

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

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ С. Л. Улина

« ____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта совершенствования кадровой политики организации (на примере МКУ «Красноярскаортранс»)

Руководитель _____ ст. преподаватель Е.Ю. Яковлева

Консультант _____ канд. экон. наук, доцент Л.С. Драганчук

Выпускник _____ А. Г. Титова

Красноярск 2019

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка проекта совершенствования кадровой политики организации (на примере МКУ «Красноярскгортранс»)» содержит 111 страниц текстового документа, 35 таблиц, 14 рисунка и 3 приложений.

ПРОЕКТ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ.

Объект работы – МКУ «Красноярскгортранс».

Предмет исследования – кадровая политика в МКУ «Красноярскгортранс».

Целью исследования является разработка проекта совершенствования кадровой политики предприятия.

Задачи исследования:

1. Исследовать сущность и принципы, а так же этапы проектирования кадровой политики предприятия.
2. Рассмотреть характеристику деятельности предприятия.
3. Провести анализ и оценку кадровой политики предприятия.
4. Разработать проект программы по совершенствованию кадровой политики.
5. Оценить эффективность предложенных мероприятий.

В результате проведения системного анализа были выведены факторы, влияющие на кадровую политику, определены методические положения и практические предложения по совершенствованию кадровой политики предприятия, разработан проект программы по совершенствованию кадровой политики, прогнозирование эффективности реализации проекта.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы разработки проектов по совершенствованию кадровой политики.....	7
1.1 Сущность и принципы формирования проекта кадровой политики предприятия.....	7
1.2 Этапы проектирования кадровой политики.....	15
1.3 Основные мероприятия по реализации кадровой политики.....	20
2 Анализ формирования кадровой политики МКУ «Красноярскгортранс».....	27
2.1 Общая характеристика предприятия.....	27
2.2 Анализ и оценка кадровой политики предприятия.....	37
2.3 Выявление наиболее значимых факторов, влияющих на кадровую политику.....	45
3 Разработка проекта организации по совершенствованию кадровой политики МКУ «Красноярскгортранс».....	62
3.1 Проект программы по совершенствованию кадровой политики.....	63
3.2 Прогнозирование эффективности реализации проекта.....	71
Заключение.....	80
Список использованных источников.....	82
Приложение А-В.....	88-105

ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических условиях высокой конкуренции «выживает» предприятие, конкурентоспособное на рынке, с долгосрочной перспективой развития, применяющее научно-обоснованные системы и механизмы управления развитием трудового потенциала, позволяющие организации выживать, развиваться и достигать своих целей. Ключевым вопросом повышения конкурентоспособности организации на любом этапе ее жизненного цикла становится эффективное управление человеческими ресурсами, поиск новых форм и методов его организации [18, с.3].

Общеизвестно, что управление персоналом является основой управления предприятием, т.к. оно направлено на использование способностей работника, его умений, навыков, профессиональных знаний для повышения эффективности работы предприятия. Таким образом, кадровая политика должна быть гибкой, т.е. уметь адаптироваться к изменяющейся со временем экономической ситуации в стране и к тактике развития предприятия. И в то же время она должна оставаться стабильной в части экономических стимулов и социальной защищенности персонала.

Актуальность проведенного исследования заключается в том, что для высокоэффективной работы предприятия, получения максимально возможной прибыли и устойчивой конкурентоспособности, необходимо его обеспечение высокопрофессиональными надежными кадрами и их эффективное использование. Решение проблем не представляется возможной без разработки и реализации кадровой политики, наполненной новыми методами управления персоналом. Соединить профессиональный потенциал сотрудников предприятия в единый рычаг, позволяющий достичь целей развития предприятия, может эффективная система управления персоналом, основой которой является кадровая политика.

Степень изученности темы. Данному вопросу посвящен ряд исследований. Вопросам понятия проекта кадровой политики посвящены работы Т.Ю. Базарова, Ю.Г. Одегова, Кибанова А.Я. и др. Непосредственным изучением разработки и внедрения кадровой политики посвящены научные изыскания Т. Антоновой, В.В. Горощенко, А.Б. Зеленцова, Е.Б. Мундриевской и др.

Целью исследования является разработка проекта совершенствования кадровой политики предприятия. Задачи исследования:

Исследовать сущность и принципы проекта формирования кадровой политики предприятия.

Проанализировать этапы проектирования кадровой политики.

Изучить мероприятия по реализации кадровой политики на предприятии.

Рассмотреть характеристику деятельности предприятия.

Провести анализ и оценку кадровой политики предприятия.

Выявить значимые факторы, влияющие на кадровую политику предприятия.

Разработать проект программы по совершенствованию кадровой политики.

Оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объект исследования – МКУ «Красноярскгортранс». Предмет исследования – кадровая политика в МКУ «Красноярскгортранс».

Методы исследования. Для решения поставленных задач использованы следующие методы научного исследования: системный анализ, синтез и абстрактно-логический метод. На основе системно-аналитического метода сделано теоретическое обобщение научных взглядов отечественных и зарубежных ученых относительно определения сущности кадровой политики. Метод синтеза использовался при формировании собственного видения кадровой политики, а абстрактно-логический – при формировании выводов.

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативные акты, статьи периодических изданий по теме исследования, учебники и учебные пособия по вопросам формирования кадровой политики предприятия, внутренние документы, бухгалтерская отчетность МКУ «Красноярскгортранс».

Практическая значимость исследования. Определены методические положения и практические предложения по совершенствованию кадровой политики предприятия. Обоснованные выводы, оценки и практические рекомендации могут быть использованы на практике хозяйствования, что позволит значительно повысить устойчивость финансового положения предприятия.

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений и содержит 102 страницы, включая 35 таблиц, 14 рисунков и 3 приложения. Библиографический список содержит 56 источников.

1 Теоретические основы разработки проектов по совершенствованию кадровой политики

1.1 Сущность и принципы формирования проекта кадровой политики предприятия

Кадровая политика является одним из важных элементов системы управления предприятием, поскольку определяет генеральное направление работы с персоналом, способствует повышению эффективности его функционирования, а также создает предпосылки для продуктивного использования потенциала персонала организации. Именно поэтому вопросы изучения и процесса формирования кадровой политики на предприятии являются важными и требуют дальнейшего детального изучения.

Так, известный ученый Фредерик Уинслоу Тейлор считает, что кадровая политика – это «развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния» [16]. Кибанов А.Я. с соавторами дают следующее определение: «Кадровая политика — система знаний, взглядов, принципов, методов и практических мероприятий государственных органов и организаций основного звена управления направленных на установление целей, задач, форм и методов кадровой работы во всех сферах человеческой деятельности» [25, с. 474].

Зеленцов А. Б. рассматривает современную кадровую политику как механизм самоорганизации, обеспечивающий сбалансированность внутренней занятости, мотивирующий персонал к творческой активности, саморазвитию и сопричастности к целям и интересам организации, создающий возможность формирования кадровой политики нового типа [20, с.10]. Веснин В.Р. рассматривает кадровую политику как «систему теоретических взглядов, идей, требований принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы» [7, с. 104].

Митин А.Н., Федорова А.Э. дали определение: кадровая политика-совокупность принципов, правил, норм, которыми руководствуется организация при отборе и расстановке в управленческих должностях, подготовке, переподготовке и перемещении персонала на научной основе [51, с. 83]. Рыбак Я. О. считает, что в настоящее время кадровая политика — это сознательная и целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников [48, с.6].

Пархимчик Е.П. утверждает, что кадровая политика - ценностные ориентиры, методы, формы, процедуры, способы оценки, используемые в управлении людьми, которые через систему общих положений, принципов, установок и приоритетов, признаются базовыми и обязательными для исполнения в данной организации [43].

Сотникова С.И. считает, что кадровая политика — это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы и планы по использованию рабочей силы [3].

Мелихов Е.Ю., Малуев П. А. рассматривают кадровую политику, как «систему принципов и правил поведения всех субъектов процесса управления персоналом и его ресурсами, установленную руководством и позволяющую организации наиболее эффективно и стремительно достичь долгосрочных целей её развития в существующих условиях внешней среды [36, с. 39]. Ловчева М.В. определяет кадровую политику, как «комплекс организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование выполненных работником услуг, которые были оказаны, либо должны быть оказаны» [35, с. 57]. Данное определение отражает внимание, как к цели организации, так и его персоналу.

Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. считают, что кадровая политика – это «основное направление кадровой работы на предприятии, включающее набор принципов, методов, форм организационного механизма по созданию целей и

задач, направленных на сохранение, укоренение и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного вовремя реагировать на изменяющиеся требования рынка и среды» [43].

Таким образом, кадровая политика в научных трудах определена с разных позиций и требует уточнения в терминологии. В этой связи приходим к мнению, что наиболее точное и глубокое определение дает Кибанов А.Я., так как он определяет то, что кадровая политика является генеральным направлением кадровой работы, направлена на определение направлений, методов и форм работы, является механизмом по разработке целей и задач, а также направлена на создание квалифицированного и высокопроизводительного коллектива, способного своевременно реагировать на происходящие изменения. Такое определение наиболее полно соответствует сущности кадровой политики.

С нашей точки зрения, в представленных определениях других авторов приведены не все аспекты, раскрывающие данное понятие.

Таким образом, анализируя вышеприведенное, мы считаем возможным под кадровой политикой понимать основное направление работы с персоналом предприятия, целью реализации которого является создание, сохранение, поддержание и эффективное использование трудового потенциала организации. При этом в зависимости от стадии формирования кадровой политики, рассматривают различные принципы и требования к кадровой политике организации:

- принцип единой для всех необходимости достижения целей;
- соответствия поставленных задач качествам работника;
- практических достижений работников;
- отбора кандидатов на конкурсной основе;
- ротации;

- соответствия должности;
- регулярности оценки индивидуальных качеств сотрудников;
- оценки и повышения квалификации;
- соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы.

Это не исчерпывающий список принципов. Существуют и иные. Например, Агашкова А.А. предлагает рассматривать такие принципы, как [3]:

- научность, использование которого, предполагает применение всех современных научных разработок, направленных на обеспечение наибольшего экономического и социального эффекта;

- комплексность, которая реализуется посредством учета всех сфер кадровой деятельности и всех категорий работников предприятия;

- системность, предполагающий структурированный учет всех составляющих кадровой политики предприятия;

- эффективность, использование которого предполагает окупаемость затрат на формирование кадровой политики предприятия посредством реализации результатов хозяйственной деятельности организации;

- методичность, которая основана на качественном анализе выбранных вариантов решения вопросов развития кадровой политики на предприятии.

Соблюдение вышеизложенных принципов позволит обеспечить эффективную организацию кадровой политики на предприятии посредством формирования сбалансированной системы взаимодействия трудового коллектива организации.

Далее необходимо отметить, что, по мнению Кибанова А.Я., Одегова Ю.Г., Базарова Т.Ю. [25; 43; 51] в зависимости от целей развития предприятий в сфере управления персоналом выделяют различные виды кадровой политики (рисунок 1.1).

Первый тип кадровой политики проявляется в отсутствии выраженной программы действий руководством предприятия по отношению к персоналу.

Для такого предприятия характерно отсутствие, какой-либо прогностической кадровой деятельности. Все возникшие ситуации решаются в режиме экстренного реагирования.

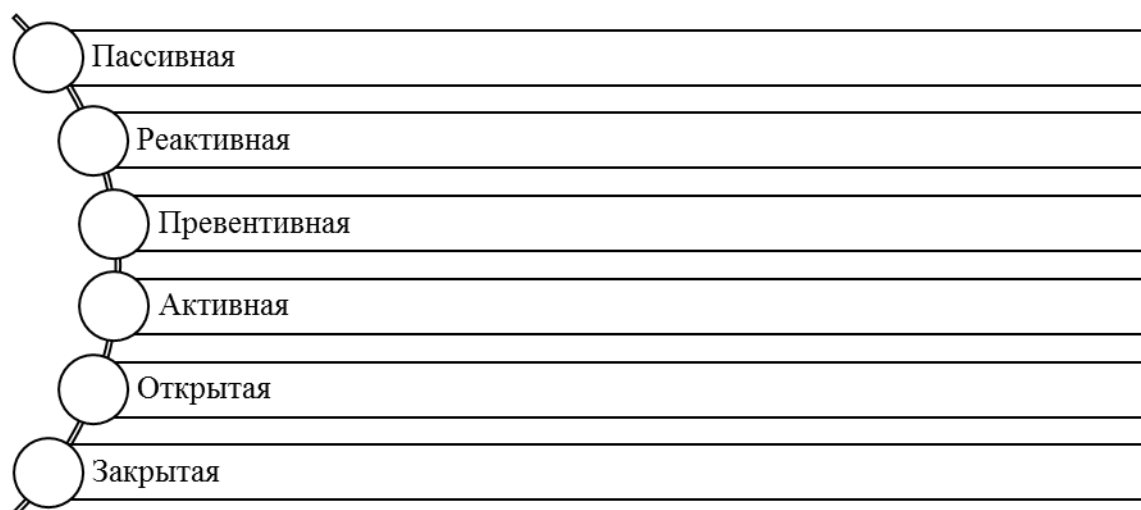


Рисунок 1.1 – Виды кадровой политики

Реактивная кадровая политика предполагает контроль за негативными симптомами кадровой деятельности предприятия, изучает причины кризисов, отсутствия квалифицированного персонала, отсутствия мотивации к эффективному труду и т.д.

При превентивной кадровой политике служба по персоналу занимается не только текущими задачами, но и прогнозирует кадровую ситуацию в целом. Для этого разрабатываются различные программы развития предприятия на кратко - и среднесрочный периоды, формулируются основные задачи по кадровому развитию.

Наиболее полной и эффективной по своему содержанию является активная кадровая политика. Это такой вид кадровой политики, когда руководство предприятия имеет возможность воздействовать на любую кадровую ситуацию в организации. При таком виде кадровой политике служба по персоналу имеет все возможности для разработки антикризисных кадровых

программ, проведения мониторинга ситуации и корректировки исполнение данных программ.

При открытой кадровой политике происходит ее реализация посредством организации системы функционирования трудового персонала предприятия совместно с потенциальными сотрудниками всех позиций.

Закрытая кадровая политика представляет собой такой вид, при которой предприятие использует в качестве целевой кадровой установки поиск нового персонала на нижний уровень должностей предприятия.

Выбор того или иного вида кадровой политики зависит от многих факторов, среди которых можно выделить следующие (рис. 1.2).

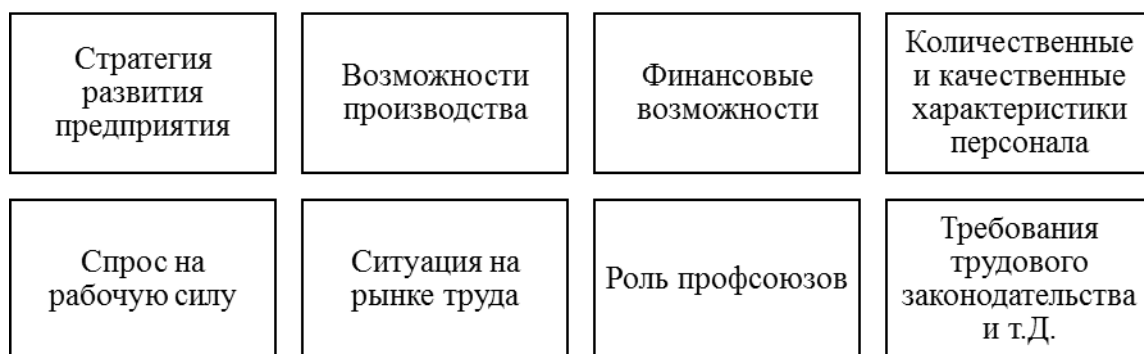


Рисунок 1.2 – Факторы влияния на вид кадровой политики предприятия

[51]

Однако наиболее распространенными типами кадровой политики является деление ее на открытую и закрытую, рассмотрим их характеристику (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Характеристика открытой и закрытой системы кадровой политики [3]

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
1	2	3
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в деятельность предприятия, внедрение свежих решений, предложенных «новичками»	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива
Обучение и развитие персонала	В основном проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта и знаний	В основном проводится во внутрикорпоративных центрах или внутренними преподавателями, способствует формированию единого «поля восприятия», общих технологий, адаптировано к работе данной организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность карьерного роста, так как преобладает тенденция набора уже готового персонала со стороны	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности отдается сотрудникам предприятия, осуществляется планирование карьеры
Мотивация и стимулирование персонала	Предпочтение отдается вопросам стимулирования	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворению потребностей в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций - контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимо специально инициировать процесс разработки и внедрения инноваций, высокое чувство сопричастности работников, ответственности за реализацию изменений

Приведенные в таблице 1.1 типы кадровой политики направлены на эффективное и рациональное использование кадрового потенциала, но каждый из них имеет свои достоинства и недостатки. Так, при открытой кадровой политике для персонала нет возможности карьерного роста, поскольку на должность привлекаются более опытные сотрудники извне, чего нельзя сказать про закрытую кадровую политику. Иными словами, закрытая кадровая политика направлена на развитие собственного персонала, а в открытой будет наблюдаться большая текучесть кадров и плохой имидж организации,

следовательно, такая организация является потенциально не привлекательной для инвесторов и поставщиков, что может привести к краху организации. На наш взгляд, организациям не следует разрабатывать тип открытой кадровой политики.

Подводя итог рассмотренным особенностям кадровой политики, мы можем сформулировать некоторые требования к формированию проекта кадровой политики в современных экономических условиях:

1. Кадровая политика обязательно должна быть взаимосвязана со стратегией развития предприятия. В результате этого введение данной стратегии будет обеспечена кадрами в полном объеме.

2. Кадровая политика должно быть гибкой. Гибкость должна выражаться в наличие стабильности с одной стороны, и динамичности с другой, а так же подстраиваться под изменение среды организации.

3. Достаточно важный момент - кадровая политика должна быть экономически обоснованной. Это значит, что все действия по подбору персонала должны соответствовать реальным финансовым возможностям предприятия.

4. Кадровая политика предприятия, конечно же, должна иметь индивидуальный подход к каждому работнику предприятия.

В современных условиях кадровая политика предприятия будет наиболее эффективной, если она будет выстроена в едином русле с государственной кадровой политикой. Государственная кадровая политика представляет собой «формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях» [7]. Государственная кадровая политика это важный инструмент в системе государственного управления, так как именно она определяет результативность государственного влияния на экономические процессы, происходящие в стране.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что кадровая политика является важным аспектом в деятельности организации. При этом необходимо отметить, что реализация эффективной кадровой политики на предприятии способствует повышению производительности его персонала, улучшению психологического климата в коллективе и, как следствие, увеличению финансовых результатов деятельности организации.

1.2 Этапы проектирования кадровой политики

В условиях рыночной экономики больше значение имеет высокое качество кадрового потенциала, соответственно надо формировать этапы кадровой политики. Целью кадровой политики является сохранение численного состава кадров, его развитие, при этом уточняются потребности самой организации, тенденции развития рынка труда.

Работа с персоналом – сложный процесс, который не заканчивается приемом на работу. Кадровая политика – это целый комплекс мер, который позволяет обеспечить эффективное функционирование организации. Большое значение имеет при этом компетенция руководства, которое обязано предпринимать все меры по организации кадровой политики.

Процесс формирования кадровой политики в организации сложен. Если предприятие функционирует давно, то представление его о кадровой политике должно быть закреплено документально, и есть предписания, как проводить работу с персоналом, различные мероприятия, и как эти мероприятия проводить в целом. Кадровая политика на таких предприятиях налажена хорошо. Если письменных предписаний нет, то тогда существует устное понимание того, что хорошо, а что плохо в процессах формирования кадров. При создании предприятия кадровая политика имеет большое значение, так как она должна проводиться осознанно, в ней должны быть четко определены все этапы (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Этапы разработки и внедрения кадровой политики [23]

I этап. Анализ HR-стратегии	II этап. Проектирование кадровой политики	III этап. Внедрение новых кадровых технологий
Анализ стратегии и этапа развития организации, корпоративной культуры	Построение системы процедур и мероприятий по достижению целей в области управления персоналом	Выделение индикаторов состояния кадрового потенциала
Описание требований к компетенциям сотрудников, прогнозирование возможных изменений	Подбор кадровых технологий и инструментов управления персоналом, разработка функционала и структуры кадровых служб	Разработка программ постоянной диагностики и механизмов выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала
Выделение приоритетных направлений совершенствования кадровой политики	Определение требований к IT, выбор системы и интерфейсов взаимодействия с существующими системами	Разработка методики оценки эффективности кадровых программ (оценки и развития, планирования карьеры, планирование численности и пр.)
Оценка сроков и стоимости разработки и внедрения HR-стратегии	Подготовка плана внедрения, включая бюджет	Создание связанных кадровых задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений

Как можно заметить из данных таблицы 1.2, в процессе создания организации необходимо спроектировать ее кадровую политику, в соответствии со следующими этапами.

Этап 1. Анализ HR-стратегии или другое его название, нормирование.

На первом этапе, исходя из стратегических целей организации, устанавливаются задачи, которые должны быть решены в процессе реализации кадровой политики. Содержанием этих задач является количественная и качественная оценка трудовых ресурсов, которые должны обеспечить эффективное решение задач с учётом временного фактора.

Планирование потребности в трудовых ресурсах. При формулировке целей своей организации руководство должно также определить необходимое количество в финансовых ресурсах, оборудовании и материалах.

Процесс планирования состоит из следующих процедур: оценка

наличных ресурсов, оценка будущих потребностей(при разработке новых проектов, переходе на экстенсивное развитие, построении филиальной сети); разработка личностных характеристик; оценка издержек на работы по управлению персоналом; разработка программы по развитию персонала организации.

Основой прогнозирования и планирования трудовых ресурсов является анализ содержания работы и составление личностных спецификаций. Для того чтобы нанять сотрудников в организацию, руководство должно в деталях знать, какие задачи персонал должен будет выполнять во время работы.

Существует несколько методов анализа содержания работы. Один из них заключается в наблюдении за работником и формальном определении и регистрации всех выполняемых им задач. Другой метод предусматривает собеседование с работником. Третий метод заключается в заполнении работником специального вопросника или в проведении описания его работы и требований к ней. Информация, полученная при анализе содержания работы, является основой для создания личностных спецификаций и должностных инструкций, которые представляют собой перечень основных обязанностей, требующихся знаний и навыков, а также прав работника. Они должны разрабатываться по всем должностям и специальностям организации, например, для управляющего, главного бухгалтера, экономиста, менеджера, секретаря и т.д.

На основе личностных спецификаций и должностных инструкций определяются размеры и структура оплаты труда и возможных льгот.

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для неё работников.

Необходимый объём работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней.

При этом необходимо учитывать такие факторы, как выход на пенсию,

текучесть, увольнения в связи с истечением срока контракта, расширение сферы деятельности организации.

Необходимо уделять большое внимание вопросам продвижения сотрудников внутри организации. Это обходится дешевле, чем набор новых сотрудников, кроме того, повышает заинтересованность персонала в работе, улучшает морально - психологический климат и усиливает привязанность работающих к своей организации.

Отбор кадров. На этом этапе управления планированием кадров руководство отбирает наиболее лучших кандидатов из всех претендентов. В большинстве случаев следует выбирать человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения работы на вакантной должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Эффективный отбор кадров является начальным этапом контроля качества человеческих ресурсов.

К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки.

Определение заработной платы и льгот. Многочисленные исследования убедительно свидетельствуют о том, что вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на отношение к работе, на решение о том, когда и стоит ли вообще уйти из организации. Установлено, что и текучесть кадров является прямым следствием неудовлетворенности работниками заработной платы.

Помимо заработной платы организация предоставляет своим работникам различные дополнительные льготы.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе.

Каждый новый сотрудник, приходя на работу в организацию, заранее

обдумывает своё поведение в обществе.

В течение определённого периода у работника путём социальной адаптации к организации вырабатывается новое отношение к работе. В свою очередь, организация использует целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того чтобы ввести работника в свою среду. Формально ещё в процессе приёма на работу организация должна предоставлять кандидату необходимую информацию о своей деятельности с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичными. Затем идёт обучение практическим навыкам.

Любая организация, испытывая постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Одним из способов достижения этой цели является отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников.

Подготовка представляет собой обучение работников необходимыми навыками, которые позволят повысить производительность их труда. Цель обучения заключается в том, чтобы обеспечить свою организацию необходимым количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Таким образом, на этапе нормирования осуществляется процесс согласования основных принципов работы предприятия с целями самого персонала. Для этого вначале анализируется корпоративная культура, затем проектируется образ желаемого сотрудника, кадровые технологии закрепляются в документах и формах. Можно сказать, что данный этап является фактически самым важным.

Этап 2. Проектирование кадровой политики, другое его наименование программирование. Программирование — процесс разработки программ, а также алгоритмов реализации кадровой работы. Происходит построение конкретных задач. Обязательно должны быть учтены все факторы, которые могут каким-либо образом оказывать влияние на процесс работы. Строится

целая система всевозможных мероприятий по решению поставленных перед сотрудниками кадровых задач.

Этап 3. Внедрение новых кадровых технологий или мониторинг персонала — это разработка прогнозов для кадровой ситуации, разработка конкретных методов развития кадрового потенциала организации. На этом этапе нужно разработать эффективность кадровых программ, выработать конкретные меры по развитию потенциала работающих сотрудников. Отдельные программы кадровой работы включаются в систему, которая позволяет планировать карьерный рост и поддерживать эффективный и благоприятный климат в организации. Такая система позволяет решать эффективно целый комплекс проблем. Если кадровая политика в организации систематизирована, то она позволяет предусмотреть многие нежелательные изменения и их предотвратить. Его особенностью, отличие от остальных является фактически непрерывность процесса. Так как мониторинг должен осуществляться непрерывно, без каких-либо перерывов.

На данный момент, в структуре современных средств планирования и управления в постоянно изменяющейся среде активно используется форсайт как инструмент определения и формирования будущего, который благодаря своей специфике позволяет сформировать желаемый вариант будущего развития. Метод форсайта используется уже более 30 лет и нашел применение в самых разных областях общественной жизни.

Таким образом, можно сделать вывод, что правильно построить этапы кадровой политики является важной задачей.

1.3 Основные мероприятия по реализации кадровой политики

Кадровая политика – это система целей, принципов и вытекающих из них форм, методов работы с персоналом. Кадровую политику часто называют общей кадровой стратегией, объединяющей различные аспекты политики

организации в отношении персонала. Кадровая политика отражается в нормативных документах организации: коллективном договоре, правилах внутреннего распорядка, может быть, в отдельном документе, например, в «Положении о кадровой политике организации».

Определяющая роль кадровой политики сказывается во всех функциях управления человеческими ресурсами.

Весьма актуальными направлениями реализации кадровой политики в последнее время являются формирование эффективных внутренних коммуникаций, развитие корпоративной приверженности и лояльности работников.

На первый план выходит проблема вовлеченности персонала в осуществление основных бизнес-процессов организации. Вовлеченность работников сейчас рассматривается как важнейший путь повышения эффективности работы организации. Непосредственно заработная плата и бонусы являются лишь кратковременными мерами привлечения и удержания персонала. Люди предпочитают работать в той организации, где их ценят, где работа интересна и многообразна, где присутствует хорошая атмосфера в рабочем коллективе, и уделяется должное внимание развитию навыков, умений персонала, т. е. там, где они вовлечены в рабочий процесс. «Вовлеченные сотрудники» – это, как правило, более высокая производительность труда, более эффективная работа, более высокая доходность предприятия. Анализ уровня вовлеченности персонала показывает, что наименее вовлеченные – это молодые сотрудники до 30 лет, вовлеченность растет вместе с возрастом. При этом уровень вовлеченности тем выше, чем выше уровень образования, причем эта тенденция проявляется, как в России, так и глобально, в международном аспекте.

Рассматривая проблемы вовлеченности персонала, следует отметить, что значение нематериального стимулирования в мотивировании персонала повышается, исходя из того, что на первое место выходит желание работников

быть нужными, значимыми для предприятия, стремление не только сделать карьеру, но и получить больше опыта и знаний.

Помимо этого, кадровая политика предприятия оказывает непосредственное воздействие на формирование и поддержку корпоративной (организационной) культуры. Под корпоративной (организационной) культурой мы будем понимать систему ценностей, убеждений, традиций, выработанных формальных и сложившихся неформальных норм и правил поведения членов организации, как во внутренней, так и во внешней среде [53].

Для корпоративной культуры предприятия, предприятию должна быть характерна ориентация на стратегическое развитие. Существующая культура формирует имидж организации, имеет рекламное и маркетинговое значение.

Корпоративная культура способствует:

- 1) Ускорению адаптации новых сотрудников.
- 2) Консолидации персонала, улучшению психологического климата.
- 3) Повышению корпоративной приверженности и лояльности персонала.

На формирование корпоративной культуры оказывают влияние многие факторы. Это организационная структура предприятия и уровень централизации, условия труда, политика организации, стиль управления и способ контроля, организация информирования, имеющийся кадровый потенциал и т. д. В свою очередь, корпоративная (организационная) культура определяет стратегию и концепцию управления, распределение власти в организации, методы и процессы принятия управленческих решений, оценку персонала, организационное поведение.

В качестве основных функций корпоративной культуры следует особо выделить следующие [53, с. 211]:

1. Интегрирующая (объединение членов коллектива, формирование чувства принадлежности к организации).
2. Охранная (создание определенного барьера от нежелательных внешних воздействий, реализуется через ограничения, нормы).

3. Коммуникационная (способствует улучшению взаимопонимания, ускорению обмена информацией, эффективным межличностным контактам).

4. Адаптивная (ускоряет процесс, прежде всего, социально-психологической адаптации работников).

В качестве проектного содержания Корпоративного Кодекса выделяют следующие основные разделы:

- миссия организации;
- видение;
- ценности (убеждения, на которые опираются работники компании);
- традиции организации.

Далее рассмотрим подробно реализацию основных функций управления человеческими ресурсами. Так, когда у предприятия возникает необходимость в приеме новых работников, есть два источника поиска: внутренний набор персонала (из работников организации) и внешний (из людей, не связанных с организацией (таблица 1.3).

Таблица 1.3 - Внутренние и внешние источники привлечения персонала [32, с .37]

Внутренние источники набора персонала	- кадровый резерв
	- ротация
	- совместительство
	- совмещение должностей
	- внутрифирменный конкурс вакансий
Внешние источники набора персонала	- ВУЗы, школы бизнеса
	- интернет
	- школы, лицеи
Внешние источники набора персонала	- уличные объявления
	- СМИ
	- агентства по трудоустройству
	- рекомендации сотрудников и знакомых компании
	- база данных кадровой службы компании

При предварительном отборе анализируются списки кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. На

следующем этапе проводится собеседование с отобранными кандидатами. На завершающем этапе производится выбор кандидата по определенной вакансии.

Подбор и расстановка персонала производится в соответствии со следующими принципами (табл. 1.4).

Таблица 1.4 - Принципы подбора и расстановки персонала [13]

Принцип	Характеристика
1	2
Принцип соответствия	соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека
Принцип профессиональной	уровень знаний, соответствующий требованиям должности
Принцип практических достижений	требуемый опыт, руководящие способности, организация собственной работы и работы подчиненных
Принцип индивидуальности	облик, уровень развития интеллекта, характер, намерения

Формирование кадрового резерва руководства производится из числа перспективных по возрасту и образованию работников, обучающихся без отрыва от производства в высших учебных заведениях. При формировании и подготовке резерва для выдвижения на руководящую должность применяются следующие принципы (таблица 1.5).

Таблица 1.5 - Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности

Принцип	Характеристика
Принцип конкурсности	Отбор кандидатов на конкурсной основе
Принцип ротации	Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали
Принцип индивидуальной подготовки	Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе
Принцип проверки делом	Эффективная стажировка на руководящих должностях
Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Оценка результатов деятельности, собеседование, выявление склонностей и т.п.

Таблица 1.6 - Критерии оценки персонала

Критерии	Профессиональные	Деловые	Морально психологические	Специфические
Содержание	характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации	ответственность, организованность, инициативность, деловитость	способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость	состояние здоровья, авторитет, особенности личности

Оценка эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей осуществляется путем проведения аттестации персонала. Можно выделить четыре группы критериев оценки персонала, которые с некоторыми коррективами используются в любой организации (таблица 1.6).

Цели управления мотивацией представлены на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Цели управления мотивацией персонала

Стимулирование труда предполагает создание таких условий, при которых работники будут лояльны к своей организации и трудиться более продуктивно (таблица 1.7).

Мотивация и стимулирование сотрудников направлены на сохранение высококвалифицированных специалистов, достижение высоких результатов труда, повышение квалификации и развитие инициативы.

Таблица 1.7 - Виды стимулирования труда

Стимулирование		
материальное		нематериальное
денежное	неденежное	
заработная плата	медицинское обслуживание	Социально-психологическое: общественное признание
отчисления от прибыли	страхование	повышение престижа
	путевки	Творческое:
доплаты	питание	повышение квалификации
	оплата транспортных расходов	стажировки, командировки
надбавки	Функциональное:	Свободное время:
компенсации	улучшение организации труда	дополнительный отпуск
ссуды	улучшение условий труда	гибкий график работы

Знания сотрудников быстро устаревают, и их всегда нужно развивать в соответствии с развитием тех областей знаний, с которыми они сталкиваются в работе. Совершенствование элементов кадровой политики необходимо проводить по определенным направлениям [15] (таблица 1.8).

Таблица 1.8 - Направления совершенствования элементов кадровой политики

Направления совершенствования элементов кадровой политики	- улучшение условий труда
	- оптимизация затрат на содержание персонала и пр.
	- стимулирование трудовой активности
	- формирование мотивации к высокопроизводительному труду
	- управление инновационной активностью персонала
	- совершенствование процесса набора персонала
	- стабилизация коллектива благодаря учету интересов

От того, насколько эффективно организовано управление персоналом, зависит эффективность деятельности всей организации [24, с.13].

2 Анализ формирования кадровой политики МКУ «Красноярскгортранс»

2.1 Общая характеристика предприятия

Муниципальное казенное учреждение города Красноярска «Красноярскгортранс» (далее МКУ «КГТ») зарегистрировано по решению главы города Красноярска 30 сентября 2008 года регистрирующим органом Межрайонная инспекция федеральной налоговой службы № 23 по Красноярскому краю.

Юридический адрес МКУ «КГТ»: 660062, г. Красноярск, пер. Телевизорный, 3. Адрес электронной почты (e-mail): info@mu-kgt.ru Телефон диспетчерской службы (круглосуточно) 256-84-00

Форма собственности – собственность субъектов Российской Федерации.

Учредителем и собственником имущества МКУ «КГТ» является муниципальное образование город Красноярск в лице администрации города Красноярска. Координацию деятельности МКУ «КГТ» осуществляет департамент транспорта администрации города Красноярска.

МКУ «КГТ» является некоммерческой организацией, которое не имеет в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли. Оно является юридическим лицом, имеет в оперативном управлении имущество, самостоятельный баланс, смету доходов и расходов, лицевые счета в органах казначейства, расчетный и иные счета в банках, круглую печать со своим наименованием и изображением Герба города Красноярска, штамп, бланки со своим наименованием, эмблему, знак обслуживания и другие реквизиты, утвержденные в установленном порядке.

МКУ «КГТ» от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и неимущественные права, исполняет обязанности, выступает

истцом и ответчиком в судах в соответствии с законодательством Российской Федерации.

МКУ «КГТ» руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами Красноярского края, правовыми актами города Красноярска, а также настоящим Уставом (приложение А).

Целью деятельности МКУ «КГТ» является совершенствование работы транспортных средств общего пользования по маршрутам регулярных перевозок города Красноярска для более полного, безопасного и качественного удовлетворения потребностей населения в транспортных услугах и обеспечения равных условий работы перевозчиков всех форм собственности на рынке услуг пассажирского транспорта. В рамках своей деятельности МКУ «КГТ» решает огромное число задач, основные из которых представлены на рисунке 2.1.

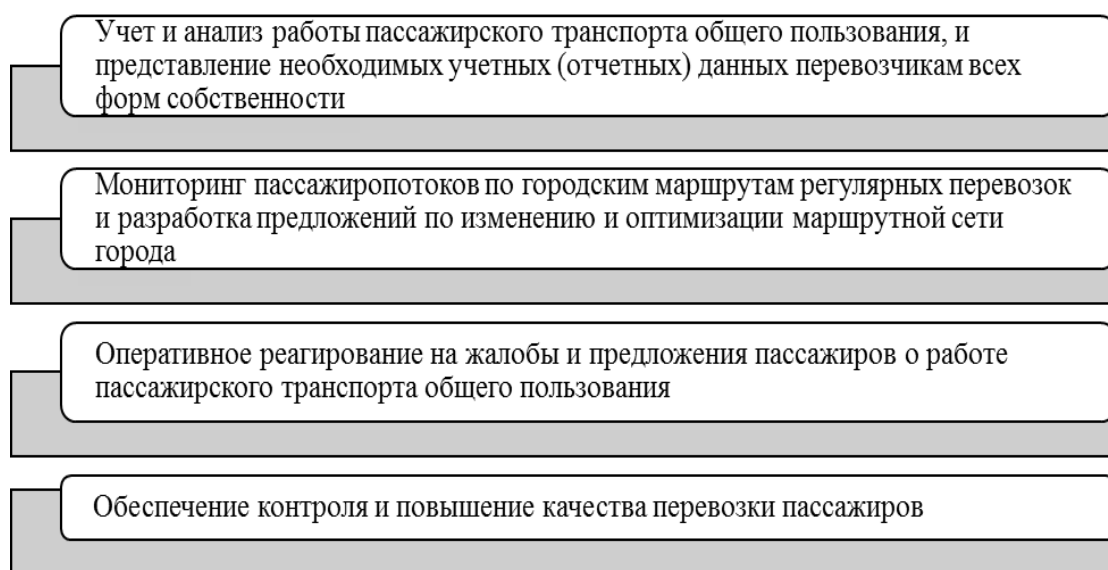


Рисунок 2.1 – Задачи МКУ «КГТ»

Для выполнения указанных целей и задач МКУ «КГТ» выполняет следующие функции:

- осуществляет мониторинг и прогнозирование пассажиропотоков по городским маршрутам регулярных перевозок, разрабатывает и вносит предложения об изменении схемы маршрутов для максимального удовлетворения потребностей населения в услугах пассажирского транспорта;
- совместно с перевозчиками всех форм собственности, на основании предоставленных ими исходных данных, подготавливает расписания работы транспортных средств по городским маршрутам регулярных перевозок;
- разрабатывает план перевозок пассажиров в городе Красноярске по маршрутам, входящим в маршрутную сеть города, и представляет его на утверждение в департамент транспорта администрации города;
- осуществляет анализ и прогнозирование состояния обеспечения населения города услугами транспорта общего пользования.

В реализации вышеуказанных функций помогает грамотно построенная система управления. На рисунке 2.2 представлена организационная структура предприятия.

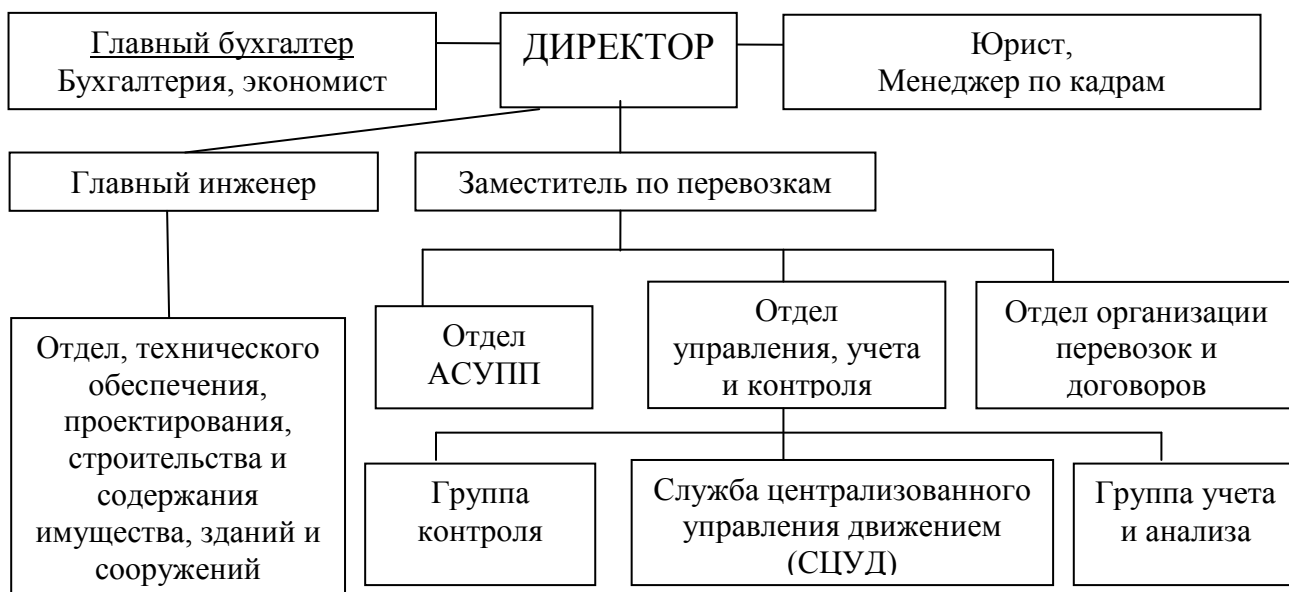


Рисунок 2.2 – Организационная структура МКУ «Красноярскторанс»

Таблица 2.1 - Структура и функции МКУ «Красноярскгортранс»

Наименование отдела	Функции отдела
1	2
Директор (1 чел)	Осуществляет оперативное руководство деятельностью Учреждения.
Главный бухгалтер 1 чел.	Заработная плата 77 человек, налоги, учет материалов и основных средств, кассовые и банковские расчеты бюджетная отчетность и т.д.
Экономист 1 чел.	Расчет сметы, исполнение сметы, прогноз бюджета, отчеты по исполнению муниципального задания, статистическая отчетность, анализ деятельности учреждения и т.д.
Менеджер по кадрам 1 чел.	Учет кадров, в настоящее время дополнительно выполняет работу делопроизводителя и секретаря.
Юрист 1 чел.	Осуществляет проверку соответствия законодательству представляемых на подпись руководителю организации проектов приказов, инструкций, положений и других документов правового характера
Главный инженер 1 чел.	Обеспечение целостности и технологического процесса (работа оборудования, связь между учреждением и перевозчиками и др., работа с поставщиками оборудования и программного обеспечения и т.д).
Отдел АСУПП. Начальник отдела 1 чел.	Организация работы отдела, работа с поставщиками оборудования. Обеспечивает сохранность и бесперебойность работы всего оборудования, оргтехники и программного обеспечения учреждения.
Главный специалист – инженер 1 чел.	Заключает и ведет договора по передаче блоков с перевозчиками, следит за их сохранностью, использованию их по назначению, контролирует работу оборудования на линия и др.
Ведущий специалист-радиоинженер 1 чел.	Осуществляет ремонт навигационных блоков, ведет учет по ремонту, работает с производителем оборудования по гарантийному ремонту.
Главный специалист-инженер-программист	Контролирует работу программного обеспечения автоматизированной системы. Устраняет сбои в работе.
Ведущий специалист-инженер-программист 1 чел.	Администрирование локальной сети учреждения, производит настройку, установку программного обеспечения, обеспечивает работу сети.
Отдел ТО. Начальник отдела 1 чел.	Проведение технического осмотра транспорта учреждения. Работа с организациями и предприятиями по обустройству городских маршрутов.
Главный специалист – инженер 1 чел.	Проведение организационных работ по оформлению остановочных пунктов, узловых, конечных диспетчерских пунктов с оформлением необходимой документации.
Главный специалист – юрист 1 чел.	Подготовка и согласование аукционной, конкурсной и котировочной документации для товаров, услуг и работ для нужд Учреждения и ведение отчетности.
Уборщик помещений	Территория учреждения- 980 кв.метров, режим работы.

Окончание таблицы 2.1

Наименование отдела	Функции отдела
1	2
<p>Отдел управления, и контроля за работой пассажирского транспорта (59 чел.).</p> <p>Группа учета и анализа 50 чел.</p> <p>Зам. начальника отдела 1 чел.</p> <p>Ведущий специалист 1 чел.</p>	<p>Осуществляет централизованное диспетчерское управление движением подвижного состава пассажирского транспорта. Координирует работу ЦДС и пассажирских предприятий, и работу их диспетчерских служб, оформляют диспетчерскую отчетность. Осуществляют сбор информации о выходе и работе пассажирского транспорта на линии. Корректировка проведенных в определенные отчетные сутки диспетчерами системы управляющих воздействий; Ведение учета фактически выполненной транспортной работы, составление отчетности о выполненной транспортной работе по муниципальной программе для финансирования;</p>

Таким образом, можно сделать вывод, что на уровне учреждения действует функциональная структура управления, то есть руководитель передает часть своих полномочий функциональным заместителям или руководителям функциональных отделов. В таком случае исполнители получают задания не непосредственно от руководителя учреждения, а от руководителей функциональных подразделений или от заместителя руководителя. Функции отделов учреждения раскрыты в Приложении В.

Функциональное управление позволяет рассредоточить административно-управленческую работу и поручить ее наиболее квалифицированным кадрам. Вместе с тем использование подобной структуры приводит к необходимости сложных согласований между управленческими органами при подготовке почти каждого документа. Это снижает оперативность работы, увеличивает сроки прохождения документации и сроки принятия решений.

Следовательно, можно сказать, что данная структура отражает состав и подчиненность линейных и функциональных звеньев управления, структура управления имеет линейно-функциональный вид.

Компания обладает собственным транспортом, имеет свой парк автомобилей (работает с ИП), составы старые и изношенные – это относится к техническим ресурсам.

Сильные стороны:

1. Широкая база поставщиков.

Слабые стороны:

1. Зависимость от поставщиков (индивидуальных предпринимателей).
2. Изношенный парк вагонов.

Технологические ресурсы – для постоянного контроля предприятие использует автоматизированную навигационную системы ГЛОНАСС/GPS, с помощью данных систем, центральная диспетчерская служба (ЦДС) осуществляет диспетчерское управление, контроль и учёт работы за всем пассажирским транспортом города [18].

Деятельность специалистов службы осуществляется по двум направлениям:

1. Синхронизация автотранспорта, работающего на городских маршрутах, равномерное распределение транспорта по маршруту следования.

2. Информирование жителей. Горожане узнают информацию о точном расписании маршрутов, точном времени прибытия автобуса или троллейбуса, время движения в пути.

Сильные стороны:

1. Современный технологический уровень обслуживания клиентов.

Кадровые ресурсы – на предприятии численность согласно штатному расписанию на период с 01.01.2017 по настоящее время(21.05.2019) насчитывается 77 сотрудников.

К набору персонала организация предъявляет жесткие требования: высшее образование, высокий профессиональный уровень [3].

Сильные стороны:

1. Высокая квалификация персонала.

Слабые стороны:

1. Высокая текучесть кадров.

Таким образом, была рассмотрена подробно общая характеристика деятельности МКУ «КГТ». Далее поговорим о его экономическом развитии.

Стоит отметить, в 2018 году Учреждению из краевого бюджета было выделено денежных средств в качестве субсидии на выполнение государственного задания в объеме 51825013 руб., что на 5649795,03 руб. больше прошлого года. Динамика выделенных средств из бюджета наглядно показана на рисунке 2.1.

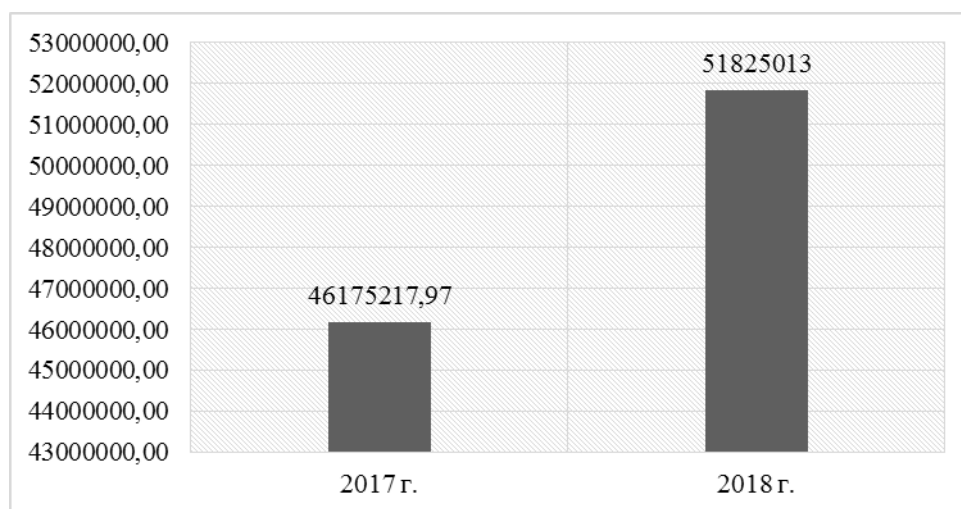


Рисунок 2.1 – Объем субсидий, выделенных из краевого бюджета на развитие МКУ «КГТ»

Таким образом, мы видим, что объем субсидий повышался. Рассмотрим далее, как руководство распорядилось полученными средствами, и определим процент исполнения ПФХД за 2017 и 2018 года (таблицы 2.2–2.3).

Далее рассмотрим показатели за 2018 год (табл. 2.2). По результатам таблицы 2.2. видно, что процент исполнения ПФХД МКУ «КГТ» в 2018 году на выполнение государственного задания составил 95,62%, что на 1,87% меньше прошлого года.

Таблица 2.2 – Отчет об исполнении сметы расходов МКУ «КГТ» за 2017 год, руб.

Наименование	Утверждено плановых значений на выполнение гос-го задания	Исполнено плановых значений на выполнение гос-го задания	Не исполнено плановых значений на выполнение гос-го задания	Процент выполнения на выполнение гос-го задания
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда, в том числе:	34126488,80	34075822,77	50666,03	99,85
заработанная плата	26203484,30	26203484,30	-	100,00
прочие выплаты	9512,00	9512,00	-	100,00
начисления на выплаты по оплате труда	7913492,50	7862826,47	50666,03	99,36
Приобретение работ и услуг, в том числе:	2598581,00	2593619,86	4961,14	99,81
услуги связи	147000,00	147000,00	-	100,00
транспортные услуги	28000,00	28000,00	-	100,00
коммунальные услуги	1080000,00	1079999,99	0,10	100,00
работы и услуги по содержанию имущества	451221,00	446259,96	4961,04	98,90
прочие работы	892360,00	892360,00	-	100,00
Прочие расходы	26785,00	26784,37	0,63	100,00
Расходы по приобретению нефинансовых активов	10408234,00	9280934,62	1127299,38	89,17
Итого	47160088,80	45977161,62	1182927,18	97,49

Общие расходы учреждения в 2017 году составили 47160088,80 руб., не исполнено по ПФХД 1182927,18 руб.

Таблица 2.3 – Отчет об исполнении ПФХД в части расходов МКУ «КГТ» за 2018 год, руб.

Наименование	Утверждено плановых значений на выполнение гос-го задания	Исполнено плановых значений на выполнение гос-го задания	Не исполнено плановых значений на выполнение гос-го задания	Процент выполнения на выполнение гос-го задания
1	2	3	4	5
Оплата труда и начисления	37372913,00	37358989,74	13923,26	99,96
заработанная плата	28702623,00	28702623,00	-	100,00
прочие выплаты	2200,00	2200,00	-	100,00
начисления на выплаты по оплате труда	8668090,00	8654166,74	13923,26	99,84
Приобретение работ и услуг, в том числе:	3231682,00	2923220,14	308461,86	90,46
услуги связи	176600,00	143718,72	32881,28	81,38
транспортные услуги	382,00	382,00	-	100,00
коммунальные услуги	1410900,00	1301094,71	109805,29	92,22
работы и услуги по содержанию имущества	495900,00	484561,56	11338,44	97,71
прочие работы	1147900,00	993463,15	154436,85	86,55
Прочие расходы	42000,00	41311,83	688,17	98,36
Расходы по приобретению нефинансовых активов	13756518,00	11697484,96	2059033,04	85,03
Итого	54403113,00	52021006,67	2382106,33	95,62

Общие расходы учреждения в 2018 году составили 52021006,07 руб., не исполнено по плану 2382106,33 руб. В структуре расходов наибольший удельный вес приходится на заработанную плату с начислениями на выплаты по оплате труда: в 2017 году – 74,115%, в 2018 году – 71,82%. Наблюдается снижение исполнения доли данных расходов. Расходы на коммунальные услуги занимают 2,349% и 2,500% соответственно, по данной статье видно увеличение

доли расходов на 0,151%. 20,186% и 22,486% отводится на приобретение нефинансовых активов в 2017-2018 гг., заметно повышение части данной доли расходов на 2,30% (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Структура расходов МКУ «КГТ» за 2017-2018 гг.

Наименование	2017 год		2018 год	
	Сумма исполненных расходов	Удельный вес расходов, %	Сумма исполненных расходов	Удельный вес расходов, %
1	2	3	4	5
Заработанная плата	26203484,3	56,992	28702623,00	55,175
Прочие выплаты	9512	0,021	2200,00	0,004
Начисления на выплаты по оплате труда	7862826,47	17,102	8654166,74	16,636
Услуги связи	147000	0,320	143718,72	0,276
Транспортные услуги	28000	0,061	382,00	0,001
Коммунальные услуги	1079999,99	2,349	1301094,71	2,501
Работы и услуги по содержанию имущества	446259,96	0,971	484561,56	0,931
Прочие расходы	26784,37	0,058	41311,83	0,079
Расходы по приобретению нефинансовых активов	9280934,62	20,186	11697484,96	22,486
Итого	45977161,62	100,00	52021006,67	55,175

Результаты построенных таблиц позволяют сделать вывод, что остатки по счету №71192Б80011 (выполнение государственного задания) в 2018 году составили 2382106,33 руб., что больше по сравнению с 2017 годом на 1199179,15:

- по статье «услуги связи» и «коммунальные услуги» в сумме 32881,28 руб. и 109805,29 руб. соответственно за счет программы энергосбережения;
- по статье «услуги по содержанию имущества» в сумме 11338,44 руб. за счет того, что не проведены работы по обрезке деревьев;
- по статье «прочие работы» остатки на счете в сумме 154436,85 руб.;

– по статье «материальные запасы» экономия по запасным частям к служебным автомобилям по результатам проведенных торгов составила 2059033,04 руб.;

Из таблиц следует, что на начисления на выплаты по оплате труда профинансировано в 2018 году 8668090 руб. Поскольку исполнение через лицевые счета составило меньшую сумму, 8654166,74 руб., то недоиспользованную сумму в размере 13923,26 руб. необходимо будет вернуть главному распорядителю, а тот, в свою очередь, возвратит средства в бюджет. В бюджетном учреждении с этой целью будет оформлена проводка: Дебет счета 4.304.04.213 Кредит счета 4.201.11.610 - 13923,26 руб. — перечислена сумма недоиспользованных средств. В МКУ «КГТ» в 2018 году часть субсидий была предоставлена на приобретение внеоборотных активов (объектов основных средств, нематериальных или произведенных активов). В этом случае затраты были перенесены с КФО 5 (субсидии на иные цели) на КФО 4 (субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания). В данной ситуации МКУ «КГТ» исходил из того, что подобное имущество используется в деятельности учреждения дольше 12 месяцев, а это явно превышает период, на который выделяется целевая субсидия.

Таким образом, подводя итоги, отметим, что общие расходы учреждения в 2018 году составили 54403113 руб., из-за значительных остатков на лицевых счетах, исполнение расходной части бюджета за выполнение государственного задания составило 95,62%, что на 4,38% меньше прошлого года.

2.2 Анализ и оценка кадровой политики предприятия

В современных экономических условиях одним из решающих факторов конкурентоспособности любого учреждения является обеспечение высококачественного кадрового потенциала. В связи с этим целью кадровой и

социальной политики МКУ «КГТ» является обеспечение баланса между процессами обновления и сохранения кадрового состава учреждения, а также его развитие в соответствии с потребностями учреждения и требованиями действующего трудового законодательства.

Кадровая политика МКУ «КГТ» направлена на увеличение возможности учреждения реагировать на изменяющиеся требования к технологии и рынку в ближайшем будущем. Она стремится создать активную, ответственную, высокоразвитую и высокопродуктивную рабочую силу.

Задачи кадровой политики включают:

- рост авторитета предприятия;
- анализ климата внутри предприятия;
- исследование перспективы развития потенциалов рабочей силы;
- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Основные функции кадровой политики МКУ «КГТ»: стимулирование и координация деятельности; разработка стандартов и обучение.

Основные принципы и цели управления персоналом в учреждении прописаны в «Кодексе делового поведения». Помимо Кодекса в учреждении принят ряд политик: политика равных возможностей, политика в области прав человека, политика в области охраны труда и другие корпоративные документы.

Разработкой и реализацией кадровой политики занимается кадровик, который разделяет сотрудников учреждения на 2 типа: высокопрофессиональные (Hi-Pro) и высокопотенциальные (Hi-Po). С целью проведения анализа обеспеченности объекта исследования МКУ «КГТ» трудовыми ресурсами целесообразно рассмотреть среднегодовую численность работников за анализируемый период (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Анализ динамики персонала по категориям МКУ «КГТ» за 2016-2018 гг., чел.

Категории работающих	Год			Абсолютный прирост, чел.		Темп роста, %	
	2016.	2017	2018.	2017/ 2016 гг.	2018/ 2017 гг.	2017/ 2016 гг.	2018/ 2017 гг.
Среднесписочная численность, всего	80	84	87	4	3	105,00	103,57
В том числе руководящий состав	14	13	12	-1	-1	92,86	92,31
Специалисты	12	11	12	-1	+1	91,67	109,09
Служащие	49	52	57	4	4	108,16	107,55
Вспомогательный персонал	5	6	6	1	0	120,00	100,00

Согласно данным таблицы 2.5 за анализируемый период 2016 - 2018 гг. наблюдается рост среднесписочной численности в 2017 г. по отношению к 2016 г. на 4 человека, а в 2018 г. по отношению к 2017 г. на 3 человека.

Гендерная структура персонала МКУ «КГТ» за 2016-2018 гг. приведена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Гендерная структура персонала МКУ «КГТ» за 2016-2018 гг.

Категория персонала	Год						Отклонение 2018 г./2016 г.	
	2016		2017		2018		абсол. чел.	относит. %
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%		
Женщины	68	85,00	73	86,9	76	87,36	8	111,76
Мужчины	12	15,00	11	13,1	10	12,64	-2	83,33
Итого:	80	100,00	84	100,00	87	100,00	8	108,75

Как видно из таблицы 2.6, женщины составляют большую численность персонала предприятия – 87,36% на конец отчетного года. Это, конечно, обусловлено тем, что основной упор в работе приходится на диспетчерскую службу, в которой достаточно много рутинных операций, с ними женщины справляются гораздо лучше.

Далее проведем обзор возрастного состава (таблица 2.7).

Таблица 2.7 - Возрастная категория персонала МКУ «КГТ» за 2016 - 2018 года, чел.

Возраст работающих	Год			Абсолютный прирост, чел.		Темп роста, %	
	2016.	2017.	2018.	2017/ 2016 гг.	2018/ 2017 гг.	2017/ 2016 гг.	2018/ 2017 гг.
от 18 до 25	6	7	8	1	1	116,67	114,29
от 25 до 30	7	10	12	3	2	142,86	120,00
от 30 до 40	24	27	30	3	3	112,50	111,11
от 40 до 50	29	28	27	-1	-1	96,55	96,43
от 50 до 55	6	5	4	-1	-1	83,33	80,00
от 55 и старше	8	7	6	-1	-1	87,50	85,71

Из таблицы 2.7 видно, что в учреждении преобладает возраст от 30 до 40 и от 40 до 50 лет, а также персонал в возрасте от 30 до 40 увеличивается за счет уменьшения группы от 40 до 50. Это сказывается положительно, так как работники от 30 до 40 — это высококвалифицированные специалисты, стаж и опыт. Из этого можно сделать вывод, что учреждение нацелено на привлечение в свой коллектив молодых специалистов, что подтверждают данные графика 2.2, которые наглядно иллюстрируют структуру персонала по возрасту.

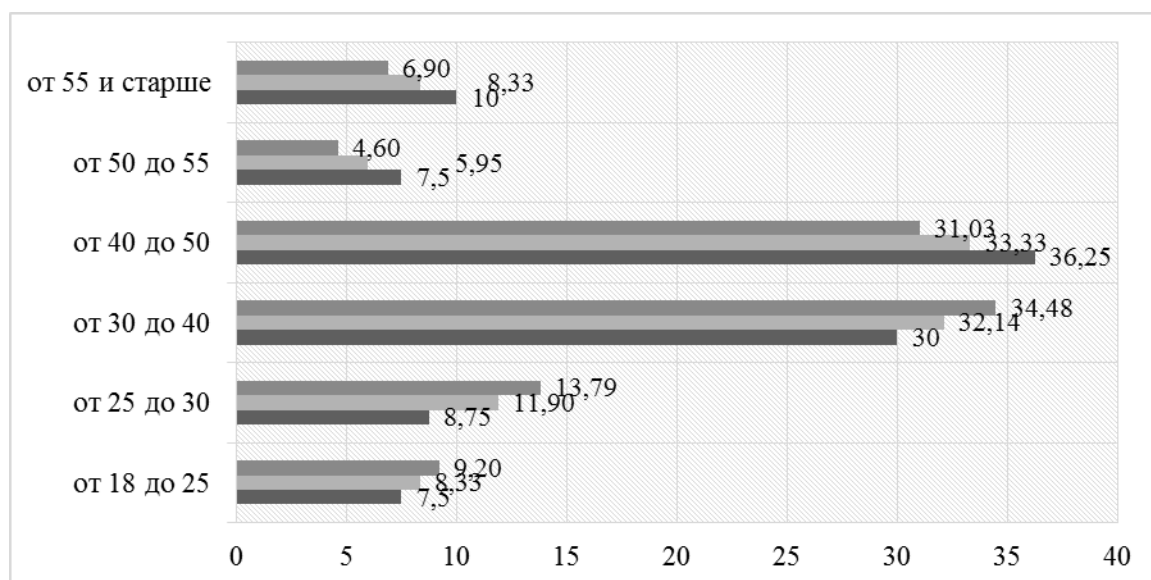


Рисунок 2.2 – Структура персонала МКУ «КГТ» за 2016-2018 гг. по возрасту, %

Идет рост доли персонала от 18 до 40 лет. Количество персонала от 18 до 25 лет в 2018 г. - всего выросла на 14,29%, от 25 до 30 лет 2018 г. рост на 20%, а также от 30 до 40 лет 2018 г. – 11,11%. Но персонал возраста от 40 и старше в 2018 г. в 2018 г. – 3,57%; от 50 до 55 лет теряет количество персонала в 2017г. 12,5%, в 2018 г. – 14,29% и старше 55 лет на 16,67% и 20% соответственно.

Проанализируем образовательную структуру персонала МКУ «КГТ» за 2016 – 2018 гг. (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Динамика структуры персонала по уровню образования МКУ «КГТ» за 2016-2018 гг.

Категория персонала	Годы						Отклонение 2018 г./2016 г.	
	2016		2017		2018		чел.	%
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%		
высшее профессиональное	54	67,00	60	72,00	65	75,00	11	8,00
среднее профессиональное	24	30,00	22	26,00	22	25,00	-2	-5,00
среднее	2	3,00	2	2,00	0	0,00	-2	-3,00
Итого:	80	100,00	84	100,00	87	100,00	7	0,00

Анализ образовательной структуры персонала позволил сделать вывод, что наибольшая численность персонала обладает высшим образованием, чья доля в 2016 году составляла 67% или 54 чел., а на конец 2018 года уже 75% или 65 чел.

Рост доли персонала с высшим образованием свидетельствует о вкладе предприятия в динамическую систему обучения, воспитания и развития будущих специалистов рабочих квалификаций. На основании вышеизложенного можно сделать вывод о высоком кадровом потенциале предприятия.

Структура работников МКУ «КГТ» по стажу работы на предприятии представлена в таблице 2.9. Анализ структуры персонала по стажу работы необходим потому, что новые работники из-за отсутствия преемственности в

процессе работы не сразу овладевают работой на имеющемся оборудовании, и это отражается на производительности их труда.

Таблица 2.9 – Динамика структуры персонала по отраслевому стажу кадров МКУ «КГТ» за 2016-2018 гг. (лет)

Категория персонала	Годы						Отклонение (+/-) 2018 г./2016г.	
	2015		2016		2017			
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	чел.	%
Менее 1 года	2	2,50	1	1,19	1	1,15	-1	-1,35
1-3 года	10	12,50	9	10,71	8	9,20	-2	-3,30
3-5 лет	14	17,50	20	23,81	21	24,14	7	6,64
5-10 лет	23	28,75	26	30,95	29	33,33	6	4,58
Свыше 10 лет	31	38,75	28	33,33	27	31,03	-4	-7,72
Итого:	80	100,00	84	100,00	87	100,00	7	0,00

Из таблицы 2.9, можно сделать вывод, что большая часть сотрудников МКУ «КГТ» работает со стажем работы свыше 10 лет, количество сотрудников данной категории уменьшилось к концу 2018 года на 4 человека по сравнению с 2016 г. На предприятии сотрудников со стажем работы 5-10 лет, удельный вес которых составил 33,33% увеличился за исследуемый период на 6 человек, что говорит об эффективной кадровой политике, заинтересованной в удержании высокопрофессиональных сотрудников. Таким образом, основная доля работников предприятия имеют большой опыт работы, что говорит о высоком качественном составе персонала.

Таким образом, характеризуя в целом кадровый потенциал исследуемого учреждения, следует отметить, что это, в основном, квалифицированные кадры от 30 до 40 лет, находящиеся в стадии профессионального роста и уровень образования и профессионализма которых ежегодно возрастает.

Наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности предприятия рабочей силы – изучение ее движения. Данные для изучения движения рабочей силы приведены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Анализ движения кадров МКУ «КГТ» за 2016-2018 гг.

Показатели	Год			Абсолютное изменение 2016-2018 гг., +/-	Темп роста, %
	2015	2016	2017		
Среднесписочная численность работающих, чел.	80	84	87	7	108,75
Принято за год, чел.	10	16	18	8	180,00
Уволено за год, чел.	11	12	15	4	136,36
- по собственному желанию, чел.	9	10	11	2	122,22
- за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, чел.	0	1	2	2	x
- в связи с выходом на пенсию, чел.	2	1	2	0	100,00
Коэффициент оборота по приему, %	0,13	0,19	0,21	0,08	165,52
Коэффициент оборота по увольнению, %	0,14	0,14	0,17	0,03	125,39
Коэффициент текучести кадров, %	11,25	13,10	14,94	3,69	x

Как видно из табл. 2.10, за период 2016 - 2018 гг. темп выбытия персонала ниже темпа приема. Так, оборот по приёму вырос на 65,52% в 2018 году по сравнению с 2016 годом, оборот по выбытию вырос на 25,39% в этот же период, что говорит о высоком уровне постоянства кадров. С другой стороны, на анализируемом предприятии показатель коэффициента текучести кадров с каждым годом становился все больше, в 2016 году он составил 11,25%, в 2017 году – 13,1%, а в 2018 – 14,94%, а следовательно, происходит избыток новичков, которых необходимо обучить или переобучить, потратить время и средства на их адаптацию, создать стимулы для продолжения работы в организации при высоком уровне текучести. Количество уволенных за нарушение трудовой дисциплины (прогулы, опоздания и др.) увеличилось в 2 раза. Таким образом, дисциплине на предприятии уделяется слабое внимание.

Количество работников, покидающих предприятие по собственному желанию, возрастало с каждым годом, это можно объяснить отсутствием стимулирования работников, и не совершенной социальной политикой, что подтверждают данные таблицы 2.11.

Таблица 2.11 – Анализ организации заработной платы МКУ «КГТ» за 2016-2018 год

Показатели	Год			Абсолютное отклонение, +/-		Темп роста, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Объем оказанных услуг, руб.	962300,5	1185602	1406448	223301,5	220846	123,2	118,6
Среднегодовая численность, чел.	80	84	87	4	3	105,0	103,6
Фонд з/платы, руб.	25698332	26203484,3	28702623	505152,3	2499138,7	101,9	109,5
Среднемесячная заработная плата, руб.	26769,10	25995,52	27492,93	-773,58	1497,41	97,1	105,8
Производительность труда, руб.	12028,76	14114,31	16166,07	2085,55	2051,76	117,3	114,5
Зарплатоотдача, руб. [п.1 / п. 3]	0,037	0,045	0,049	0,008	0,004	120,8	108,3
Зарплатоемкость, руб. [п.3 / п. 1]	26,71	22,10	20,41	-4,60	-1,69	82,8	92,3

Как можно заметить, фонд заработной платы в 2016-2018 гг. увеличился на 505152,3 рублей и 2499138,7 руб. соответственно. Увеличение произошло за счет увеличения числа сотрудников на 4 человек в 2017 году и на 3 человек в 2018 году. Однако рассматривая соотношение темпов роста производительности труда и среднемесячной заработной платы, можно сделать вывод о том, что рост заработной платы отстает от роста производительности труда на 20,2% в 2017 г. и на 8,7% в 2018 г. (рисунок 2.3).

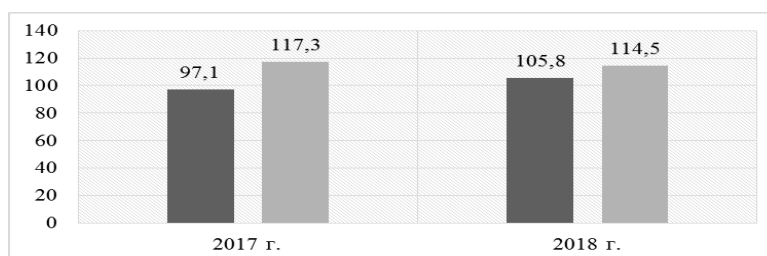


Рисунок 2.3 – Соотношение темпов производительности труда и заработной платы работающих МКУ «КГТ» за 2016-2018 гг., %

Данная ситуация хороша тем, что она не порождает инфляцию, но при этом не содержит стимула для дальнейшего повышения выработки. При этом для самого учреждения это приносит относительную экономию расходов по оплате труда (а соответственно и расходов по элементу «Отчисления на социальные нужды») в сумме 5458136,8 руб. в 2017 г. ($26203484,3 - 25698332 * 1,232$) и 2381870,86 руб. в 2018 г. ($28702623 - 26203484,3 * 1,186$). Следовательно, трудовые ресурсы используются эффективно.

Таким образом, на конец отчетного периода происходит повышение эффективного использования фонда заработной платы. Увеличивающуюся зарплатоотдачу необходимо считать, как позитивный фактор, так же, как и уменьшение зарплатоемкости.

Далее изучим основные факторы, которые повлияли на кадровую политику учреждения.

2.3 Выявление наиболее значимых факторов, влияющих на кадровую политику

На кадровую политику МКУ «КГТ» влияют такие элементы, как отбор и подбор персонала, адаптация персонала, обучение и повышение квалификации персонала, аттестация персонала и кадровый резерв персонала, мотивация персонала.

Рассмотрим их подробно. Так, прием и наем новых сотрудников по таким категориям, как служащие/специалисты/вспомогательный персонал происходит по стандартной процедуре: претендент приходит по объявлению о вакансии, расположенном на официальном сайте МКУ «КГТ» или специализированных сайтах по поиску работы. Приоритетную роль в вопросе подбора кадров играют сами начальники отделов, собственно, и формирующие коллектив подчиненных. Основные показатели закрытия вакансий по имеющимся официальным данным представлены в таблице 2.12.

Из представленных данных видно, что в 2018 году предприятие имело положительные показатели в работе с персоналом. Так, по итогам планирования закрытия вакансий в 2018 году, срок, отведенный на закрытие, должен составлять не более 26 дней. Кадровик с этой задачей справилась в среднем от 14 до 21 дня, следовательно, поток кандидатов был продуктивным, и учреждение на рынке труда имело хорошие привлекательные показатели.

Таблица 2.12 – Основные показатели закрытия вакансий по данным 2016–2018 гг.

Период	Количество открытых вакансий	Количество соискателей на 1 вакансию	Количество закрытых вакансий	Из них		Коэффициент назначения сотрудников, в %	Коэффициент подбора служащих, в %	Средний срок закрытия, в днях
				Специалисты	Служащие			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2016 г.	10	37	10	2	8	100	80,00	20
2017 г.	16	50	16	4	12	100	75,00	14
2018 г.	18	62	18	5	13	100	72,73	21
Цель 2018 г.								26

В тоже время стоит отметить, что подбор персонала несет для предприятия определенные затраты (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Стоимость расходов на подбор персонала в МКУ «КГТ» на конец 2018 г.

Элемент затрат	Средняя стоимость затрат в рублях		
	служащий	специалист	руководитель
Стоимость 10 контактов на сайте superjob.ru	9324	9324	*
Объявления в специализированных СМИ (по 2 объявления в течение 3 недель)	2400	4800	*
Работа HR-менеджера (включает процесс поиска и отбора)	10500 за 2 недели	17000 за 3 недели	*
Итого	22224	31124	*

Учитывая движение персонала МКУ «КГТ», в отчетном периоде общие расходы на подбор служащих составил 288912 руб., а на подбор специалистов – 155620 руб. В динамике средние расходы на заполнение одной вакансии показывают стабильный рост (рисунок 2.4).

Что касается руководителей и ведущих специалистов, то процесс отбора и приема включает следующие этапы:

1. Кандидат формирует электронное портфолио документов, необходимых для участия в конкурсе, и прикрепляет его к вакантной должности.

2. Кадровик организует тестирование кандидатов, допущенных к участию в конкурсе, на соответствие базовым квалификационным требованиям; проводит оценку тестов, отвеченных кандидатами.

3. Конкурсная комиссия проводит собеседование, где оценивает кандидатов на основании представленных ими документов с учетом результатов проведения тестирования.

4. По итогам конкурса каждый член конкурсной комиссии выставляет кандидату соответствующий балл, который заносится в конкурсный бюллетень с краткой мотивировкой, обосновывающей решение о соответствующей оценке и победителем становится человек, набравший наибольшее количество баллов.

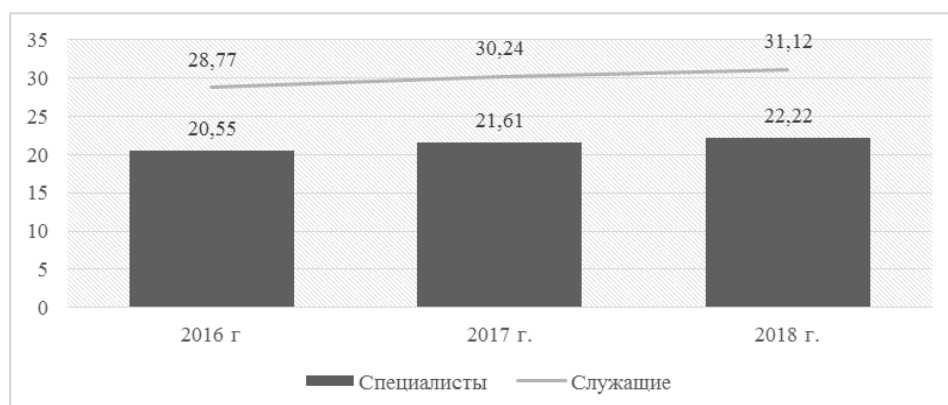


Рисунок 2.4 - Средние расходы на заполнение одной вакансии МКУ «КГТ» за 2016- 2018 г., тыс. руб.

Проанализировав систему отбора и подбора персонала, рассмотрим позиции адаптации персоналом. Анализ процесса адаптации персонала в МКУ «КГТ», которая явилась базой данного исследования показал, что меры, направленные на адаптацию персонала, а также критерии адаптации в целом соответствуют следующим этапам:

- вводно-ознакомительный (знакомство с деятельностью учреждения);
- действенно-ориентированный (признание норм корпоративной культуры);
- функционально-ассимиляционный (принятие системы ценностей учреждения, активное участие в ее жизни).

Целью адаптации является постепенное приобщение новых работников к полноценному участию в деятельности учреждения, которое предполагает как успешное выполнение своей трудовой функции, так и активное участие в жизни коллектива.

Целями адаптации нового работника в МКУ «КГТ» являются:

1. Ускоренное вхождение сотрудника в должность. Мы можем избавиться от некоторых ошибок сотрудника, которые возникают из-за незнания особенностей работы. В относительно короткие сроки можно достигнуть максимальной отдачи.

2. Более глубокое знакомство с новым сотрудником. Позволит выстроить наиболее эффективное общение «начальник - подчиненный», более углубленно продумать систему мотивации, с учетом психотипа человека. Выявить скрытый потенциал или его отсутствие, его умения. И на основе выявленных умений выстроить систему обучения.

3. Знание сотрудником специфики работы в конкретном учреждении.

4. Получение информации, требуемой для успешной работы.

5. Уменьшение недоверия к работодателю.

Для того, чтобы снизить текучесть кадров, повысить эффективность адаптации персонала учреждение проводит целенаправленную политику по

адаптации новых работников, сочетая в ней применение как традиционных, так и инновационных путей. Все методы, применяемые МКУ «КГТ» в рамках адаптационного процесса, образуют единство. Единство методов преследует своей целью реализацию быстрого и качественного приспособления нового сотрудника к труду в новом для него учреждении. Для повышения эффективности процесса трудовой адаптации целесообразно реализовывать его в форме единого неделимого процесса.

Говоря об инновациях в процессе адаптации персонала, следует подчеркнуть, что инновации относятся к средствам, формам и методам адаптации, тогда как концептуальные основы данного процесса, его сущностный методологический базис уже выработан и не подвергается изменениям.

Среди традиционных технологий адаптации персонала можно выделить:

- коучинг;
- наставничество;
- тренинг.

При этом тренинг направлен на овладение новыми навыками, коучинг – на решение задач через развитие самостоятельности, наставничество – на решение проблем посредством обмена опытом.

Наиболее активно в МКУ «КГТ» используется наставничество и тренинги. Тренинги организуются каждые две недели, и предназначены они в основном для выполнения двух задач:

- адаптация новых работников, если таковые имеются;
- повышение профессионального уровня как каждого отдельного работника, так и всего коллектива [25].

На тренингах важны методы социально-психологического обучения, которые применяются в рассматриваемом нами учреждении в соответствии с основными целями, для достижения которых в учреждении проводится

обучение. Помимо этого большое внимание уделяется наставничеству, поскольку каждый новый работник нуждается в поддержке со стороны более опытных сотрудников учреждения. Строгих временных рамок для коучинга нет – фактически он продолжается до тех пор, пока в нем не отпадает необходимость, что длится обычно 2-3 месяца. Также можно отметить, что в МКУ «КГТ» проводится подробный вводный инструктаж, на котором нового работника знакомят со спецификой деятельности учреждения, особенностями норм корпоративной культуры. Кроме того, в учреждении активно используют разработанный план адаптации персонала, что помогает избежать неприятностей и сюрпризов, как со стороны сотрудника, так и со стороны учреждения.

Несмотря на то, что в МКУ «КГТ» явно доминируют традиционные технологии адаптации персонала, в нем реализуются также и инновационные технологии, однако, делается это с большой неосторожностью, поскольку применение инновационных технологий в данном учреждении имеет слабую методическую обеспеченность, а также имеется скрытое противоборство со стороны коллектива. Инновационными технологиями адаптации персонала, реализуемыми в МКУ «КГТ» являются:

1. Инновационные игры.
2. Job Shadowing.

Наибольшие сложности связаны с внедрением инновационных игр. Основным принципом в методе инновационных игр является развивающее обучение.

Суть данных игр заключается в поиске решения на заданную учебную ситуацию. Фактически это всем известные деловые игры, имеющие ряд специфических особенностей, таких как:

- в число участников обязательно входят новые работники;
- игра не должна мешать выполнению трудовой функции, однако должна быть с ней связана;

Основной проблемой, с которой столкнулось МКУ «КГТ», является нежелание работников участвовать в играх. JobShadowing по своей природе является специализированной разновидностью наставничества, взятого в инверсионном варианте. Суть данной технологии, заключается в том, что обучающийся работник следует «словно тень» за одним из опытных сотрудников, к которому он прикреплен.

В общем и целом, традиционные технологии в МКУ «КГТ» преобладают над инновационными, что отображено на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 - Соотношение традиционных и инновационных технологий адаптации персонала в МКУ «КГТ»

Такая структура в использовании технологий адаптации персонала несет в себе отрицательно влияет на эффективность подбора персонала, (таблица 2.14).

Таблица 2.14 - Прохождение адаптации по категориям персонала по данным 2018 года

Категория персонала	Всего сотрудников	Успешно прошли ИС	Успешность прохождения испытательного срока, в %
Специалисты	5	3	60,0 %
Служащие	13	7	53,85 %
Итого	18	10	55,56 %

Таким образом, данные по 2018 году показывают негативные результаты оценки прохождения адаптации персонала в МКУ «КГТ».

На следующем этапе анализа системы адаптации персонала в МКУ «КГТ» были применены субъективные показатели оценки. Инструментом оценки стало анкетирование сотрудников. Всего в анкетировании приняли участие 22 человека. Макет анкеты и результаты приведены в приложении В. Результаты анкетирования приведены в таблице 2.14.

Таблица 2.15 – Итоговые результаты анкетирования вновь принятых работников МКУ «КГТ» за 2017-2018 гг.

Критерий	Средняя оценка в баллах
1	2
1. Оценка профессиональной адаптации	
1.1 Ваше отношение к профессии	2,65
1.2 Ваш интерес к повышению квалификации	4,74
1.3 Уровень Вашей заинтересованности в карьерном росте внутри учреждения	4,86
1.4 Уровень Вашей удовлетворенности проделанной работой	3,56
ИТОГО	3,95
2. Оценка социально-психологической адаптации	
2.1 Уровень Вашей удовлетворенности отношениями с коллегами	3,86
2.2 Уровень Вашей удовлетворенности отношениями с руководством	2,62
2.3 Уровень Вашей удовлетворенности своей социальной ролью и статусом в коллективе	1,48
ИТОГО	2,65
3. Оценка психофизиологической адаптации	
3.1 Уровень Вашей работоспособности	3,04
3.2 Уровень Вашего настроения на рабочем месте	2,12
3.3 Уровень Вашего самочувствия на рабочем месте	3,74
3.4 Уровень Вашей удовлетворенности условиями и тяжестью труда	2,02
3.5 Уровень Вашей удовлетворенности физическими и психическими нагрузками	1,12
3.6 Уровень Вашей удовлетворенности рабочим местом	3,10
3.7 Уровень Вашей удовлетворенности внешними факторами воздействия на рабочем месте (шум, освещенность, вибрация)	2,05
ИТОГО	2,45
4. Оценка организационно-административной адаптации	
4.1 Уровень Вашего понимания роли индивидуальных задач в решении общих задач учреждения	3,68

Окончание таблицы 2.15

Критерий	Средняя оценка в баллах
1	2
4.2 Уровень Вашей удовлетворенности своей информированностью о положении дел в учреждении	3,42
ИТОГО	3,55
Итого оценка всей системе адаптации	3,15

Субъективная оценка системы адаптации в МКУ «КГТ» позволила зафиксировать удовлетворенность данной системой выше среднего (3,15 балла из 5 возможных). Следовательно, вновь принятые работники в целом удовлетворены системой адаптации, действующей в учреждении, однако более детальное исследование позволяет выделить и проблемы в данной системе (рисунок 2.6).

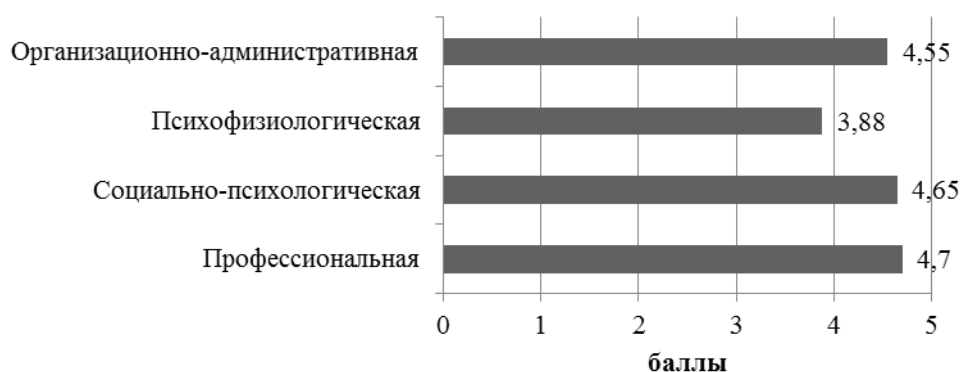


Рисунок 2.6 - Сводные результаты субъективной оценки системы адаптации в МКУ «КГТ»

Сводные результаты субъективной оценки системы адаптации показывают, что существуют проблемные зоны в системе психофизиологической адаптации. Так, вновь принятые работники не совсем довольны уровнем своего самочувствия на рабочем месте, а также условиями

и тяжестью труда. Данный факт подтвержден и наличием высокого уровня заболеваемости работников (таблица 2.16).

Таблица 2.16 - Анализ влияния условий труда на качество трудовой жизни работников МКУ «КГТ» в 2017-2018 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение, +/-	Темп роста, %
Коэффициент частоты заболеваний	0,50	0,60	0,10	120,00
Коэффициент тяжести заболеваний	0,07	0,20	0,13	281,69
Коэффициент частоты производственного травматизма	0,14	0,27	0,13	192,86
Коэффициент тяжести производственного травматизма	0	0	0	0
Среднегодовая продолжительность рабочего дня в расчете на 1 работника, час	7,92	7,85	-0,07	-0,84
Удельный вес работников предприятия, работавших неполное рабочее время по инициативе администрации, %	9,36	10,55	1,19	12,69

Как видно из анализа таблицы 2.16, КТЖ работников в учреждении уделяется недостаточно внимания: наблюдаются профессиональные заболевания, а также травматизм, причем эти показатели в 2018 г. ухудшились. Коэффициент частоты заболеваний у персонала вырос с 50% в 2017 г. до 60% в 2018 г., а коэффициент тяжести заболеваний с 7,1% до 20%. Вырос и коэффициент производственного травматизма на 13%. Снизилась среднегодовая продолжительность рабочего дня в расчете на 1 работника с 7,92 часов в 2016 г. до 7,85 часов или в пересчете на минуты на 4,2 минуты.

Руководству МКУ «КГТ» необходимо уделить должное внимание данному виду адаптации в учреждении.

Далее рассмотрим, как в учреждении развита система обучения персоналом, проведем ее анализ. Профессиональное обучение кадров направлено на повышение качества профессионального состава работников, носит непрерывный характер и осуществляется в течение их трудовой деятельности с целью постепенного расширения и углубления знаний, умений

и навыков в соответствии с требованиями производства. В таблице 2.17 показана динамика по системе обучения, распространенной на предприятии.

Таблица 2.17– Показатели профессионального обучения в МКУ «КГТ»

Показатели	Год			Абсолютное изменение, +/-	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Среднесписочная численность, чел.	80	84	87	4	3
Прошло профессиональное обучение, чел.	21	26	29	5	3
Доля прошедших обучение, %	25,97	31,34	32,81	5,37	1,47

Как видно из данных таблицы 2.17, за анализируемый период количество обучающихся выросло на 4 человек в 2017 г. и на 3 чел. в 2018 г., что является положительным фактором. В тоже время наблюдается отрицательная динамика – с 5,37% обучившихся в 2017 г. до 1,47% в 2018 г.

Далее рассмотрим состояние повышения квалификации работников МКУ «КГТ» в 2017-2018 годах, за 2016 г. данные отсутствуют (таблица 2.18).

Таблица 2.18 – Повышение квалификации работников

Название показателей	Обучено всего человек, годы		В том числе					
	2017	2018	руководителей		специалистов		служащих	
			2017	2018	2017	2018	2017	2018
Непосредственно в учреждении	23	12	4	3	12	5	7	4
В учебных заведениях разных типов по договорам	5	4	1	2	2	1	2	1

Количество лиц, которые повысили квалификацию непосредственно учреждении, в 2018 году сократилось на 11 чел. Можно утверждать, что учреждение на данный момент столкнулось с нехваткой специалистов, обладающих не только определенными знаниями в области пассажирского транспорта, но и владеющих технологическим процессом, умеющих работать с современным специализированным программным обеспечением. К этому же

можно добавить нехватку квалифицированного персонала для приема заявок от населения, о чем свидетельствует сокращение числа лиц среди служащих, направленных на повышение квалификации [3, с. 32].

Обращая внимание на тот факт, что существенная доля основных работников повышает квалификацию непосредственно в учреждении, это говорит о том, что по завершению обучения, руководители в составе комиссии проводят обучение по программам для прочих сотрудников. При этом происходит знакомство с новейшими достижениями в сферах, представляющих профессиональный интерес для работников.

За 2018 год на подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала было израсходовано 111940,23 рублей, что составило 0,39% от фонда заработной платы МКУ «КГТ». Обучение на рабочем месте дешевле и оперативнее, оно характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях. Важнейшие методы обучения на рабочем месте: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, метод делегирования (передачи) части функций и ответственности. Однако вследствие того, что руководители, прошедшие обучение и передающие полученные знания рабочим, не владеют техникой преподавания, обучение осуществляется не эффективно, в виде знакомства с новой информацией.

Стоит отметить, что одним из способов оценки работников, используемых в МКУ «КГТ», является аттестация. Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей, которая осуществляется непосредственным начальником. В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование – встреча начальника с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший

период, дается оценка этой работы. Данное собеседование играет важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки, как от сотрудника, так и от начальника. Начальник заблаговременно определяет дату собеседования и сообщает ее сотруднику, предоставив ему возможность тщательно подготовиться к аттестации.

Также важно выделить достаточное для проведения собеседования время (не менее часа), выбрать подходящее помещение, которое бы исключало присутствие третьих лиц, телефонные звонки, шум и другие отвлекающие факторы. Желательно не переносить дату собеседования, так как это негативно сказывается на состоянии аттестуемого. Применяемый метод аттестации (сотрудников оценивает непосредственный руководитель) является традиционным для большинства современных организаций. В тоже время, этому методу присущ ряд недостатков, делающих процесс аттестации не совсем объективным, в частности в МКУ «КГТ» при этом методе реализуется только монооценка, как правило со стороны непосредственного руководителя, не беря во внимание мнение коллег, подчиненных. Это повышает уровень субъективизма во всем процессе аттестации работников учреждения.

Что касается планирования карьеры, то в рамках кадровой политики учреждения заложен подход к формированию кадрового резерва через возможность расширения профессионального кругозора, увеличение компетентности при решении производственных задач, а также через получение возможности более качественно и полно использовать интеллектуальный и творческий потенциал.

Формирование кадрового резерва строится на основе внутреннего нормативного документа – «Примерная программа теоретической подготовки кандидатов на резерв руководящих кадров и специалистов». В данном документе изложены основные положения по формированию кадрового резерва: порядок оценки соискателей для кадрового резерва; требования, предъявляемые к соискателям; виды работ, проводимых с соискателями на ту

или иную должность.

В настоящее время работа с кадровым резервом в МКУ «КГТ» строится на основе оценочного листа кандидата в резерв кадров. В данной форме обозначены основные требования к кандидатам в кадровый резерв. В отношении каждого требования руководитель кандидата в кадровый резерв (своего подчиненного) выбирает одну из четырех предложенных оценок: отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно. При этом выбор «крайних» оценок (отлично, неудовлетворительно) руководитель должен обязательно комментировать и обосновывать.

Работа с кадровым резервом на предприятии включает три этапа:

1. Отбор кандидатов в резерв на выдвижение.
2. Подготовка сотрудников и повышение их профессиональной квалификации.
3. Назначение на вакантную руководящую или иную вакантную должность.

Основанием для формирования кадрового резерва на предприятии выступают оценки их непосредственных руководителей, итоги аттестации, анализ профессиональных результатов сотрудников и отчетов об их работе и данные по повышению квалификации и обучению. Открытого списка резервистов нет. Резервист должен подтверждать свой статус ежегодно - в связи с этим он проходит регулярную процедуру оценки, по итогам которой специальная комиссия определяет, продляется ли его присутствие в кадровом резерве рассматриваемого предприятия.

Также в работе с резервистами используется метод временного назначения. На период отсутствия сотрудника (больничного, отпуска, командировки), занимающего руководящую должность, назначается кандидат на эту должность из списка резерва.

Далее рассмотрим такой элемент кадровой политики, как система мотивации персонала. Здесь стоит отметить, что заработная плата персонала

строго регламентирована и претерпевает на себе влияние общей социально-экономической обстановки. Таким образом, немонетарные методы: профессиональный рост, дополнительные гарантии и компенсации, социальные льготы – становятся самыми существенными мотивирующими факторами. Однако в МКУ «КГТ» за достижение положительных результатов в работе, продолжительную и безупречную работу, высокопрофессиональное выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, соблюдение трудовой дисциплины к работникам применяются только следующие меры поощрения: объявление благодарности и награждение почетной грамотой.

Поощрения объявляются приказом руководителя Учреждения, доводятся до сведения коллектива и заносятся в трудовую книжку Работника. Стоит заметить, что коллектив работников Учреждения может участвовать в выдвижении работников для морального и материального поощрения, в том числе высказывать мотивированное мнение по предлагаемым кандидатурам.

Для анализа желаемого и фактического состояния системы мотивации и стимулирования труда МКУ «КГТ» было проведено авторское анкетирование сотрудников. Анкета приведена в приложении В.

Общая оценка каждого критерия с учетом его важности была рассчитана по формуле 2.1:

$$E = W * b_{\text{ср.}}, \quad (2.1)$$

где E - общая оценка каждого критерия с учетом его важности;

W - важность каждого критерия, определяемая работниками;

$b_{\text{ср.}}$ – средний балл, полученный каждым критерием.

Общую удовлетворенность работников рассчитаем по формуле 2.2.

$$S = \frac{\sum E}{\sum w_i}, \quad (2.2)$$

где S – общая удовлетворенность работников.

Результаты проведенного анкетирования на предмет эффективности действующей системы мотивации и стимулирования труда работников приведены в таблице 2.19.

Таблица 2.19 - Удовлетворенность сотрудников учреждения критериями работы в МКУ «КГТ»

Критерии	Важность, W	Сред. балл, b _{ср.}	Общая оценка, E
Размер заработной платы	5,0	4,6	23,0
Размер надбавок и выплат	4,8	3,7	17,8
Наличие и размер премий	4,9	3,8	18,6
Возможность должностного продвижения	4,3	4,4	18,9
Наличие нематериальных стимулов	4,7	3,6	16,9
График работы	4,8	4,5	21,6
Разнообразие работы	4,5	4,5	20,3
Санитарно-гигиенические условия	4,7	4,6	21,6
Взаимоотношения с коллегами	4,6	4,5	20,7
Отношения с непосредственным руководителем	4,8	4,6	22,1
Самостоятельность в выполнении работ	4,4	4,5	19,8
Участие в развитии предприятия	4,5	4,4	19,8
Итого сумма	56,0	51,7	241,1

Тогда, общая удовлетворенность работников системой мотивации в МКУ «КГТ» составит: $S = 241,1 / 56,0 = 4,31$ балл.

Так, общая удовлетворенность работников системой мотивации в организации в настоящее время составляет 4,31 балл из 5,0 возможных баллов. Показатель достаточно хороший, однако, в системе существуют проблемные критерии, которые хорошо видны на рисунке 2.7.

Следовательно, в учреждении присутствует явная дисгармония в системе мотивации - нематериальные и материальные стимулы не сбалансированы. И будучи в принципе довольными оплатой труда, сотрудники не ощущают

полной сопричастности к работе учреждения, не чувствуют, что их труд и идеи востребованы, что их по-настоящему ценят. Необходимо достижение сбалансированности денежных и не денежных стимулов в работе учреждения.



Рисунок 2.7 - Степень важности и удовлетворенности сотрудников МКУ «КГТ» системой мотивации и стимулирования труда

Резюмируя все вышесказанное, можно выделить главную проблему предприятия, это текучесть кадров. Учреждение на данный момент столкнулось с нехваткой специалистов, обладающих не только определенными знаниями в области пассажирского транспорта, но и владеющих технологическим процессом, умеющих работать с современным специализированным программным обеспечением. Персонал в основном не удовлетворён условиями труда, системой мотивации и стимулирования труда, степенью важности и удовлетворенности сотрудников. Таким образом, можно сделать, МКУ кадровую политику МКУ «КГТ» можно охарактеризовать как пассивную, т. к. руководство предприятия не имеет четко выраженной программы действий в отношении персонала: отсутствует прогноз кадровых потребностей, кадровая ситуация в целом не диагностируется.

3 Разработка проекта организации по совершенствованию кадровой политики МКУ «Красноярскгортранс»

3.1 Проект программы по совершенствованию кадровой политики

Проведенный анализ действующей кадровой политики МКУ «КГТ» во второй главе работы позволяет утверждать, что учреждение имеет достаточно эффективную кадровую политику, позволяющую решать текущие задачи в области поддержания кадрового потенциала предприятия.

Однако, стоит отметить наиболее серьезные недостатки в работе действующей службы управления персоналом МКУ «КГТ»:

1. На предприятии наблюдается высокий коэффициент текучести кадров, обусловленный в том числе низким уровнем психофизиологической адаптации.
2. Формальность процедуры формирования кадрового резерва.
3. Недостаточная система мотивации персонала МКУ «КГТ», которая наиболее явно проявляется в периоды максимального повышения работы.

По мнению автора, «текучка» – это не первоисточник проблем учреждения, а, напротив, – их следствие, которое только усиливает имеющиеся негативные тенденции. При рассмотрении вопроса о текучести кадров берется во внимание только повышенная текучесть кадров, которая превышает 5 % в год. Ведь такая текучесть не имеет положительных черт: новаторство не успевает привиться в учреждении, которое только тратит ресурсы на подбор и обучение персонала.

Что касается МКУ «КГТ», то существование текучести объясняется несколькими причинами:

1. Большими объемами бумажной и рутинной работы. Специалисты заняты составлением отчетности, прогнозов, работой с письмами и обращениями.
2. Планы введения в должности новых сотрудников носят формальный характер, а психофизиологическая адаптация имеет низкий уровень.

Наиболее эффективными путями решения проблемы текучести кадров и

способом налаживания работы госслужащих являются действия следующего характера (рисунок 3.1).

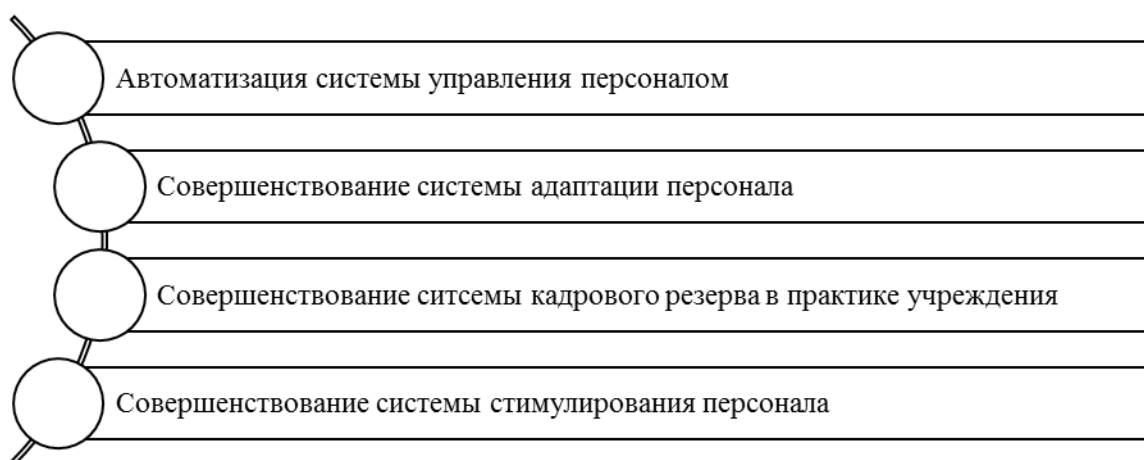


Рисунок 3.1 – Мероприятия по совершенствованию кадровой политика в МКУ «КГТ»

Для выполнения первой рекомендации необходимо провести автоматизацию кадровой работы. Существующая в данное время в МКУ «КГТ» информационная база недостаточна для проведения необходимого комплекса работ по кадровой политике, а также ее планирования. В целях ее расширения, для оперативного выполнения всех видов кадровой отчетности и формирования правильной кадровой политики, рекомендуем внедрить комплексную систему управления персоналом (обновленная версия) – «БОСС-Кадровик».

Программа будет являться частью программного комплекса в целом по учреждению, полностью автоматизирующего работу службы кадровика, главного бухгалтера и экономиста. Система «БОСС-Кадровик» относится к классу систем управления персоналом и решает задачу централизованного управления человеческими ресурсами предприятия, что позволит сократить время на обработку и распространение информации, тем самым повысится производительность субъектов процесса управления, а в итоге это позитивно будет влиять на процесс принятия соответствующих управленческих решений.

Это в свою очередь повлияет и на качество предоставляемых предприятием услуг.

Следующее мероприятие позволит решить проблему подбора кадров, которая появляется вследствие провала испытательного срока сотрудниками.

Инновационный путь адаптации персонала не сводится к одному лишь применению инновационных для данного процесса технологий. Правильное построение программы адаптации позволяет существенно сократить сам период адаптации, поэтому инновационные технологии должны быть поддержаны качественным улучшением концепции адаптации персонала.

Правильно разработанный план адаптации персонала поможет избежать неприятностей и сюрпризов, как со стороны сотрудника, так и со стороны учреждения. Кроме этого, хорошо продуманная адаптационная программа поможет сэкономить бюджетные средства, ведь новый сотрудник не может сразу вернуть вложенные в него средства и время руководителей и персонала. В общем, она также снижает чувство тревожности и неопределенности у новичков, значительно сокращает текучесть персонала, формирует положительное отношение к рабочему процессу и удовлетворенность.

Поскольку сама система адаптации выстроена и успешно функционирует, то для повышения ее эффективности нужно уделять внимание слабым звеньям, которыми в МКУ «КГТ» являются:

1. Методическое обеспечение процесса адаптации персонала. Наличие полного комплекса локальных нормативных документов, а также высокая степень понятности и прозрачности содержащихся в них сведений обеспечивают возможность эффективной трудовой адаптации в компании. И напротив, отсутствие локальной нормативной документации в необходимом объеме приводит к искажению стандартов адаптации персонала в компании, к снижению качества адаптации, к непоследовательному ходу адаптации, к невниманию к определенным видам трудовой адаптации, и как следствие, к

снижению эффективности даже самых передовых методов трудовой адаптации.

2. Корпоративные ценности - наблюдается отсутствие корпоративных ценностей, напрямую связанных с процессом адаптации и применяемых в ходе него ценностей;

3. Учебные и иллюстративные материалы - они присутствуют в недостаточном количестве.

Таким образом, МКУ «КГТ» для совершенствования инновационного процесса адаптации персонала можно предложить следующие рекомендации:

1. Усилить роль инновационных игр посредством укрепления их методического обеспечения и привлечения специализированного софт.

2. Регламентировать наставничество и JobShadowing в части сроков и критериев определения эффективности.

3. Разработать систему премирования для наставников. Система премирования должна состоять из компонент материального (премия по результатам адаптации новичков за отчетный период как минимум по двум показателям: например, удовлетворенность новичков и процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок под руководством наставника) и нематериального стимулирования (Конкурс «Лучший наставник», «Лучший новичок»). Наставник должен понимать, что его деятельность важна для учреждения не меньше, чем выполнение прямых профессиональных обязанностей.

4. Расширить перечень инновационных технологий адаптации персонала на основе изучения научных работ (при этом внимание нужно уделять не только отечественной литературе, но также и научной - к примеру, много полезной информации содержится в книге Б. Шнайдера, посвященной управлению персоналом) и соотнесения результатов трудов ученых с практическими реалиями учреждения. Также можно воспользоваться услугами кадрового консалтинга и кадрового аутсорсинга.

Третье мероприятие – совершенствование системы кадрового резерва.

Основное затруднение в работе с кадровым резервом – это отсутствие отдельного нормативно-правового акта, утверждающего положение о кадровом резерве. Ведь Федеральным законом «О государственной гражданской службе» предусмотрено только его формирование путем конкурсного отбора и по результатам аттестации, но нет каких-либо иных пунктов, разъясняющих работу по его формированию. Создание такого документа позволит включать специалистов в кадровый резерв не просто по показателю наличия соответствующего высшего образования, а организовывать запас подготовленных специалистов, готовых к вхождению в государственный орган без высоких материальных затрат. Это положение, с точки зрения автора исследования, должно быть основано на принципе единства системы резерва (преемственность уровней), который означает переход из одного резерва в другой при достижении следующего уровня в профессиональном развитии. Данный принцип позволит достичь наибольшего эффекта от использования кадровых резервов.

Немаловажным является и тот факт, что процедура проведения конкурса в МКУ «КГТ» требует продолжительного времени (около двух месяцев) и определенных материальных затрат для претендента на вакантную должность, в случае если он не является служащим учреждения (заверение копий необходимых документов, медицинская справка и тому подобное). А в ходе работы конкурсной комиссии отсутствует единая методика оценки претендентов, что позволяет говорить о формальном подходе к формированию кадрового резерва. Поэтому еще одним немаловажным мероприятием, по мнению автора, является проведение регулярного мониторинга кадрового резерва с целью повышения его качественного состава.

Таким образом, работа с кадровым резервом предполагает разработку Положения о Кадровом резерве (Приложение Б), которое будет включать следующие этапы:

- сбор информации о потребности в обучении;

– анализ результатов тестирования, письменных ответов на кейс и оценок ответов на вопросы структурированного интервью позволяет выявить дефицитные (требующие развития) компетенции в отношении каждого лица, включенного в кадровый резерв и определять приоритетные направления его индивидуального профессионального развития;

– ежегодный письменный опрос, в рамках которого руководителям подразделений предлагается назвать приоритетные направления внешнего и внутреннего обучения для каждого резервиста, закрепленного за подразделением;

– в целях ознакомления лиц, включенных в состав кадрового резерва, с особенностями нового статуса, а также организации содействия эффективной работе с кадровым резервом в органе государственной власти рекомендуется проводить установочный «Welcome»-семинар.

Кроме того, направлением, способствующим повышению эффективности работы с кадровым резервом, является развитие системы наставничества:

– формирование базы данных наставников органа государственной власти;

– разработка документационного сопровождения процесса наставничества (в т.ч. Положения о наставнической деятельности; методических рекомендаций и инструкций; форматов планов, отчетов о работе наставников и т.д.);

– организация обучения наставников с целью развития их преподавательских компетенций и для обмена опытом;

– определение способов материальной и нематериальной мотивации наставников;

– оценка результатов деятельности наставников и уровня удовлетворенности резервистов взаимодействия с ними.

Все предложенные мероприятия будут способствовать повышению эффективности работы с кадровым резервом в МКУ «КГТ».

В последнем мероприятии особое внимание уделяется разработке мотивирующей политики вознаграждения работников. Ведь привлечь таланты в учреждение сложно, но еще сложнее их в учреждении удержать.

Одной из инноваций в системе поощрения учреждения предлагается внедрение гибкой системы льгот - Benefit a la carte (по принципу «кафетерия»). Суть программы состоит в том, что сотрудники имеют возможность самостоятельно формировать свой социальный пакет. На каждого человека выделяется определенная сумма денег, и он сам решает, как ее потратить: пойти в спортивный клуб, отдохнуть вместе с семьей и т.д. (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Benefit a la carte (принцип «кафетерия») МКУ «КГТ»

Перечень социальных гарантий сотрудника	Сумма денежных средств, руб.
1	2
Посещение спортивных клубов	87000
Проведение выходных в доме отдыха, занятие для детей	50000
Итого:	137000

Наличие трансцендентных и нематериальных мотиваторов является несомненным плюсом, так как опыт многих компаний показывает, что после достижения определенного уровня дохода деньги перестают мотивировать и человек подсознательно стремится найти дополнительный смысл в своей работе. А планируемый экономический эффект - рост производительности труда на 30%. Помимо этого, рекомендуется к применению следующая форма поощрения - переоснащение рабочего места лучших работников (отделов). Такой метод стимулирования труда требует тщательной проработки и особого внимания. В первую очередь потому, что в принципе подразумевается, что работники на успешном предприятии трудятся в нормальных рабочих условиях, и их рабочие места достаточно комфортные и удобные. Во-вторых, какие-то привилегии в оснащении рабочих мест одних сотрудников могут быть

негативно восприняты остальными, даже если это было поощрение лучших работников.

Оптимальным вариантом может стать формирование общего бюджета на совершенствование условий труда всех работников. Такой бюджет должен формироваться на год, и его сумма и содержание должны доводиться до всех работников. Например, в 2019 году на совершенствование рабочих мест планируется потратить 120 000 руб. и направить их на покупку кондиционера в отдел управления, учета и контроля за работой пассажирского транспорта, на покупку ионизаторов воздуха в помещения с компьютерной техникой. Планируемый экономический эффект – рост производительности труда на 10%.

Таким образом, для эффективного функционирования любого учреждения необходима правильно построенная технология управления персоналом, цель которой состоит в повышении уровня заинтересованности персонала в собственной деятельности и результативности на благо учреждения. Для реализации цели были разработаны мероприятия по повышению эффективности кадровой политики: автоматизация кадрового учета, совершенствование системы адаптации персонала, а также системы кадрового резерва и ее эффективности. План внедрения мероприятий представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – План внедрения предлагаемых мероприятий по совершенствованию кадровой политики в МКУ «КГТ»

Мероприятие	Дата, дн.	Исполнитель	Контроль
1. Автоматизация кадрового учета			
Приобретение ПО «Босс-Кадровик»	10	Кадровик	Руководитель
Установка и запуск ПО «Босс-Кадровик» в системе кадрового учета учреждения	2	Кадровик	Руководитель
2. Совершенствование системы адаптации персонала			
Разработка программы адаптации, заполнение формы, формулировка задач и т. д.	5	Кадровик	Руководитель
Согласование и утверждение программы адаптации с руководителями подразделения или функционального направления	2	Кадровик	Руководитель

Окончание таблицы 3.2

Мероприятие	Дата, дн.	Исполнитель	Контроль
Официальное ознакомление с программой адаптации (подписание)	1	Кадровик, сотрудники учреждения	Руководитель
Разработка методического, учебного и иллюстрационного материалов для адаптации персонала	4	Кадровик	Руководитель
Разработка Положения о JobShadowing в части критериев и сроков	2	Кадровик	Руководитель
Разработка и утверждение Положения о наставничестве	2	Кадровик	Руководитель
Проработка Положения о наставничестве в отделах. Оформление и анализ служебных записок на определение наставников и обучаемых	1	Кадровик	Руководитель
Издание распоряжения о наставниках	1	Кадровик	Руководитель
3. Совершенствование системы кадрового резерва			
Разработка Положения о кадровом резерве	7	Кадровик	Руководитель
Разработка и утверждение Положения о наставничестве резервистам из списка руководителей отдела	5	Кадровик	Руководитель
Оценка степени готовности сотрудников кадрового резерва на дату, подготовка заключения по результатам	3	Кадровик	Руководитель
Проведение тренингов, семинаров, обучение на курсах повышения квалификации для резервистов	1 раз в год в течение недели	Кадровик, резервисты	Руководитель
4. Совершенствование системы мотивации персонала			
Разработать и внедрить новую систему поощрений по каждой категории сотрудников, новые премиальные схемы	15	Кадровик	Руководитель
5. Ознакомление сотрудников с изменениями в кадровой политике			
Ознакомление всех членов трудового коллектива с новыми документами, разъяснение связанных с ними прав и обязанностей	3	Кадровик, все сотрудники учреждения	Руководитель

Таким образом, подготовка и внедрение предлагаемых мероприятий будет в основном построена на работе деятельности 2 сотрудников учреждения и потребует 528 дополнительных чел./часов рабочего времени.

По результатам плана мероприятий было разработано календарное планирование работ по проекту совершенствования кадровой политики (рисунок 3.2), которое называется диаграммой Ганта.

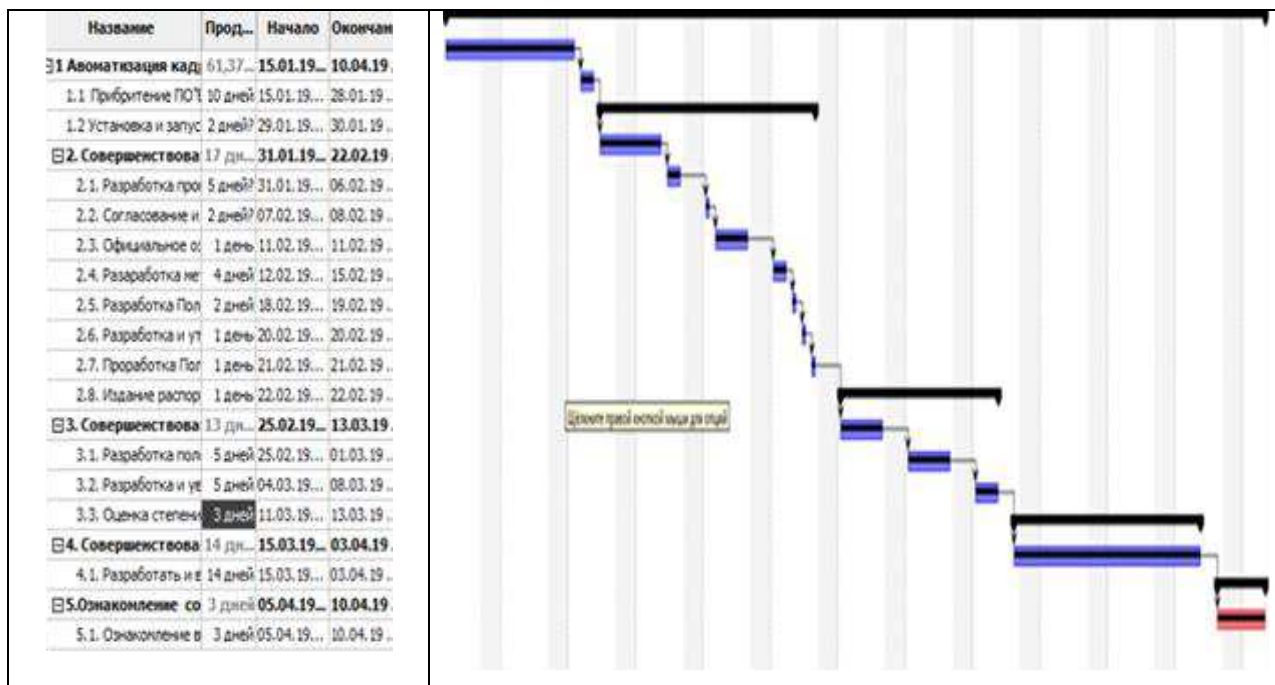


Рисунок 3.2 – Диаграмма Ганта

На основании представленного плана рассчитаем в следующем разделе работу эффективность предлагаемых мероприятий.

3.2 Прогнозирование эффективности реализации проекта

Оценка эффективности проекта реализации совершенствованию кадровой политики требует определения экономических и социальных последствий их реализации. В экономической литературе эффективность рассчитывается как отношение экономии или прибыли от внедрения конкретного результата к затратам на его создание по формуле 3.1:

$$E = \mathcal{E} / Z, \quad (3.1)$$

где E – экономическая эффективность, доли;

\mathcal{E} – экономия или прибыль (эффект), рубли;

Z – затраты на создание экономии, рубли.

Таким образом, эффективность является относительным показателем, измеряемым в долях. Показатель эффекта или экономии, измеряется в рублях, отражает разность между результатами и затратами для достижения результатов.

Рассчитаем затраты на внедрение ПО «Босс-Кадровик» (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Затраты на внедрение ПО

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб.
Программное обеспечение	48500
Развертывание программного обеспечения	400
Оптимизация и развитие функционала – доработка, установка новых версий ПО Источник: https://fd.ru/recommend/2392-kak-sostavit-byudjet-rashodov-na-vnedrenie-korporativnoy-informatsionnoy-sistemy	2700
Итого	51600

Общие затраты на внедрение ПО составят 51600 руб. При использовании данного ПО ожидается рост производительности труда всех работающих минимум на 2424,91 руб. за счет снижения трудозатрат (табл. 3.4).

Таблица 3.4 - Оценка эффективности внедрения информационной системы «БОСС-Кадровик»

Параметр	До внедрения	После внедрения
1	2	3
Трудозатраты на обработку персональных данных	1-2 дня	10-15 мин.
Подготовка отчетов, аналитических материалов (согласно тематики отчета)	6-8 дней	1-2 дня
Расчет оплаты труда сотрудников	8-11 дней	2-4 дня
Информирование специалистов предприятия	3-5 дней	10-15 мин.

Следовательно, рост доходов увеличится также на 20% или 281289,6 руб. Прирост прибыли составит: $281289,6 - 97500 = 183789,6$ руб.

Определим экономическую эффективность предложенного мероприятия: $\Xi = 183789,6 / 51600 = 3,56$. Полученный показатель свидетельствует об эффективности предложенного мероприятия, так как эффективность больше единицы.

Далее произведем расчет затрат, связанных с внедрением в деятельность МКУ «КГТ» изменений относительно формирования кадрового резерва. При формировании кадрового резерва планируются следующие затраты:

1. Затраты на обучение: проведение тренингов, семинаров, обучение на курсах повышения квалификации (если необходимо). Предполагается, что каждый из резервистов пройдет обучение на курсах, стоимость которых равна 1800 рублей. Количество резервистов составляет 48 чел.

2. Премии наставникам в размере 20% от оклада: в каждом отделе необходимо назначить одного наставника, который будет обучать резервистов новым должностным обязанностям. Итого 4 наставника.

3. Потери выработки: при переводе на новую должность работники дают выработку в размере 80% [5], поэтому потери в выработке АУП и специалистов все же происходят и составляют они 20% от годового объема выработки.

Перечисленные затраты представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Затраты на формирование кадрового резерва (за год)

Наименование затрат	Сумма затрат, руб.
1	2
Обучение резервистов (обучение на курсах: 7 видов курсов)	$1800 * 48 = 86400$
Премии наставникам (20% к окладу) (за 1 месяц)	$27492,93 * 0,2 * 4 = 21994$
Потери выработки (20%)	$16166,07 * 0,2 = 3233$
Итого	111628

За 2018 год в связи с текучестью кадров было дополнительно подобрано 18 сотрудников, из них 5 специалистов [30]. На поиск и подбор специалиста в

среднем расходуется 22224 рублей. Эти затраты включают в себя расходы на интернет, электроэнергию, стоимость телефонных разговоров, формирование анкет. Так же затраты на подбор новых сотрудников включают себя заработную плату работников, которые занимаются поиском персонала. Потери от текучести кадров представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Величина потерь от текучести кадров (за год)

Наименование затрат	Сумма затрат, руб.
Поиск и подбор персонала	$22224 * 5 = 111120$
Премии наставникам (20% к окладу) (за 1 месяц)	$27492,93 * 0,2 * 4 = 21994$
Потери выработки (за 1 год) (на 1 работника)	$16166,07 * 0,2 = 3233$
Итого	136347

Из представленных выше расчетов видно, что внедрение в систему управления персоналом кадрового резерва сокращает потери выработки персонала и снижает затраты на поиск и подбор персонала.

Эффективность внедрения кадрового резерва будет равна разнице между потерями от несвоевременного замещения освободившихся должностей и затратами на формирование кадрового резерва. Следовательно, эффективность внедрения кадрового резерва в систему управления персоналом МКУ «КГТ» заключается в экономии денежных средств в размере: $136347 - 111628 = +24719$ руб.

Эффективно функционирующая система формирования и ведения кадрового резерва предоставляет предприятию следующие возможности:

1. Снижение затрат на привлечение персонала. При наличии кадрового резерва для замещения должностей на предприятии сокращаются как материальные затраты на поиск и подбор персонала, так и временные затраты при открытых вакантных позициях по должностям, которые так же направлены на поиск и подбор необходимых кадров.

2. Сокращение периода адаптации новых кадров. Внутренние кадры в отличие от привлеченных уже знакомы с основной деятельностью предприятия,

ее структурой, корпоративной культурой, следовательно, их срок адаптации в новой должности существенно сокращается. Устойчивость предприятия перед различными организационными изменениями. При формировании кадрового резерва с учетом прогнозов будущего организационного развития разрабатывается система развития и обучения сотрудников.

3. Сокращение потерь производительности труда. При возможности замещения освободившейся должности сотрудниками из кадрового резерва происходят потери производительности труда в размере около 20%. Эти потери включают в себя затраты времени на: адаптацию на новом месте работы, изучение новых должностных обязанностей.

При отсутствии такой возможности происходят потери производительности труда в размере 100% дневной выработки за период открытия вакантных позиций по должностям. А также 30% выработки нового сотрудника теряется при: знакомстве с деятельностью предприятия и коллективом; адаптации на новом месте работы; изучении своих должностных обязанностей.

Подводя итог анализа внедрения кадрового резерва для замещения освободившихся должностей, можно сделать вывод, что данное мероприятие является эффективным для деятельности предприятия МКУ «КГТ».

Что касается разработки программы адаптации персонала, то исходя из данных таблицы 3.2, затраты на одного адаптируемого составляют 22494,24 руб. при условии 5-й рабочей недели продолжительностью 8 час. (144 ч. * 156,21 руб.) Итого для 18 вновь принятых сотрудников требуется 404896,32 руб. По прогнозам, опирающиеся на опыт других организаций, в результате внедрения мероприятий, потери рабочего времени сократятся с 12% до 5% в адаптационном периоде, а период приспособления работника к новым профессиональным и организационно-экономическим условиям труда сократится до 45 дней. Таким образом, эффективность мероприятий будет проявляться в экономии времени, составляющего период адаптации нового

работника. Формула расчёта имеет вид:

$$\mathcal{E}_{\text{вр.}} = (\text{ПА} * \text{Ч}_{\text{ад.р.}} * \text{ПВ}) / 100, \quad (3.2)$$

где ПА - период адаптации, дней;

$\text{Ч}_{\text{ад.р.}}$ - численность работников, проходящих адаптацию, чел.;

ПВ - средние потери времени в период адаптации, %.

Подставив данные, получим:

$$\mathcal{E}_{\text{вр. до мероприятий}} = 90 * 18 * 0,12 = 194,40 \text{ дн.}$$

$$\mathcal{E}_{\text{вр. после мероприятий}} = 45 * 18 * 0,05 = 40,50 \text{ дн.}$$

Как видим, экономия рабочего времени в период адаптации составит 145,35 дн. Условное высвобождение численности рассчитывается по формуле:

$$\Delta\text{Ч} = \mathcal{E}_{\text{вр.}} / \text{Д}_{\text{э}}, \quad (3.3)$$

где $\text{Д}_{\text{э}}$ – эффективный фонд рабочего времени 1 работника в год, дни. По данным анализа, он составляет 204 дн.

$$\Delta\text{Ч} = 40,5 / 204 = 0,1985$$

Снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы рассчитывается по формуле:

$$\Delta\text{С}_{\text{з.п.}} = \text{З}_{\text{ср.год.}} * \Delta\text{Ч} * \text{К}_{\text{нач.}} \quad (3.4)$$

где $\text{З}_{\text{ср.год.}}$ – среднегодовая заработная плата 1 работника, руб., которая в 2018 году составляет 329915,16 руб.;

$\text{К}_{\text{нач.}}$ – коэффициент начислений на заработную плату, который составляет в 2018 году 1,356.

Таким образом, снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы составит: $\Delta\text{С з.п.} = 329915,16 * 0,1985 * 1,356 = 88801,94$ руб.

Текущий (годовой) экономический эффект составит 88801,94 руб. на 1 сотрудника или в целом 1598434,99 руб.

Таким образом, снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы составит: $\Delta C \text{ з.п.} = 329915,16 * 0,1985 * 1,356 = 88801,94 \text{ руб.}$

Текущий (годовой) экономический эффект составит 88801,94 руб. на 1 сотрудника или в целом 1598434,99 руб.

В результате всех произведенных расчетов можно сделать вывод о целесообразности внедрения процессов адаптации и метода наставничества в учреждении, так как рекомендуемые мероприятия эффективны.

Далее определим затраты на стимулирование персонала (табл. 3.7).

Таблица 3.7 – Затраты на стимулирование персонала МКУ «КГТ»

Наименование затрат	Сумма затрат, руб.
Внедрение гибкой системы льгот - Benefit a la carte	137000
Переоснащение рабочего места лучших работников (отделов)	120000
Итого	257000

Итого общая сумма затрат по стимулированию персонала составит 402000 руб. При использовании каждого из мероприятий ожидается рост производительности труда всех работающих на 30% и 10% соответственно, что в денежном эквиваленте составляет 4850,12 руб. и 1616,71 руб. Следовательно, рост доходов увеличится пропорционально производительности труда и ее прирост составит 421934,4 руб. и 140644,8 руб. соответственно.

Прирост прибыли составит: $(421934,4 + 140644,8) - 257000 = 305579,2 \text{ руб.}$ В обобщенном виде экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы кадровой политики представлена в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Экономическая эффективность мероприятий МКУ «КГТ»

Наименование мероприятий	Инвестиции, тыс. руб.	Годовой экономический эффект, тыс. руб.
Внедрение ПО «Босс-Кадровик»	97500	183790
Разработка Положения о кадровом резерве	136347	24719
Разработка программы адаптации	404896,3	1598435
Разработка мероприятий по совершенствованию материального стимулирования персонала	257000	305579
Итого	895743,3	2112523

Определим общую экономическую эффективность предложенных мероприятий $\mathcal{E}_{\text{общ.}} = 2112522,8 / 895743,3 = 2,36$. Эффективность больше 1, значит мероприятия экономически целесообразны.

Однако главная цель мероприятий по повышению эффективности кадровой политики заключается в снижении затрат, связанных с высокой текучестью персонала, которая в 2018 году составила 14,94% и повышением уровня удовлетворенности персонала своим трудом.

Оценим экономический эффект от снижения текучести кадров (формула 3.4):

$$S_{mk} = D_{kmk} \times H \times S_m, \quad (3.4)$$

где S_{mk} – экономический эффект от снижения текучести кадров;

D_{kmk} – коэффициент снижения текучести кадров (цель совершенствования социально-психологического климата - снизить текучесть персонала до 5%, то есть снижение должно составить 9,94%, соответственно $D_{kmk} = 0,0994$);

H – численность персонала предприятия, чел.;

S_m – затраты на увольнение, поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека) составляют 33666,26 руб.

Проведем расчет экономического эффекта от снижения уровня текучести персонала на 9,94%:

$$S_{mk} = 0,0994 \times 87 \times 33666,26 = 291139,12 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономический результат за счет снижения текучести кадров на 9,94% составит 291139,12 руб. Данные абсолютных и относительных экономических показателей приведенных выше показывают, что предлагаемые мероприятия должны быть приняты к использованию и существенно повысят уровень системы управления персоналом предприятия «КГТ».

Социальными эффектами от внедрения предложенных мероприятий являются: повышение работоспособности и удовлетворенности членов коллектива различными сторонами его жизнедеятельности, а также улучшение качества внутренних межличностных коммуникаций и состояния трудовой дисциплины. В целом совершенствование социально-психологического климата положительно скажется на деятельности всего предприятия и в дальнейшем позволит ей функционировать более эффективно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения данной дипломной работы была достигнута ее основная цель и решены все задачи, поставленные во введении. В заключении сделаем несколько общих выводов по работе.

Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия [1]. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации.

3. Кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам [2].

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта.

Для определения уровня развития кадровой политики многие исследователи акцентируют внимание на количественных показателях эффективности, таких как производительность и рентабельность использования персонала [3-6]. Однако для полноты анализа необходимо

учитывать и качественные показатели эффективности кадровой политики, которые отражают удовлетворенность персонала кадровой политикой.

Проанализировав особенности кадровой деятельности муниципального казенного учреждения «КГТ», пришли к выводам, что учреждение имеет достаточно эффективную кадровую политику, позволяющую решать текущие задачи в области поддержания кадрового потенциала предприятия. Однако, стоит отметить наиболее серьезные недостатки в работе действующей службы управления персоналом МКУ «КГТ»:

1. На предприятии наблюдается высокий коэффициент текучести кадров, обусловленный в том числе низким уровнем психофизиологической адаптации.

2. Формальность процедуры формирования кадрового резерва.

3. Недостаточная система мотивации персонала МКУ «КГТ», которая наиболее явно проявляется в периоды максимального повышения работы.

По мнению автора, «текучка» – это не первоисточник проблем учреждения, а, напротив, – их следствие, которое только усиливает имеющиеся негативные тенденции. Наиболее эффективными путями решения проблемы текучести кадров и способом налаживания работы госслужащих являются действия следующего характера:

1. Автоматизация кадрового учета путем внедрения ПО «Босс-кадровик».

2. Совершенствование систем адаптации персонала путем разработки программы адаптации персонала и кадрового резерва путем разработки Положения о кадровом резерве.

3. Совершенствование стимулирования труда персонала посредством новых систем поощрения.

Реализация данных мероприятий позволит снизить текучесть кадров до 5% в год и получить от этого экономический эффект в размере 291139,12 руб. Общий экономический эффект составит 1216780 руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] от 30.11.1994 № 51-ФЗ ред. от 03.08.2018 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 11.10.2018) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Агашкова А. А. Формирование кадровой политики организации: практические рекомендации. Минск: Регистр, 2008. С. 35–36; В. В. Музыченко. Мастер-класс по управлению персоналом. М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2009. С. 181.
4. Базарова Т.Ю. Оценка потребности в персонале / Т.Ю. Базарова. - [Электронный ресурс] режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/ocenka-potrebnosti-v-personale>. – (дата обращения 08.06.2019).
5. Бабосов, Е.М. Управление персоналом. – Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова – Минск: ТетраСистемс, 2012. – 288 с.
6. Балашов А.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина. - СПб.: Питер, 2017. - 320 с.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юристь, 1998. 496 с.
8. Вихрева Л.В. Оценка эффективности системы отбора и обучения персонала в российской компании / Л.В. Вихрева, Т.А. Цыганова // Академический журнал Западной Сибири. - 2014. - Т.10. - № 1. - С. 115-116.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебное пособие / И.Н. Герчикова. - М.: Юнити, 2015. - 450 с.
10. Горощенко, В.В. Разработка механизма управления предприятием на основе совершенствования кадровой политики / В.В. Горощенко, Я.В.

Беседа / НОО «Профессиональная наука», 2017. – Режим доступа: www.scipro.ru.

11. Гуруева С.Д. Кадровая политика как условие перехода России на инновационный путь развития: в сборнике: Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности. Материалы IV Международной научно-практической конференции, посвященной 10-летию открытия первого в Бурятии кабинета медико-социальной помощи в поликлиническом звене. / С.Д. Гуруева, Т.Г. Романова // Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления, 2015. С. 100-101.

12. Гражданинова Е.Г. Персонал: проблемы управления подбором и наймом специалистов на предприятии / Е.Г. Гражданинова // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. - 2016. - № 6-1 (89). - С. 91-93.

13. Двойникова М.А. Понятие и сущность подбора и отбора персонала / М.А. Двойникова, Г.А. Безносков // Молодежь и наука. - 2016. - № 5. - С. 22.

14. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. - 392 с.

15. Дементьева А. Г. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. - Аспект пресс - М., 2015. - 352 с.

16. Дикусарова М.Ю. Теоретико-методологические подходы к исследованию феномена кадровой политики / М.Ю. Дикусарова, М.В. Жилина, И.В. Зубкова // Проблемы современной экономики: материалы III междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2013 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2013. – С. 99–101

17. Дудина С.В. Компетентностный подход к развитию кадрового потенциала в организациях / С.В. Дудина // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. - 2014. - № 6 (134). - С. 38-44.

18. Жданова, М.Г. Формирование кадровой политики на основе процессного подхода: автореф. канд. экон. наук:08.00.05 / М.Г. Жданова. – Москва, 2013. – 25 с.

19. Жукова Г.С. Технологии профессионально-ориентированного обучения: Учебное пособие/ Г.С. Жукова [и др.] - М.: Издательство РГСУ, 2012. - С.228

20. Зеленцов, А.Б. Формирование и реализация кадровой политики в системе социально-трудовых отношений промышленных организаций: автореф. канд. экон. наук:08.00.05 /А.Б. Зеленцов. – Москва, 2016. – 22с.

21. Иванова А.В. Комплексный подход к системе отбора персонала в современной организации XXI века / А.В. Иванова, А.В. Михайлова // Международный студенческий научный вестник. - 2015. - № 4-1. - С. 47.

22. Игумнова М.М. Совершенствование системы отбора персонала: современные инструменты / М.М. Игумнова, Н.А. Александрова // Молодежь и наука. - 2016. - № 3. - С. 31.

23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. Режим доступа: <http://econom-lib.ru/4.php>.

24. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова. – М.: КНОРУС, 2010. – 416 с.

25. Кибанов, А. Я., Ивановская Л. В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие. – Москва: Проспект, 2012. – 64 с.

26. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С.91-93.

27. Ким Д.В. Анализ особенностей российского рекрутинга / Д.В. Ким // Молодой ученый. - 2014. - №8. - С. 491.

28. Кириллов А.В. Пути повышения эффективности отбора управленческого персонала. //Материалы Афанасьевских чтений. 2013. Т. 1. № 11. С. 126-131.

29. Киселева Г.С. Модель компетенций как инструмент оценки эффективности системы переподготовки и повышения квалификации кадров / Г.С. Киселева // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. - 2014. - № 2 (27). - С. 222-225.

30. Комлев В.А. Система основных показателей эффективности процесса подбора персонала на предприятии / В.А. Комлев, Р.М. Нижегородцев, А.Л. Носов // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. - 2016. - № 3 (54). - С. 102-108.

31. Конева Е.В. Инновационные методы подбора персонала: перспективы и риски использования / Е.В. Конева // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2012. - Т. 2. - № 8. - С. 278-279.

32. Красина, Ф.А. Управление человеческими ресурсами / Ф.А. Красина. – Томск: Эль-Контент, 2013. – 158 с.

33. Кривенко Д.И. Инструменты формирования модели компетентностей как условие эффективного подбора персонала / Д.И. Кривенко // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2016. - № 41-1. - С. 147-155.

34. Кузнецов В.П. Компетентностный подход как база формирования социально-трудового потенциала компании / В.П. Кузнецов, А.И. Панов, Е.В. Романовская // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2013. - № 12-1. - С. 320-321.

35. Ловчева М. В. Управление персоналом. Теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе /М. В. Ловчева, Е. Н. Галкина, Е. В. Гурова. - Москва: Мир, 2016. - 205 с.

36. Мелихов Е. Ю. Управление персоналом. Портфель надежных технологий. Учебно-практическое пособие / Е. Ю. Мелихов, П. А. Малуев. - Дашков и Ко - М., 2015. - 344 с.

37. Мейманов Б.К. Современные методы подбора персонала / Б.К. Мейманов // Современная наука: тенденции развития. - 2016. - № 16. - С. 116-121.
38. Мескон М.Х. Основы менеджмента: научно-популярная литература / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури; [пер. с англ.]. – 3-е изд. – Москва [и др.]: Вильямс, 2014. – 665 с.
39. Месхи С.В. Понятие профессиональной компетентности предпринимательской структуры и взаимосвязь процессов ее управления с процессами управления персоналом / С.В. Месхи // Вестник академии. - 2012. - №3. - С. 57-59.
40. Мотовилин, О.Г. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Профессиография. Организационная диагностика / О.Г. Мотовилин, И.А. Мотовилина. – М.: Наука, 2013. – 288 с.
41. Незоренко, Т. К. Совершенствование кадровой политики и ее планирование на предприятии. – М: Лаборатория Книги, 2010. – 86 с.
42. Нечаева А.В. Стресс-интервью как один из нестандартных методов отбора персонала / А.В. Нечаева // Материалы международной научно-теоретической конференции молодых ученых и студентов «Актуальные проблемы экономического и социального развития производственной сферы», г. Донецк, 19-20 мая 2011 г. – В 2-х томах. – Т.1. – Донецк: НВУЗ «Донецкий национальный технический университет», 2011. – С.133-137.
43. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. - СПб. [и др.]: Питер. - 2016. - 444 с.
44. Плеханов, А.Г. Управление персоналом / А.Г. Плеханов, В.А. Плеханов. – Самара: СГАСУ, 2011. – 184 с.
45. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. – 550 с.

46. Рамазанова С.З. Специфика методов и технологий качественного подбора персонала / С.З. Рамазанова // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. - 2014. - № 6. - С. 169-172.

47. Руденко А. М. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие / А. М. Руденко, С. И. Самыгин, С. А. Дюжиков, А. М. Кумыков. - М: Феникс. - 2015. - 352 с.

48. Рыбак, Я. О. Кадровая политика. – М.: Лаборатория Книги, 2010. – 106 с.

49. Сотникова С.И. Управление персоналом организации (Управление персоналом): Учебно-методический комплекс. – Новосибирск: НГУЭУ, 2004. ISBN 978-5-9906247-3-3 (ТОМ 2) ПС-30 25-27 декабря 2014 года 69

50. Стадник, А. Оценка персонала / А. Стадник – М.: ООО «Бегин Групп», 2015 – С. 180.

51. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Юнити, 2012. 560 с.

52. Филкина Л.Ю. Совершенствование системы отбора и набора персонала на примере организации / Л.Ю. Филкина, Н.Б. Фатеева // Молодежь и наука. - 2016. - № 1. - С. 23.

53. Шапиро, С.А. Управление персоналом. Курс лекций, практикум: учебное пособие/2-е изд., доп. и перераб. / С.А. Шапиро. – М: Берлин Директ-Медиа, 2015. – 288с.

54. Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами (для бакалавров) / С. А. Шапиро. - СИНТЕГ - Москва, 2016. - 352 с.

55. Щёкин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: Моногр. – К.: МАУП, 2008- 576 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

УСТАВ муниципального казенного учреждения города Красноярск «Красноярскгортранс» (справочное).

I. Общие положения

1.1. Муниципальное казенное учреждение города Красноярск «Красноярскгортранс» (далее - Учреждение) является некоммерческой организацией, созданной по решению Главы города Красноярск в целях совершенствования системы управления пассажирским транспортом общего пользования в городе Красноярске.

1.2. Учредителем Учреждения является муниципальное образование город Красноярск в лице администрации города Красноярск (далее - Учредитель).

1.3. Координацию деятельности Учреждения осуществляет департамент транспорта администрации города Красноярск.

1.4. Финансовое обеспечение деятельности казенного учреждения осуществляется за счет средств бюджета города Красноярск и на основании бюджетной сметы.

1.5. Учреждение является юридическим лицом, действующим на основании Устава, имеет самостоятельный баланс, печать с изображением Герба города Красноярск и своим полным наименованием, штампы и бланки со своим наименованием, а также другие официальные атрибуты и символику установленного образца, открывает счета в органах казначейства. Учреждение от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и неимущественные права, исполняет обязанности, выступает истцом и ответчиком в судах в соответствии с законодательством Российской Федерации.

1.6. Учреждение руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами Красноярского края, правовыми актами города Красноярска, а также настоящим Уставом.

1.7. Орган уполномоченный управлять муниципальной собственностью закрепляет за Учреждением на праве оперативного управления имущество, находящееся в муниципальной собственности города Красноярска.

1.8. Учреждение не несет ответственности по обязательствам Учредителя. Учреждение отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами. При их недостаточности субсидиарную ответственность по обязательствам Учреждения несет собственник имущества.

1.9. Полное наименование Учреждения: муниципальное казенное учреждение города Красноярска «Красноярскгортранс».

Сокращенное наименование Учреждения: МКУ «КГТ».

1.10. Юридический адрес Учреждения: 660062, г. Красноярск, пер. Телевизорный, 3.

1.11. Учреждение считается созданным с момента внесения соответствующей записи в единый государственный реестр юридических лиц.

II. Основные цели, задачи и функции учреждения

2.1. Учреждение создано в целях совершенствования работы транспортных средств общего пользования по маршрутам регулярных перевозок города Красноярска для более полного, безопасного и качественного удовлетворения потребностей населения в транспортных услугах и обеспечения равных условий работы перевозчиков всех форм собственности на рынке услуг пассажирского транспорта.

2.2. Учреждение создано для решения следующих задач:

- организация и управление технологическим процессом перевозки пассажиров транспортом общего пользования перевозчиками всех форм собственности;

- учет и анализ работы пассажирского транспорта общего пользования, и представление необходимых учетных (отчетных) данных перевозчикам всех форм собственности;

- мониторинг пассажиропотоков по городским маршрутам регулярных перевозок и разработка предложений по изменению и оптимизации маршрутной сети города;

- оперативное реагирование на жалобы и предложения пассажиров о работе пассажирского транспорта общего пользования;

- обеспечение контроля и повышение качества перевозки пассажиров;

- контроль за исполнением антитеррористических мероприятий на пассажирском транспорте общего пользования и обеспечение безопасности перевозки пассажиров.

2.3. Для выполнения указанных целей и задач Учреждение выполняет следующие функции:

- осуществляет мониторинг и прогнозирование пассажиропотоков по городским маршрутам регулярных перевозок, разрабатывает и вносит предложения об изменении схемы маршрутов для максимального удовлетворения потребностей населения в услугах пассажирского транспорта;

- совместно с перевозчиками всех форм собственности, на основании предоставленных ими исходных данных, подготавливает расписания работы транспортных средств по городским маршрутам регулярных перевозок;

- разрабатывает план перевозок пассажиров в городе Красноярске по маршрутам, входящим в маршрутную сеть города и представляет его на утверждение в департамент транспорта администрации города;

- осуществляет централизованное диспетчерское управление движением подвижного состава пассажирского транспорта, контроль за его работой на маршрутах, учет и анализ выполненных объемов перевозок;
- обеспечивает эксплуатацию автоматизированной системы централизованного диспетчерского управления движением пассажирского транспорта;
- обеспечивает контроль за регулярностью движения транспортных средств общего пользования;
- в пределах своей компетенции координирует работу перевозчиков на маршрутах, в том числе работу их диспетчерских служб;
- в пределах своей компетенции обеспечивает контроль за исполнением перевозчиками законов, нормативных правовых актов в сфере транспортного обслуживания населения и обеспечения безопасности дорожного движения, а также договоров об организации пассажирских перевозок. В случае выявления нарушений направляет сообщения в уполномоченные контрольно-надзорные, административные органы и департамент транспорта администрации города Красноярска;
- осуществляет анализ и прогнозирование состояния обеспечения населения города услугами транспорта общего пользования, принимает оперативные меры, направленные на улучшение показателей транспортного обслуживания населения, в пределах своей компетенции;
- в пределах своей компетенции участвует в подготовке документации для проведения работ по эксплуатации и оформлению остановочных пунктов, проектированию, строительству и эксплуатации узловых (конечных) диспетчерских станций;
- в пределах своей компетенции участвует в организации по обустройству городских маршрутов регулярных перевозок соответствующей инфраструктурой (заездными карманами, посадочными площадками,

павильонами, служебными станциями для обслуживания участников дорожного движения и т.д.);

- осуществляет организацию работ по информационному оформлению остановочных пунктов, в том числе по изготовлению и ремонту указателей маршрутов регулярных перевозок;

- представляет информацию населению о работе пассажирского транспорта общего пользования;

- рассматривает обращения граждан по вопросам работы городского пассажирского транспорта, принимает по ним соответствующие меры;

- осуществляет мероприятия, направленные на повышение качества транспортного обслуживания населения и безопасности при выполнении пассажирских перевозок;

- в пределах своей компетенции обеспечивает реализацию антитеррористических мероприятий в пассажирском транспорте общего пользования;

- в пределах своей компетенции организует работу пассажирского транспорта при чрезвычайных ситуациях и мобилизационных мероприятиях;

- осуществляет организацию и проведение конкурсов или аукционов на право заключения договоров аренды, договоров безвозмездного пользования, иных договоров, предусматривающих переход права владения или пользования в отношении муниципального имущества.

2.4. Учреждение вправе также осуществлять приносящую доход деятельность в виде оказания услуг по:

- разработке сводных расписаний, машинных расписаний, составлению паспортов маршрутов по заявкам перевозчиков или внесению изменений в расписания и паспорта маршрутов;

- установке автоматизированных рабочих мест на предприятиях с обучением персонала;

- техническому обслуживанию и ремонту навигационного оборудования и оборудования, используемого при осуществлении пассажирских перевозок;

- монтажу, демонтажу навигационного оборудования сторонних организаций;

- осуществлению мониторинга местоположения транспортных средств сторонних организаций.

2.5. Учреждение вправе передавать в аренду, в соответствии с действующим законодательством, находящиеся в его оперативном управлении, навигационно-связные терминалы, используемые при осуществлении пассажирских перевозок в городе Красноярске.

2.6. Доходы Учреждения, полученные от деятельности, указанной в п. 2.4 и от передачи в аренду имущества, указанного в п. 2.5, настоящего Устава, поступают в бюджет города Красноярска.

III. Организация деятельности, права и обязанности учреждения

3.1. Для выполнения уставных целей Учреждение имеет право:

- осуществлять в отношении закрепленного за ним имущества права владения, пользования, распоряжения в пределах, установленных законом, и в соответствии с целями своей деятельности, заданиями Учредителя и назначением имущества;

- открывать лицевые счета в органах казначейства в соответствии с действующими нормативными правовыми актами;

- получать в установленном порядке для выполнения возложенных на него функций нормативно-правовые акты, справочные и информационные материалы;

- проводить совещания по вопросам, входящим в компетенцию Учреждения;

- участвовать в рассмотрении вопросов, затрагивающих интересы Учреждения;

3.2. Учреждение не вправе:

- без согласия Учредителя отчуждать имущество, закрепленное за Учреждением на праве оперативного управления и приобретенное за счет средств, выделенных Учреждению по смете, либо распоряжаться иным способом таким имуществом, а также изменять его целевое назначение;

- выступать учредителем (участником) юридических лиц;

- предоставлять и получать кредиты (займы), приобретать ценные бумаги. Субсидии и бюджетные кредиты казенному учреждению не предоставляются.

3.3. Учреждение обязано:

- планировать свою деятельность и определять перспективы развития, исходя из потребностей населения в услугах пассажирского транспорта общего пользования, конкурентоспособности оказываемых услуг и заключенных договоров;

- представлять Учредителю необходимую сметно-финансовую документацию в полном объеме утвержденных форм и по всем видам деятельности;

- согласовывать в установленном порядке с Учредителем решения об одобрении действий, в том числе сделок с участием Учреждения, в совершении которых имеется заинтересованность, определяемая в соответствии с критериями, установленными в статье 27 Федерального закона № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»;

- нести ответственность в соответствии с законодательством за нарушение договорных, расчетных обязательств, правил хозяйствования;

- обеспечивать своих работников безопасными условиями труда и нести ответственность в установленном порядке за вред, причиненный

работнику увечьем, профзаболеванием либо иным повреждением здоровья, связанным с исполнением им трудовых обязанностей;

- нести ответственность за сохранность документов (управленческих, финансово-хозяйственных, по личному составу и др.);

- хранить и использовать в установленном порядке документы по личному составу;

- осуществлять оперативный бюджетный учет результатов производственной, хозяйственной и иной деятельности, вести статистическую и бюджетную отчетность, отчитываться о результатах деятельности и использования имущества в порядке и сроки, установленные законодательством Российской Федерации, муниципальными нормативными правовыми актами.

За искажение отчетности должностные лица Учреждения несут установленную законодательством Российской Федерации дисциплинарную, административную и уголовную ответственность.

IV. Средства и имущество учреждения

4.1. Имущество Учреждения находится в муниципальной собственности и закрепляется за Учреждением на праве оперативного управления.

Право оперативного управления на муниципальное имущество возникает у Учреждения с момента фактической передачи этого имущества, а на недвижимое имущество – с момента государственной регистрации соответствующего права.

С этого момента на Учреждение переходят обязанности по учету, инвентаризации и сохранности закрепленного за ним имущества.

4.2. Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов Учреждения являются:

- имущество, закрепленное за Учреждением на праве оперативного управления;

- средства, выделяемые целевым назначением из бюджета города Красноярска в соответствии со сметой, утвержденной главным распорядителем бюджетных средств.

4.3. При осуществлении права оперативного управления имуществом Учреждение обязано:

- эффективно использовать имущество в соответствии с его целевым назначением;

- обеспечивать сохранность и обязательное страхование муниципального имущества, предусмотренное действующим законодательством Российской Федерации;

- не допускать ухудшения технического состояния имущества, помимо его ухудшения, связанного с амортизацией в процессе эксплуатации;

- осуществлять капитальный и текущий ремонт имущества в пределах утвержденной сметы.

4.4. Учреждение использует бюджетные средства в соответствии с утвержденной главным распорядителем бюджетных средств бюджетной сметой.

4.5. Орган уполномоченный управлять муниципальной собственностью вправе изъять излишнее, неиспользуемое либо используемое не в соответствии с уставными целями имущество, закрепленное на праве оперативного управления за Учреждением.

V. Управление учреждением

5.1. Учреждение возглавляет директор, назначаемый на должность и освобождаемый от неё заместителем Главы города – руководителем департамента транспорта в порядке, установленном законодательством о

труде и правовыми актами города Красноярска. С директором Учреждения заключается трудовой договор.

5.2. Директор осуществляет оперативное руководство деятельностью Учреждения, действует на условиях единоначалия в соответствии с действующими нормативными правовыми актами, настоящим Уставом и трудовым договором.

5.3. Директор Учреждения осуществляет приём и увольнение работников, по согласованию с департаментом транспорта и управлением кадровой политики и организационной работы администрации города Красноярска назначает и освобождает от должности своих заместителей, главного бухгалтера, применяет к работникам Учреждения установленные законодательством меры поощрения и дисциплинарного взыскания. В период отсутствия директора Учреждения его полномочия осуществляет один из его заместителей.

5.4. Директор Учреждения:

- осуществляет руководство деятельностью Учреждения;
- без доверенности действует от имени Учреждения, представляет его интересы во всех органах и организациях;
- в пределах, установленных действующим законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом, заключает сделки, договоры, соответствующие целям Учреждения и муниципальные контракты от имени Учредителя в пределах доведенных Учреждению лимитов бюджетных обязательств, выдает доверенности, открывает лицевые счета в органах казначейства;
- утверждает положения о структурных подразделениях Учреждения, должностные инструкции работников;
- в пределах своей компетенции издает приказы и дает письменные и устные указания, обязательные для исполнения всеми работниками Учреждения;

- в соответствии с трудовым законодательством осуществляет все функции работодателя в отношении работников Учреждения, в том числе заключает, изменяет и расторгает трудовые договоры;

- в пределах, установленных действующими нормативными правовыми актами, распоряжается имуществом Учреждения с согласия собственника имущества;

- утверждает структуру и штатное расписание Учреждения по согласованию с департаментом транспорта и управлением кадровой политики и организационной работы администрации города Красноярска;

- несет ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации, настоящим Уставом и заключенным с ним трудовым договором.

Директор учреждения подлежит аттестации в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

5.5. Директор Учреждения обязан обеспечивать:

- осуществление в полном объеме основных видов уставной деятельности Учреждения;

- надлежащее оформление сделок;

- надлежащее ведение всей необходимой в деятельности Учреждения документации;

- соблюдение порядка подготовки и представления форм отчетности;

- надлежащий учет доходов и расходов Учреждения.

5.6. Директор признается заинтересованным в совершении Учреждением сделки в случаях, признаваемых таковыми в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Сделка, в совершении которой имеется заинтересованность директора, не может совершаться Учреждением без согласия собственника имущества Учреждения. Сделка, в совершении которой имеется заинтересованность директора и которая совершена без такого согласия, может быть признана

недействительной по иску как самого Учреждения, так и собственника имущества Учреждения.

VI. Отчетность и контроль за деятельностью учреждения

6.1. Учреждение осуществляет в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации оперативный бюджетный учет результатов финансово-хозяйственной и иной деятельности, ведет статистическую отчетность и отчитывается о результатах своей деятельности в порядке и в сроки, установленные Учредителем в соответствии с действующим законодательством и правовыми актами города Красноярск.

6.2. Контроль за деятельностью Учреждения осуществляется департаментом транспорта и иными органами Учредителя, а также контролирующими и надзорными органами, в полномочия которых в соответствии с действующими нормативными правовыми актами входит проверка деятельности Учреждения.

6.3. На основании решения департамента транспорта и иных органов Учредителя могут осуществляться ревизии и проверки деятельности Учреждения.

VII. Реорганизация и ликвидация учреждения

7.1. Реорганизация и ликвидация Учреждения проводится по решению первого заместителя Главы города Красноярск, координирующего соответственное направление деятельности. Ликвидация Учреждения возможна также по решению суда в установленном законом порядке.

7.2. Решением о ликвидации Учреждения создается ликвидационная комиссия, к которой с момента создания переходят полномочия по управлению делами Учреждения. Ликвидационная комиссия проводит все

мероприятия, связанные с ликвидацией, в том числе составляет промежуточный ликвидационный баланс и ликвидационный баланс, и передает их для утверждения уполномоченному органу администрации города Красноярска.

7.3. Учреждение считается прекратившим свою деятельность с момента внесения соответствующей записи в Единый государственный реестр юридических лиц.

7.4. По завершении ликвидации Учреждения оставшееся после удовлетворения требований кредиторов имущество, в том числе находившееся в самостоятельном распоряжении Учреждения, принимается в городскую казну.

7.5. При реорганизации и ликвидации Учреждения, увольняемым работникам гарантируется соблюдение их прав в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

7.6. При реорганизации Учреждения его документы передаются в установленном порядке правопреемнику, а при ликвидации - на хранение в государственный архив в установленном порядке. Передача и упорядочение документов осуществляется силами и за счет средств Учреждения в соответствии с требованиями архивных органов.

VIII. Заключительные положения

8.1. Все изменения и дополнения к настоящему Уставу утверждаются и подлежат регистрации в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Заместитель Главы города –
руководитель департамента
муниципального имущества

Заместитель Главы города -
руководитель департамента
транспорта

и земельных отношений

_____ Е.В.Кирилюк

_____ О.П. Якубович

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

«Макет анкеты сотрудников на предмет оценки системы адаптации» (справочное)

Уважаемые сотрудники! Просим Вас оценить действующую систему адаптации работников МКУ «КГТ». Оцените каждый критерий по 5-бальной шкале, где 5 – наивысший балл, 1 – низший балл.					
Критерий	Оценка в баллах (поставьте галочку в нужном окне)				
	1	2	3	4	5
<i>1. Оценка профессиональной адаптации</i>					
1.1 Ваше отношение к профессии					
1.2 Ваш интерес к повышению квалификации					
1.3 Уровень Вашей заинтересованности в карьерном росте внутри учреждения					
1.4 Уровень Вашей удовлетворенности проделанной работой					
<i>2. Оценка социально-психологической адаптации</i>					
2.1 Уровень Вашей удовлетворенности отношениями с коллегами					
2.2 Уровень Вашей удовлетворенности отношениями с руководством					
2.3 Уровень Вашей удовлетворенности своей социальной ролью и статусом в коллективе					
<i>3. Оценка психофизиологической адаптации</i>					
3.1 Уровень Вашей работоспособности					
3.2 Уровень Вашего настроения на рабочем месте					
3.3 Уровень Вашего самочувствия на рабочем месте					
3.4 Уровень Вашей удовлетворенности условиями и тяжестью труда					
3.5 Уровень Вашей удовлетворенности физическими и психическими нагрузками					
3.6 Уровень Вашей удовлетворенности рабочим местом					
3.7 Уровень Вашей удовлетворенности внешними факторами воздействия на рабочем месте (шум, освещенность, вибрация)					
<i>4. Оценка организационно-административной адаптации</i>					
4.1 Уровень Вашего понимания роли индивидуальных задач в решении общих задач учреждения					
4.2 Уровень Вашей удовлетворенности своей информированностью о положении дел в организации					
Спасибо за Ваши ответы!					

Окончание приложения Б

Лист оценки сотрудника после прохождения адаптации за период « ____ » ____ по « ____ »
 _____ 20 ____ г.

Фамилия, имя, отчество _

Отдел

Должность

Параметры оценки	Максимальный показатель по данному параметру	Оценка сотрудника
Знание нормативных документов	4	
Исполнительность	3	
Сроки выполнения работы	6	
Инициативность	3	
Качество работы в целом	6	
Объем работы	3	
Дисциплинированность	2	
Владение компьютером	3	
Коммуникабельность	2	
ИТОГО:	32 балла	

Предложения о результатах работы в период адаптации

С оценкой ознакомлен: _____ / _____ / * „ _____ 20г.
 (подпись работника)

_____ / _____ / * „ _____ 20г.
 (подпись непосредственного руководителя)

_____ / _____ / * „ _____ 20_г.
 (подпись руководителя структурного подразделения)

/ _____ / * „ _____ 20_г.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Макет анкеты для изучения мотивации и стимулирования труда сотрудников МКУ «КГТ» (справочное)

Уважаемые сотрудники, просим Вас пройти анкетирование с целью определения Вашей удовлетворенности действующей системой мотивации и стимулирования труда. В левой колонке «Важность» Вам необходимо оценить перечисленные по центру критерии по 5-бальной шкале (5 - наиболее важно, 1 - наименее важно), в правой колонке «Фактическая оценка» Вам также необходимо оценить перечисленные по центру критерии по 5-бальной шкале только по степени Вашей удовлетворенности ими (5 - полностью удовлетворен, 1 - совсем не удовлетворен). Выбранный ответ просьба обводить кружком. Спасибо.

<i>ВАЖНОСТЬ</i>					<i>КРИТЕРИИ</i>	<i>ФАКТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА</i>				
1	2	3	4	5	Размер заработной платы	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Размер надбавок и выплат	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Наличие и размер премий	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Возможность должностного продвижения	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Наличие нематериальных стимулов (благодарностей, похвал и т.д.)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	График работы	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Разнообразие работы	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Санитарно-гигиенические условия	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Взаимоотношения с коллегами	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Отношения с непосредственным руководителем	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Самостоятельность в выполнении работ	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Участие в развитии предприятия	1	2	3	4	5

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

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С. Л. Улина

« _____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта совершенствования кадровой политики организации (на примере МКУ «Красноярскаортранс»)

Руководитель



ст. преподаватель

Е.Ю. Яковлева

Консультант



канд. экон. наук, доцент

Л.С. Драганчук

Выпускник



А. Г. Титова

Красноярск 2019