывод, что группа стабильных и удовлетворенных сотрудников составляет 44% от всех опрошенных. Удовлетворенных, но предпочитающих поиск работы в настоящее время - 12%. Группа сотрудников, неудовлетворенных и не занимающимся поиском работы, составила 18%. Группа мобильных сотрудников, испытывающих неудовлетворенность своей деятельностью в компании и предпринимающих активный поиск нового места работы, составила 26% опрошенных сотрудников.

Более наглядно, средняя продолжительность рабочего дня по УСЗН за 2007-2009 гг., а также общий фонд рабочего времени представлены на рис. 2.9.

Использование труда госслужащих в УСЗН за 2007-2009 гг. представлено в табл. 2.8.

Таблица 2.8

Использование трудовых ресурсов по УСЗН за 2007-2009 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008год | 2009 год | Отклон. от плана  | В сравн. с пред.г. |
|  | план | факт |
| Среднегодовая численность госслужащих  | 108 | 104 | 102 | -2 | -6 |
| Отработано дней одним рабочим за год | 190 | 192 | 191 | -1 | +1 |
| Отработано часов одним рабочим за год/ ч | 1463 | 1498 | 1471 | -27 | +8 |
| Средняя продолжительность рабочего дня,/ч | 7,7 | 7,8 | 7,7 | -0,1 | 0 |
| Общий фонд рабочего времени, чел / дн  | 20520 | 19968 | 19482 | -486 | -1038 |
| Общий фонд рабочего времени, чел/ час  | 158004 | 155750 | 150011 | -5739 | -7993 |

На основе данных рассчитаем коэффициенты использования рабочего времени работников УСЗН.

Данные свидетельствует о том, что в 2009 году в УСЗН, уровень фактического фонда рабочего времени ниже планового на 5739 часов и на 7993 часов по уровню прошлого года.

Произведенные расчеты свидетельствуют о том, что имеющиеся трудовые ресурсы УСЗН использует недостаточно полно, что еще раз подтверждает наличие в организации по большей части пассивных сотрудников.

В среднем одним рабочим отработан 191 день, а не 192 как было запланировано, вследствие чего сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 1 день, а на всех – 102 дня, или 795 часов. Внутрисменные сверхплановые потери рабочего времени: за один день они составили 0,1 ч., а за все отработанные дни всеми рабочими – 1949 часов.

В целом, по УСЗН общие потери рабочего времени составили 2744 ч. (795+1949) или 1,8% (2744 / 150011).

Что касается изменения данных показателей по отношению к предыдущему году, то можно отметить положительное влияние следующего фактора – рост отработанных дней одним работником с 190 до 191 дня на человека. Данный фактор вызвал рост уровня фонда рабочего времени на 785 часов. Численность работников снизилась на 4 человека, что отрицательно повлияло на фонд рабочего времени и его уровень за счет данного фактора ниже на 8778 часов. Продолжительность рабочего дня по отношению к предыдущему году осталась без изменений.

Отчетный баланс рабочего времени (выявление причин его потерь), приведен в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Анализ причин использования фонда рабочего времени в УСЗН

| Наименование показателя | На одного рабочего | Отклонение от плана |
| --- | --- | --- |
| план | Факт | На одного рабочего | На всех рабочих |
| Календарное количество дней | 365 | 365 |  |  |
| В том числе:Праздничные и выходные дни | 115 | 115 |  |  |
| Номинальный фонд рабочего времени | 250 | 250 |  |  |
| Неявки на работу, всегов том числе: | 58 | 59 | +1 | +102 |
| Ежегодные отпуска | 24 | 21 | -3 | -306 |
| Отпуска по учебе  | 1 | 1 | - | - |
| Отпуска по беременности и родам | 3 | 2 | -1 | -102 |
| Дополнительные отпуска с разрешения администрации | 22 | 25 | +3 | +306 |
| Болезни | 8 | 6 | -2 | -204 |
| Прогулы | - | 1 | +1 | +102 |
| Простои | - | 3 | +3 | +306 |
| Явочный фонд рабочего времени | 192 | 191 | -1 | -102 |
| Продолжительность рабочего дня, ч | 8 | 8 | - | - |
| Бюджет рабочего времени, ч | 1536 | 1528 | -8 | -816 |
| Предпраздничные сокращенные дни, ч | 11 | 11 | - | - |
| Льготное время подросткам, ч | 3 | 2 | -1 | -102 |
| Внутрисменные простои, ч | 24 | 44 | +20 | +2040 |
|  Полезный фонд рабочего времени, ч | 1498 | 1471 | -27 | -2754 |

Он определяет, что большая часть потерь рабочего времени ((306+102+306)\* 7,8 +2040 = 7609 ч) вызвана субъективными факторами. Они включают: дополнительные отпуска с разрешения администрации, прогулы, простои. Такие потери рабочего времени можно считать не использованными резервами увеличения фонда рабочего времени.

В УСЗН для установления нормативной численности служащих используются те же методы, что и для нормирования труда обслуживающего персонала, в том числе аналитически-расчетный метод на основе применения:

- единых норм времени (например копировальные работы);

- типовых норм времени (работы по делопроизводству и др.);

- нормативов численности служащих по функциям управления (нормативы численности по «Бухгалтерский учет и отчетность» и др.).

Для руководителей регламентируются число подчиненных и заместителей, затраты рабочего времени на закрепленные за ними виды деятельности.

Для специалистов и технических исполнителей в УСЗН применяется метод нормирования труда путем построения балансов затрат рабочего времени. На основе анализа фактического баланса рабочего времени проектируются содержание и затраты времени по каждому виду работ с учетом реализации мероприятий, направленных на совершенствование трудового процесса. Для тех специалистов и технических исполнителей, которые заняты обслуживанием производства, целесообразно устанавливать нормы обслуживания (например, для работников вычислительных центров, табельщиков, кассиров).

Чтобы выбрать мотивационные действия нужно провести оценку мотивационной среды, которая создает необходимые стимулы для эффективной работы и достижения целей УСЗН.

Результаты анкетирования по диагностике мотивационной среды и определению мотивационного профиля определили степень заинтересованности работников УСЗН в повышении эффективности деятельности предприятия и представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Оценка признаков для мотивации работников УСЗН

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мотивационные признаки | Значимые для обслуживающего персонала | Значимые для управленческого персонала |
| величинавыбора | средняяоценка | величинавыбора | средняяоценка | Низкая оценка |
| 1  | Стремление к получению материального вознаграждения | 83,1  | 9,84  | 32,4 | 3,6  | 4  |
| 2  | Потребность в условиях безопасности в работе и социальный комфорт  | 58,7 | 7,42 | 55,1 | 7,0  | 2  |
| 3  | Потребность в хорошем отношении со стороны коллег | 47,6 | 6,34  | 15,3 | 5,67  | 3  |
| 4  | Потребность в уважении со стороны руководителя  | 38,2 | 5,75  | 12,74 | 5,0  | 4  |
| 5 | Стремление к продвижению по службе | 31,9 | 3,98 | 14,8 | 4,22 | 3 |
| 6 | Желание избегать ответственности | 24,3 | 2,47 | 0,98 | 1,0 |  |
| 7 | Стремление проявить себя | 15,7 | 5,02 | 13,5 | 4,22 | 4 |
| 8 | Потребность в осознании общественной значимости своего труда | 6,2 | 4,21 | 55,31 | 8,11 |  |
| 9 | Потребность в удовлетворении от хорошо выполненной работы | 9,7 | 5,84 | 76,51 | 9,78 | 1 |
| 10 | Желание проявить творчество в работе | 7,5 | 4,05 | 43,58 | 5,22 | 4 |

Графически результаты исследования мотивов трудового поведения работников УСЗН представлены на рис. 2.10.

Выяснилось, что материальная заинтересованность является одним из основных мотивов трудовой деятельности обслуживающего персонала УСЗН (82% голосов), а для управленческих работников самым значительным мотивом является потребность в удовлетворении от хорошо выполненной работы.

Вторым значимым мотивационным признаком у персонала УСЗН является потребность в условиях безопасности в работе и социальном комфорте в коллективе (60%). Потребность в хорошем отношении со стороны коллег наблюдается у 49%, а потребность в уважении со стороны руководителя выявлена у 37%.

Желание избегать ответственности наблюдается в основном у 25% работников, к которым относятся технички и подсобные рабочие.

Мотивационный признак - стремление к получению материального вознаграждения, выявлено у 33% управленческих работников, что говорит о том, что они в принципе довольны оплатой труда и на первом месте у них стоят другие мотивационные признаки: 43% управленческого персонала проявляют желание проявить творчестве в работе.

Руководитель же, со своей стороны, хотели бы видеть главным мотивом у подчиненных - удовлетворение от хорошо выполненной работы (78%), потребность в условиях безопасности и потребность в осознании общественной значимости труда работников (56% получили оба мотива).

Таким образом, обнаружилось несовпадение взглядов на мотивацию у руководителя и подчиненных УСЗН.

Для полноты обзора этого факта, глядя на рисунок 2.11 можно проанализировать насколько отличаются виды поощрений персонала. Это проводится для того чтобы увидеть, как на практике будут различаться желаемые поощрения от фактических.

Проведенный анализ, показывает, как отличается мышление руководства и персонала. На основании полученных экспериментально данных, можно сделать вывод, что в целом в УСЗН действующая система управления персоналом требует изменения и разработки рекомендаций по ее улучшению.

Выбор мотивационных мероприятий обычно определяет руководитель со специалистом по кадрам и службой психологической поддержки.

* 1. **Оценка эффективности системы управления персоналом в УСЗН Каменского муниципального района**

Оценка эффективности системы управления включает в себя результаты оценки экономической, социальной и организационной эффективности организации.

Экономический эффект отражает экономическую сущность процесса удовлетворения потребности организации в персонале. По приведенным выше данным потребность в персонале, хоть и невелика, но очень существенна, поскольку в организации не хватает ключевых работников, а действующий персонал не отвечает основным требованиям УСЗН, по возрасту, образованию. Немного успокаивает то, что повышенной текучести в организации не наблюдается, но от того, что руководству долгое время не удается восполнить уход наиболее работоспособных сотрудников сильно настораживает, так как спустя некоторое время этот факт может привести к плачевным результатам. Это свидетельствует о плохой работе отдела по отбору и приему персонала.

Социальный эффект выражает степень удовлетворенности потребностей персонала.

После анкетирования и тестов стало видно, что в организации снижается лояльность персонала, т.е. повышается критика сотрудников в адрес руководства. А причиной этому стало всего лишь небольшое ограничение в проведении корпоративных праздников. Их стало немного меньше, и они стали проводиться в выходные дни. Из бесед, интервью стало видно, что в организации повысился уровень конфликтности, так как из организации ушли именно ключевые сотрудники, неформальные лидеры, которые могли как-то урегулировать ситуации внутри отделов, но теперь сложилась такая ситуация когда пассивный персонал не может и не хочет выполнять работу, которую раньше выполняли (за них тоже) лидеры. Хотелось бы порекомендовать изменить должностные инструкции, распределив между сотрудниками отдела дополнительных обязанностей, которые бы они указали в анкете, с определенной долей ответственности и вознаграждения. А результаты «новой» работы выносить на общественное обсуждение, для поддержания корпоративного духа. Можно изменить какой-нибудь корпоративный праздник, для чествования наиболее успешных сотрудников, с выдачей подарков, грамот и поздравлений. Думаю, что после этого уровень конфликтности понизится, а эффективность работы повысится.

Организационный эффект показывает насколько учтена степень организационной готовности данной системы к функционированию.

В данной организации, видимо не найдены, или неверно подобраны дополнительные факторы нематериальной мотивации, т.к. основным фактором вознаграждения является материальная мотивация, но видя то, что финансовые возможности УСЗН ограничены, многие сотрудники просто начали работать «спустя рукава». Хорошо организованная система обучения новичков опытными сотрудниками, прохождение испытательного срока, в большинстве случаев способствует лучшей адаптации на рабочем месте.

Проведенное исследование позволило получить следующие выводы, что сотрудники стабильно работающие в организации меняются в ходе роста и приобретения жизненного и профессионального опыта. Если несколько лет назад у них были одни потребности, то сейчас совсем другие. Мотивационный профиль постоянно изменяется и этот факт следует учитывать на всех этапах системы мотивации персонала. Оттого, что регулярно не проводится мониторинг мотивационной среды, нет получения обратной связи, а следовательно теряется контроль над потребностями персонала организации.

Этапом развития УСЗН сейчас является становление, поиск новых выходов на рынок услуг, в нашем случае социальных. Проведение тренингов просто необходимы для наиболее эффективной работы всей организации. В соответствии с требованиями рыночной экономики в организации повышается роль кадровых служб, занимающихся менеджментом персонала и следовательно требует некоторых изменений:

* Введение в структуру предприятия служб управления персоналом требует обеспечения их высококвалифицированными кадрами и перехода к новым организационным формам.
* Для подбора кадров целесообразно формализовать методы и процедуры, входящие в комплексную систему отбора персонала.
* С целью повышения эффективности использования персонала необходимо внести изменения в структуру управления предприятием, сложившуюся еще в условиях централизованной экономики.
* Численность персонала хоть и не сильно велика, но необходимо, опираясь на проделанный анализ учитывать, что возрастная структура требует вливания молодых, свежих сил. Тем более, что уровень образованности оставляет желать лучшего, а средств на повышение профессионального образования практически нет, так как свободных средств у бюджетной организации на это не выделяется.

Хотелось бы порекомендовать устроить некое соревнование по отзывам, письмам посетителей (учитывая профиль организации) с вынесением их на общую доску почета или в газету, которую УСЗН выпускает. Небольшая работа по этому направлению уже начата, но она проводится пока только в подразделении УСЗН – МУ КЦСОН. Образцы можно посмотреть в Приложении З.

Много мероприятий, которые организуют специалисты отдела кадров (табл.2.11) являются действительно работающими стимулами в организации. Традиции отмечать корпоративные праздники наряду с общественными, при этом помогая друг другу в проведении этих праздников, только укрепляют корпоративный дух, повышают лояльность сотрудников.

Таблица 2.11

Календарь памятных дат

УСЗН Верхнеуральского муниципального района

|  № п/п | Наименование | Дата |
| --- | --- | --- |
| 1. | День памяти погибших в радиационных катастрофах | 26 апреля |
| 2. | День воинской славы РоссииДень победы в Великой отечественной войне | 9 мая |
| 3. | День семьи | май |
| 4. | День социального работника | 8 июня |
| 5. | День памяти и скорби | 22 июня |
| 6. | День пожилых людей | 1 октября |
| 7. | День памяти жертв политических репрессий | 30 октября |
| 8. | День матери | 25 ноября |
| 9. | День инвалида | 3 декабря |

Также очень примечательным является и то, что большинство работников УСЗН, знают миссию, цель, стратегию и структуру своей организации, хотя информацию о них они получили из различных источников: чаще после тренингов и организационных собраний.

Запись видеофильмов основных событий в жизни организации, конференций, семинаров, торжественных мероприятий, информационных бюллетеней, общественные связи со средствами массовой информации делают жизнь организации не только интересной, но и познавательной для вновь прибывших сотрудников, которые еще не знают о профиле деятельности организации. Мощным стимулом в этой организации является проведение конкурсов профессионального мастерства, так как перед ним сотрудники наиболее эффективно работают.

Из проведенного анализа видно, что УСЗН устойчивая, ориентированная на традиции стабильная организация с высокой степенью управляемости.

**Заключение**

Эффективное управление персоналом выдвинулось в число практических задач, факторов, экономического успеха. Оно призвано обеспечить благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественное признание своих достижений. Тем самым к 2010г. в сфере управления кадрами должны произойти последовательные смещения акцентов с технократических подходов, которые регламентируются содержанием трудового процесса, к целостному подходу, в основе которого – долговременное развитие трудового потенциала работников. Это содержательно изменит «управление персоналом»: от простого оперативного решения возникающих проблем оно будет переходить к определению будущих потребностей людей и развитию их трудового потенциала.

Своевременное комплектование кадрами всех ключевых подразделений предприятия становится невозможным без четкого планирования, разработки и реализации кадровой политики.

Кадровое планирование направлено, как на удовлетворение запросов производства, так и на обеспечение интересов сотрудников и общества в целом. Сегодня приходится в большей степени, чем прежде, искать возможности для согласования рыночных условий и интересов сотрудника фирмы.

Планирование в кадровой работе является составной частью управления предприятием в целом, предполагает отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров и призвано выявлять тенденции в развитии рабочей силы, своевременно определять качественные и количественные требования к ней. Все это существенно повышает эффективность использования кадрового потенциала.

Достоверность и обоснованность методов отбора являются основой соответствие претендента на должность предъявляемым к нему требованиям. Недооценка выбора форм и методов подбора персонала – наиболее распространенная ошибка руководства фирм.

Необходимость перестройки работы кадровых служб связана и с тем, что кадровый состав, а также статус и уровень оплаты труда кадровиков не соответствуют задачам реализации активной кадровой политики, о чем свидетельствуют приведенные выше данные.

Усиление материально-технического и научно-методического обеспечения кадровой работы является неотложной задачей для большинства предприятий.

Службы управления персоналом должны быть укомплектованы специалистами, способными успешно решать широкий спектр вопросов деятельности предприятия и совместно с другими службами активно влиять на эффективность работы предприятия.

В настоящее время крайне необходима система подготовки и переподготовки работников центров управления персоналом, так как в стране практически нет специальных средних и высших учебных заведений, готовящих специалистов по данному профилю.

Если сегодня основное внимание управления персоналом сосредоточено на формирование планов по труду, выработке политики найма, поддержание рабочей атмосферы на производстве, содействии руководителям в подборе, развитии и высвобождении кадров, то к началу следующего века в центре внимания будут находиться проблемы занятости и справедливой оплаты труда, гибких социальных выплат и режимов труда, активное вовлечение работников в планирование карьеры, их обучения на всех стадиях служебного роста.

Исходя из анализа анкетирования по степени удовлетворенности можно сказать, что у некоторых работников появляется тревога за будущее (12%), сопротивляемость изменениям (18%); стремление как можно дольше оставаться на одном рабочем месте (44%); низкая мотивация на достижение цели; боязнь неуспеха; слабая готовность к риску; неготовность к неопределенной работе (26%). Руководители в большей степени заняты частными вопросами и деталями, они ориентированы на выполнение задания и относительно постоянны в своем стиле управления, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность.

Результаты диагностики в первую очередь показали низкую восприимчивость организации к управляющим воздействиям.

Относительно высокий уровень сопротивления конструктивным изменениям в организации, связан с большим количеством имеющихся привилегий и боязнью потерять их в ходе реорганизации работы.

Система управления УСЗН имеет авторитарный стиль руководства. Сотрудники опасаются выражать свое мнение, высказывать несогласие и неохотно доверяют друг другу, имеются тенденция к централизации.

Основным залогом поддержания эффективности управления УСЗН является формирование кадрового резерва (как указано выше), усиление мотивации работников и развитие управленческих навыков руководящих кадров по формированию культуры на рабочих местах, внедрение организационных мероприятий по повышению эффективности деятельности работников и формированию позитивной организационной культуры в УСЗН. Проведенное исследование мотивационной системы в УСЗН позволило дать несколько практических рекомендаций для руководителей и сотрудников и рассчитать целесообразность и эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию действующей системы управления персоналом. Построение эффективной системы управления персоналом в организации очень сложный вопрос, так как для ее разработки понадобилось собрать множество сведений не только о деятельности организации, но обобщить сведения о ее сотрудниках. Думаю, что предложенные мной мероприятия и рекомендации повысят эффективность работы персонала этой организации.

**Список литературы**

1. Албастова Л.Н. Технологии эффективного менеджмента: Учеб.-практ.пособ. М.: ПРИОР, 1998. 258с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с. С.128-154.
3. Вудкок М., Фрэнсис Д.. «Раскрепощенный менеджер», М. «Дело», 2003г.
4. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала: учебное пособие/Ростовна Дону: Феникс, 2009.-448с.
5. Гончарук В. А. «Маркетинговое консультирование», М. «Дело», 2007г.
6. Деслер Г. Управление персоналом. –М.:Бином,2004.
7. Егоршин А.П. Управление персоналом . – 2-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с., вкл. С.375-579.
8. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.
9. Зайцева О.Н., Радугин .А. и др. Основы менеджмента. -М.: Центр, 2007. -с.286-311.
10. Завьялова П.С., Демидова В. Е. «Маркетинг во внешнеэкомической деятельности предприятия», М. «Внешторгиздат», 2000г.
11. Иванова С.В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнескукс, 2005 – 288 с. – (Серия «Бизнес на 100%»).
12. Котлер Ф.. «Управление маркетингом», М. «Экономика», 2004г.
13. Крутик А., Пименова А.. «Введение в предпринимательство», С-Пб. «Политехника», 2005г.
14. Кибанов А. «Управление персоналом», М. «Инфра-М», 2004г.
15. Ковалев А. И., Войленко В. В. «Маркетинговый анализ», М. « Центр экономики и маркетинга» 2004г.
16. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях.-М.: Вершина, 2004.
17. Кнорринг В.. «Искусство управления», М. «БЕК», 2004г.
18. Красовский Ю.. «Управление поведением на фирме», М. «Инфра-М», 2003г.
19. Магура М. И., «Поиск и отбор персонала», М. ОАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003г.
20. Маслов Е. В. «Управление персоналом предприятия», Москва – Новосибирск, 2001г.
21. Мишурова И.В., Кутелов П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2003. – 224 с.
22. Мишурова И.В., Кутелов П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. Изд-е 2-е, испр. и доп. – Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2004. – 240 с. (Серия «Новые технологии»)
23. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. «Управление персоналом», М. «Финстатинформ», 2004г.
24. Одегов Ю., Маусов Н., Кулапов М.. «Эффективность системы управления персоналом (социально-экономический аспект)», М. РЭА им. Плеханова, 2003г.
25. Осипов Ю. и Смирнова Е.. «Основы предпринимательского дела», М. «БЕК», 2002г.
26. Пугачев В.П Руководство персоналом: Учебник-М.: АспектПресс, 2006-416с..
27. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. – СПб.: Питер 2003.
28. Самоукина Н.В. Как расстаться без взаимных обид//Фармацевтический вестник, 2004.- 02.03.
29. Самоукина Н.В.Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах – М.: Вершина, 2008.-224с.
30. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. мотивация трудовой деятельности персонала. – М.: «Журнал «Управление персоналом», 2005. 278 с.
31. Травин В. В., Дятлов В. А. «Основы кадрового менеджмента», М. «Дело», 2004г.
32. Уткин Э.. «Управление фирмой», М. «Акалис», 2001г.
33. Чемеков В.П. Грейдинг технология построения системы управления персоналом-МОСКВА: Вершина,2008-208с.
34. Чемеков В.П., Кузнецова Т.Г. Ранжирование – средство управлением развития персонала//Персонал Микс , 2002.- №3(12).-С.28-31.
35. Чемеков В.П. Кадровая логистика – взгляд на карьеру//Кадровый вестник,2000-№8(20).-С.20-25.
36. Шаховой В.А. Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие. М.: ООО «Вершина». 2003. – 224 с.

**Приложение А**

Анкета

Служба персонала проводит анкетирование сотрудников с целью оптимизации кадровой политики нашей организации. Ваше мнение будет обязательно учтено при разработке мер по снижению текучести персонала в организации.

1. Сколько времени вы работаете в нашей организации?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Довольны ли вы своей работой в нашей организации?
* Да.
* Скорее да.
* Затрудняюсь ответить.
* Скорее нет.
* Нет.
1. Проранжируйте по степени значимости факторы, которые представлены ниже (по 7-ми бальной системе).
* Содержание работы.
* Условия работы.
* Перспектива построения карьеры.
* Повышение профессионализма.
* Заработная плата.
* Отношения с руководством.
* Атмосфера в команде.
1. Какие еще условия работы важны для вас? (напишите) \_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Отметьте, пожалуйста, то утверждение, которое соответствует вашей позиции.
* Я удовлетворен(а) работой в организации и не хотел(а) бы менять место работы.
* Я удовлетворен(а) работой в организации, но хотел(а) бы сменить место работы по объективным обстоятельствам.
* Я не удовлетворен(а) работой в организации, но не хотел(а) бы менять место работы.
* Я не удовлетворен(а) работой в организации и хотел(а) бы сменить место работы.
* Я не задумывался (лась) над этим вопросом.
1. Напишите, пожалуйста, ваши пожелания по улучшению деятельности нашей организации:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Если вы считаете нужным, напишите, пожалуйста, свои фамилию, имя, отчество:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Спасибо за ваши ответы!

**Приложение Б**

Анкета

Уважаемые коллеги! Руководство и служба персонала проводят анкетирование с целью оценки мотивационной среды в нашей организации. Будьте добры, ответьте на вопросы, предлагаемые в этой анкете. Ваши ответы обязательно будут учтены при улучшении существующей системы мотивации в нашей организации.

Оцените по 11-бальной шкале приведенные ниже факторы, имеющиеся в нашей организации: от 0 (полностью не соответствует) до 10 (полностью соответствует.

|  |  |
| --- | --- |
| **Фактор**  | Ваша оценка |
| **Результаты, ожидаемые руководством, четко определены** | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| **Ожидаемые руководством результаты известны каждому сотруднику** | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| **В организации существуют вознаграждения за высокие результаты в работе** | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| **Система вознаграждений за высокие результаты в работе известна каждому сотруднику** | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| **Вознаграждения за высокие результаты в работе значимы для каждого сотрудника** | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| **Система контроля и оценки обеспечивает объективную оценку результатов работы** | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| **Персонал уверен в том, что результаты труда оцениваются объективно** | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| **Результаты работы каждого хорошо известны в отделах, организации в целом** | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| **Вознаграждения соответствуют результатам труда** | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| **Сотрудники уверены в справедливой системе вознаграждений** | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| **Вознаграждения являются своевременными** | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| **Работники уверены, что ожидаемые руководством результаты соответствуют их возможностям** | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| **Достижение ожидаемых руководством результатов не связано с чрезмерными усилиями сотрудников** | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| **Сотрудники имеют достаточно информационных, материально-технических и других ресурсов для выполнения работы** | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| **Статус сотрудника в команде и отношение к нему коллег зависят от того, как он работает** | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| **При выполнении работы сотрудники испытывают больше положительных эмоций, чем отрицательных** | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

Если вы считаете нужным, напишите пожалуйста, свою фамилию, имя и отчество \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Спасибо за ваши ответы!

1. Интервью- беседа руководителя или кадрового работника с конкретным сотрудником или кандидатом с целью выявления его интересов и потребностей. [↑](#footnote-ref-1)
2. Из собственного опыта. [↑](#footnote-ref-2)
3. Пункты из инструкции по безопасности труда [↑](#footnote-ref-3)