

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВАРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы управления персоналом организации на примере МКУ «Оперативно-дежурная служба города Томска» УДК 005.95/.96:352(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И12	Ланина Елена Николаевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 «Управление персоналом».

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Универсальные компетенции</i>		
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.	Требования ФГОС (ОК-14; ПК-9; 11)
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации	Требования ФГОС (ПК-11; ОК-1,7,8)
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.	Требования ФГОС (ОК-2;3;16; 15)
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-2; 9,10,11) Критерий 5 АИОР (2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях	Требования ФГОС (ОК-13; ПК-1,3,5,10)

<i>Профессиональные компетенции</i>		
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;	Требования ФГОС (ПК-1, ПК-2; ПК-3;4;5 ПК-7; ОК-5; ОК-4; ОК11,13)
P7	Принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;	Требования ФГОС ПК-5; ПК-7; ОК-5,8
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем	Требования ФГОС ОК-3,4; ПК-4,6,8,14,15);
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений	Требования ФГОС ПК-6; ПК-5; ПК-7; ПК-13;; ПК-8;
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения	Требования ФГОС ПК-4; ПК-5 ПК-7;8 ПК-10; ПК-13; ПК-5 ОК-1;2;3; ОК-6; ОК-13
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности	Требования ФГОС ПК-10;12 ОК-12
P12	Осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях,	Требования ФГОС ПК-

	образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.	14; ПК-15;ОК-2;
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	Требования ФГОС (ПК-3,4,7; 11;12;13ОК-1,7, 8)
P14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики	Требования ФГОС ПК-4,9
P15	Организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.	Требования ФГОС (ОК – 7, 8, 12, 13; ПК – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,10, 11, 13)

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И12	Ланина Елена Николаевна

Тема работы:

**Совершенствование системы управления персоналом организации
на примере МКУ «Оперативно-дежурная служба города Томска»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

20.06.2016г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

Объект исследования МКУ
«Оперативно-дежурная служба г.
Томска»

Объект исследования – система управления персоналом

Предмет исследования совершенствование системы управления персоналом по средствам мотивации МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска»

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Целями выпускной квалификационной работы являются изучение понятия управления персоналом и рассмотрение конкретного примера управления персоналом посредством нематериального мотивирования; разработка практической рекомендации нематериальной мотивации и применение их для сотрудников МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска».</p> <p>Задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Изучить теоретические основы и современные подходы в управлении персоналом посредством мотивации труда и ее роли в повышении эффективности деятельности МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска». 2. Разработать пути решения проблем в управлении организации.
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. «Теоретические и методологические основы управление персоналом»</p>	
<p>2. «Анализ системы управления персоналом МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска»</p>	
<p>3. «Совершенствование управления персоналом посредством нематериальной мотивации МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска»</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>20.03.2016г.</p>
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н., профессор		20.03.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11и12	Ланина Елена Николаевна		20.03.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
 Специальность подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»
 Уровень образования – бакалавриат
 Кафедра ИФНТ
 Период выполнения – осенний семестр 2015/2016 учебного года
 Форма представления работы:

Бакалаврская работа

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	08.06.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40

Схема оценивания

39 – 40	- отлично
35 – 38	- очень хорошо
31 – 34	- хорошо
27 – 30	- удовлетворительно
22 – 26	- посредственно
17 – 21	- условно неудовлетворительно
0 – 16	- безусловно неудовлетворительно

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа состоит из 117 страниц, 8 рисунков, 6 таблиц, 21 литературных источников, 9 интернет источников, 3 приложения.

Ключевые слова: система управления персоналом, персонал, должность, совершенствование, мотивация, цель, методы, обучение, адаптация, потенциал.

Объект исследования — система управления персоналом.

Предмет — совершенствование системы управления персонала МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска».

Целью выпускной квалификационной работы являются изучение понятия управления в современных условиях рынка труда и рассмотрение конкретного примера управления персоналом посредством нематериального мотивирования и на этой основе разработка практической рекомендаций нематериальной мотивации и применение их для сотрудников МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска».

В ходе выполнения дипломной работы необходимо было разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в учреждении. Для решения поставленной задачи был изучен теоретический материал, касающийся совершенствования управления персонала, рассмотрены аспекты по фактическому применению мотивации, а также для развития системы управления.

Степень внедрения: рассматривается вопрос о внедрении мероприятий в практику работы МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска».

Область применения: совершенствование системы управления персоналом может быть использовано на предприятиях любой отрасли, в организациях и фирмах разной направленности и муниципальных учреждениях.

Социальное/экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически-эффективных современных технологий работы с

персоналом, организации трудовой деятельности персонала, принятие управленческих решений.

В будущем планируется разработка новых методик, действия по усовершенствованию систем управления с учетом эффективного распределения и использования возможностей персонала.

ESSAY

Final qualifying work consists of 117 pages, 8 figures, 6 tables, 21 literature sources, 9 online sources, 3 annexes.

Keywords: human resources management system, personnel, office, improvement, motivation, purpose, methods, learning, adaptation, capacity.

The object of study - personnel management system.

Item - improving personnel management system ISU "Operative duty service in Tomsk".

The purpose of final qualifying work is to study the concept of governance in the modern labor market conditions and the consideration of a particular human resource management through an example of intangible motivation and on this basis to develop practical recommendations immaterial motivation and their application for employees of ISU "Operative duty service in Tomsk".

In the course of the thesis it was necessary to develop recommendations for improving the system of personnel management in the institution. To solve the problem of theoretical material on the improvement of personnel management has been studied, discussed aspects on the actual application of motivation, as well as for the development of control systems.

Degree of implementation: discusses the implementation of measures in the practice of ISU "Operative duty service in Tomsk".

Application: improving human resource management system can be used in any industry enterprises, organizations and companies of different directions, and municipal institutions.

Social / cost-effectiveness / value of the work: the use of cost-effective modern technologies of personnel work, work organization personnel management decisions.

In the future, the development of new methodologies, actions to improve control systems in view of the efficient allocation and use of personnel capacity.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В выпускной квалификационной работе применяются термины с соответствующими определениями.

Система: связь каких-либо частей, определенный порядок в их расположении.

Совершенствование: развитие, рост, путь к высшей степени, улучшение дел, переход в более хорошую область.

Мотивация: система, для достижения поставленной цели реализуемая организацией в рамках кадровой политики посредством формирования внутренних побуждений сотрудников

Цель: реальный или идеальный предмет сознательного стремления субъекта нацеленный на конечный или запланированный результат деятельности.

Методы: анализ научной литературы по проблеме исследования, проведение исследования системы управления персоналом, на основе которого вырабатываются рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.

Адаптация: процесс приспособления в постоянно меняющихся условиях внешней среды.

Обучение: управляемый процесс взаимодействия учителя и ученика, направленный на усвоение знаний, умений и навыков в формировании мировоззрения в развитии умственных сил и потенциальных возможностей.

Потенциал: величина характеризующая запас энергии, совокупность всех имеющихся возможностей, степень мощности в каком-нибудь отношении, совокупность средств и возможностей для достижения чего-нибудь.

Управление: процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать или достичь конечную поставленную цель.

В дипломной работе применены следующие сокращения и обозначения:
МКУ — муниципальное казенное учреждение.

КЧС и ОПБ — комиссия по чрезвычайным ситуациям и организации противопожарной безопасности.

ЕДДС — единая дежурно-диспетчерская служба.

Оглавление

Введение.....	144
1. Теоретические основы системы управления персоналом.	17
1.1 Понятие, основы и определения системы управления персоналом..	17
1.2 Управление персоналом с учетом целей организации.....	24
1.3 Методы совершенствования системы управления персоналом	46
2. Анализ системы управления персоналом МКУ «Оперативно- дежурная служба г. Томска».....	50
2.1 Общая характеристика деятельности МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска»	50
2.2 Анализ состава и структуры персонала МКУ «Оперативно- дежурная служба г. Томска».....	57
2.3 Анализ существующей системы управления персоналом в МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска».....	62
3. Совершенствование управления персоналом посредством нематериальной мотивации МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска ».	78
3.1 Необходимые мероприятия для совершенствования управления персоналом в МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска».....	78
3.2 Разработка программы обучения вновь устроенных сотрудников...	87
3.3 Совершенствование командной работы соционическим методом....	94
Заключение.....	100
Список использованной литературы.....	104
Приложения.....	108

Введение

Актуальность выбранной темы обусловлена важностью грамотного и научно-обоснованного подхода к работе с персоналом организации для совершенствования деятельности организации в целом.

Сама система управления персоналом в организации представляется в виде совокупности технологий, приемов, методов работы с людьми и включает в себя этапы; подбора, найма, адаптации, обучения, развития, мотивации, оценки, аттестации и т.д. Эффективность системы управления персоналом зависит от того как осуществляются данные этапы, а следовательно и достижение организацией поставленных задач и целей.

Важность и актуальность темы заключается в том, что в среде с быстроменяющимися условиями как внутренней так и внешней среды организации жизненно необходимо постоянное совершенствование системы управления персоналом.

Этапы управления персоналом входящие в процесс совершенствования системы управления включает в себя; анализ действующей системы управления, выявление недостатков действующей системы управления и разработка мероприятий по устранению недостатков системы управления персоналом, а так же ее реализация.

Актуальность темы позволила сформулировать объектно-предметную область исследования.

Объектом работы является система управления персоналом в современных условиях рынка труда.

Предмет работы — отдел кадров МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска» и каждый индивидуальный работник организации.

Целью дипломной работы является предложение и внедрение путей совершенствования систем управления персоналом в современных условиях на примере МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска».

Для достижения поставленной цели в работе решались следующие задачи:

- изучение теоретических аспектов совершенствования системы управления персоналом;
- проведение анализа в существующей системе управления организацией;
- разработка и внедрение мероприятий по устранению имеющихся недостатков в системе управления персоналом для её совершенствования.

При написании работы были использованы научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, законодательные акты, монографии, материалы периодических изданий, посвященные вопросам управлению персоналом, мотивации, формирования систем оплаты труда и управления карьерой. В работе были использованы данные социологических исследований, опубликованные в журналах «Служба кадров» и «Управление персоналом».

Исходной базой анализа системы управления персоналом для её совершенствования в МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска» послужила документация предприятия: должностные инструкции, данные управленческого учета, положения об отделах, положение о доплатах и премировании труда специалистов, приказы и распоряжения руководства.

Основная особенность управления персоналом это то, что многие решения в этом направлении приходится принимать в условиях большой неопределенности и нет четкого понимания последствий принятых решений. Невозможно определить:

- колебания трудовой мотивации и творческой активности,
- продолжительность адаптации вновь принятых специалистов,
- возникновение конфликтных ситуаций ,

— падение работоспособности в результате ухудшения здоровья, т.п.

Для грамотного управления персоналом организации большое значение имеет обеспечение стабильности коллектива как его способности развивать положительные трудовые и социальные задачи, сохранять, развивать и увеличивать накопленный трудовой потенциал. Систему работы по стабилизации кадрового потенциала необходимо рассматривать как:

— процесс комплектования основной ячейки коллектива, способного поддерживать на должном уровне трудовой потенциал организации;

— создание условий, способствующих быстрой адаптации вновь принятых работников в организации;

— организацию системы повышения квалификации, продвижения по службе, ротацию, как в вертикальном, так и в горизонтальном направлениях;

— обеспечение выполнения мер по недопущению развития неудовлетворенности работниками своего положения, с целью сокращения текучести кадров.

В результате проведенного исследования была сформулирована новизна работы в следующих положениях, выносимых на защиту:

— изучены теоретические аспекты совершенствования системы управления персоналом;

— проведен анализ в существующей системе управления организацией;

— разработаны мероприятия по устранению имеющихся недостатков в системе управления персоналом для её совершенствования.

— представленные мною мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом были утверждены и рекомендованы к внедрению директором МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска».

Тема выпускной квалификационной работы достаточно значительна, т.к. сейчас в России остро стоит проблема нежелания и неумения совершенствовать систему управления персоналом, как на каждом отдельном предприятии, так и на рынке труда страны в целом.

1. Теоретические основы системы управления персоналом.

1.1. Понятие, основы и определения системы управления персоналом.

Современное понимание системы управления персоналом — это не просто термин, несущий определенный конкретный смысл. Это целая цепочка многогранных понятий, функциональных действий и обозначений, правил и методов, которые в своей совокупности определяют производственно-хозяйственную деятельность как конкретного специалиста или организации, так и всего общества в целом.

Сам термин «Персонал» или «Кадры» являет собой весь штатный состав работников конкретной организации, выполняющих разные производственно-хозяйственные задачи, необходимые для достижения общей цели, поставленной пред ними самой организацией. Всем известна фраза — «Кадры решают все», поэтому не секрет, что современный мир рассматривает «Персонал» как главное богатство организации. От этого важнейшего потенциала хозяйственной системы, от его качеств и полноты реализации, зависит не только степень успеха в достижении поставленных перед организацией целей, но и судьба самой организации. Именно поэтому в каждой фирме должно иметь место умелое, грамотное и четко отлаженное управление персоналом, которое выполняет главную цель — максимально возможная реализация персонала как потенциала для развития организации.

В свою очередь, управление персоналом — это понятие, включающее в себя труд людей и координацию их деятельности в процессе выполнения своих должностных обязанностей. Оно направлено на организацию совместной деятельности специалистов, организацию согласованности их действий и регулирование взаимоотношений внутри трудового коллектива. Это — более современное объяснение. Но, понятие «Управление персоналом» не всегда

было таким, т.к. теория управления персоналом значительно и, главное качественно, изменилась с тех пор как возникла в конце прошлого столетия.

Впервые ввел в общество само понятие «Научное управление» не Фридерик Уинслоу Тейлор, которого принято считать основателем теории управления, а Луис Брандейс — человек, представляющий американские фрахтовые компании еще в 1910 годах. А уже после Тейлор и сам стал широко использовать это понятие, обращая внимание на то, что являясь подлинной наукой управление, опирается на точные правила, законы, нормы и принципы.

В последние время словосочетание «Управление персоналом» использовалось для описания функции управления, посвященной принятию на работу, обучению, повышению квалификации, обеспечению безопасности и ротации, а также увольнению персонала или его сокращения. В современном мире «Управление персоналом» рассматривается как род деятельности по руководству людьми, нацеленный на достижение конкретного результата фирмы путем использования человеческого опыта, труда и таланта, обязательно учитывая степень удовлетворенности самим трудовым процессом.

В современном понимании управления персоналом делается упор на вклад персонала, в достижение целей организации, таких, как экономия издержек, лояльность потребителей и рентабельность. Такое понимание обусловлено изменением концепции «Управления персоналом» в последние 10 лет двадцатого века. На смену жесткой регламентации во взаимодействии между работодателем и наемным работником, при котором, в трудовой деятельности организация доминирует над работниками, пришла эпоха нового сотрудничества, имеющая такие особенности как:

- особое внимание уделяется главным целям бизнеса, а также вовлечению кадров для достижения поставленной цели;
- сотрудничество в рамках малых групп работников;
- разделение иерархических структур организации, а также делегирование ответственности руководителям (лидерам) рабочих групп;
- ориентированность только на удовлетворение потребителей.

Исходя из этого понимания, можно определить различие понятий «Управление персоналом» и «Управление человеческими ресурсами» (табл. 1). [1]

Таблица 1. Отличительные особенности понятий «Управление персоналом» и «Управление человеческими ресурсами».

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
<p>Реактивная, вспомогательная роль</p> <p>Акцент на выполнение процедур</p> <p>Специальный департамент</p> <p>Сосредоточение на потребностях и правах персонала</p> <p>Персонал рассматривается как издержки, которые необходимо контролировать</p> <p>Конфликтные ситуации регулируются на уровне топ-менеджера</p> <p>Согласование оплаты и условий труда происходит в ходе коллективных переговоров</p> <p>Оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации</p> <p>Вспомогательная функция для других департаментов</p> <p>Содействие переменам</p> <p>Постановка коммерческих целей в свете последствий для персонала</p> <p>Негибкий подход к развитию</p>	<p>Проактивная, инновационная роль</p> <p>Акцент на стратегию</p> <p>Деятельность всего менеджмента</p> <p>Сосредоточение на требованиях к персоналу в свете целей бизнеса</p> <p>Персонал рассматривается как инвестиции, которые необходимо развивать</p> <p>Конфликты регулируются лидерами рабочих групп</p> <p>Планирование человеческих ресурсов и условий занятости происходит на уровне руководства</p> <p>Устанавливается конкурентная оплата труда и условия занятости для того, чтобы опережать конкурентов</p> <p>Вклад в добавочную стоимость бизнеса</p> <p>Стимулирование перемен</p> <p>Полная приверженность целям бизнеса</p> <p>Гибкий подход к развитию персонала</p>

Смысловая нагрузка термина «Человеческие ресурсы» представляет собой совокупность различных качеств человека, определяющих его трудоспособность к производству материальных и духовных благ. «Человеческий ресурс» включает в себя такие понятия, как «трудовой потенциал», «кадровый потенциал», «интеллектуальный потенциал».

В современном мире управление персоналом требует исполнения следующих задач:

- необходимо планировать потребность в квалифицированных кадрах;
- составлять штатное расписание;
- подготавливать должностные инструкции;
- подбирать персонал и формировать коллектив сотрудников;
- анализировать качество выполняемой работы;
- осуществлять контроль деятельности;
- проводить разработку программ профессиональной подготовки;
- проводить разработку программ повышения квалификации;
- проводить аттестацию сотрудников организации, по позициям: критерии, методики, оценки;
- мотивировать сотрудников по средствам: заработная плата, выплачиваемые премии, регламентированные льготы, а также продвижение по служебной лестнице.

Модели управления персоналом.

В настоящее время во всемирной практике управления персоналом используются разные модели кадрового менеджмента, персонал-технологии, направленные на большую отдачу от работников их трудового и творческого потенциала. Это необходимо для достижения максимально экономического успеха предприятия и удовлетворения личных потребностей кадров, как материальных так и моральных.

Современные модели управления персоналом:

- технократические;
- экономические;
- современные.

В развитых странах выделяют такие модели управления персоналом, как:

- управление по целям;
- управление на основе делегирования;
- управление посредством мотивации;
- партисипативное управление;
- предпринимательское управление;
- рамочное управление. [2]

Рамочное управление создает условия для развития самостоятельности работников, самостоятельного проявления инициативы, ответственности за себя и окружающих, повышает коммуникации и организованность внутри коллектива, приводит к росту удовлетворенности трудовым процессом и влияет на повышение уровня корпоративного стиля руководства.

Управление, основанное на делегировании полномочий — это управление, при котором сотрудникам организации передается право, как самостоятельно принимать решения и осуществлять их, так и нести ответственность за свои действия.

Предпринимательское управление. Данная концепция направлена на развитие предпринимательской активности внутри организации, где коллектив состоит из новаторов, предпринимателей и творцов.

В современной практике менеджмента, как свидетельствует выше представленный анализ, постоянно идет процесс усовершенствования, поиска и обновления подходов, концепций и идей в системе управления ресурсами людей, как ключевыми и стратегическими ресурсами деловых предприятий. На процесс выбора конкретной управленческой модели также влияет:

- направленность бизнеса;

- корпоративная стратегия и культура;
- организационная среда.

Именно поэтому, модель, успешно применяемая на одном предприятии, может оказаться абсолютно не эффективной для другой фирмы. Так как ее невозможно полностью адаптировать для организационной системы управления или это сделать крайне сложно, что может повлечь за собой необратимые изменения во всем бизнес-процессе.[22]

Одним из самых сложных объектов управления в учреждении является персонал, так как его отличительной чертой от материальных факторов является обладание возможностями, принятие решений, оценка к предъявляемым для них требованиям и многое другое. Также персонал обладает субъективными потребностями и высокую чувствительность к воздействию со стороны управленческих решений, реакцию на которые спрогнозировать достаточно сложно.

Система управления персоналом — комплекс методов, технологий и приемов организации работы с кадровым составом.

Система управления персоналом имеет свои особенности развития, роль которой заключается в организационной системе, обладающей характеристиками несущими в своей основе такие факторы как объекты, субъекты и цели системы со своими структурами и функциями.

В системе управления персоналом объектами являются трудовые коллективы, отделы, рабочие группы и работники, как таковые.

Субъекты системы управления персоналом, это — линейный и функциональный управленческий персонал.

Цели, преследуемые управлением персонала, можно выделить такие: эффективное использования трудового потенциала сотрудников; помощь организации на пути к успеху; обеспечение организации заинтересованным, высококвалифицированным кадровым составом; удовлетворение потребностей сотрудников, мотивирующие работать именно в этой организации.

Для управления персоналом система целей должна отвечать на такие вопросы как:

— конкретные потребности сотрудников, которые они вправе требовать от руководства организацией;

— каковы цели руководящего состава организации по использованию трудового потенциала сотрудников;

— что предпринимается для создания подобных условий.

Если эти цели не противоречат друг другу, то данную систему управления персоналом можно назвать успешной. [3]

1.2 Управление персоналом с учетом целей организации

На протяжении нескольких тысяч лет, начиная с момента появления государства как такового, человек постоянно формирует и совершенствует как части системы управления персоналом, так и ее саму полностью с целью довести данную систему до идеала. В отличие от системы управления персоналом, теория управления персоналом шла в ногу с развитием социальных отношений, и на сегодняшний день имеет сравнительно небольшую историю. В наши дни управление персоналом — это, в некотором смысле, модное направление в построении основы деятельности организации, одновременно выступающее и как структура, и как процесс, и как вид деятельности фирмы.

Развитие взглядов и мнений об управлении персоналом можно отразить в следующих концепциях:

— использование трудовых ресурсов. В данном случае рассматривается лишь функция человека. Функция, как труд, который измеряется затратами рабочего времени и его оплатой;

— управление персоналом. В управлении персоналом человек рассматривается через призму его формальной роли в системе трудовой деятельности;

— должность. Должность сотрудника рассматривается как элемент структуры;

— управление человеческими ресурсами. Человек рассматривается только как ресурс, который невозможно возобновить. Т.е. человек — это элемент социальной организации, объединяющей три основных компонента: трудовая функция, социальные отношения и состояние работника;

— управление человеком. Человек рассматривается как главный субъект организации и особый объект управления. Исходя из желаний и способностей человека, строится стратегия и структура организации.

Более подробно эволюция взглядов на управление персоналом представлена в таблице 2.

Таблица 2. Основные этапы понимания места и роли управления персоналом. [4]

Этап	Содержание этапа
1. Школа научного управления (тейлоризм) – 1880-е-1920-е гг.	Разделение труда; исследование трудовых процессов; регламентация; анализ движений рабочего с целью устранения неудобных движений; введение учета и контроля; подбор кадров для выполнения работы.
2. Классическая (административная) школа управления А. Файоля	Функции управления; принципы рационального управления организации; структура системы управления; роль руководителя в управлении.
3. Школа человеческих отношений (неоклассическая школа)	Влияние мотивации, социального взаимодействия и межличностных отношений на результативность труда.
4. Наука управления (количественный подход) – 50-е гг. XX в.	Математические методы в исследовании управления организациями и социальными группами; исследование операций; экономико-математическое моделирование.
5. Теория «человеческого капитала» М. Фридмена	Человеческий капитал – это здоровье, знания, навыки, способности, мотивация и пр.
6. Концепция развития человеческих ресурсов	Создание условий для добровольной интенсификации труда; программы развития персонала.
7. Современный подход	Персонал – главное достояние организации; расходы на персонал – долгосрочные инвестиции; сотрудники – объект корпоративной стратегии.

Из данной таблицы следует, что на первых этапах развития концепция управления персоналом была связана с подбором общих правил управления. Далее понимание принципов управления связано с вопросами понимания поведенческих причин, установок и потребностей специалистов на рабочем месте, а также с вопросами взаимодействия в коллективе и групповыми процессами. Сегодня в понимании представлений об управлении персоналом главенствует тенденция активного замещения технократических моделей управления гуманистическими. Здесь имеется в виду: человеческие отношения и ресурсы, поведенческий подход, управление качеством, теория «человеческого капитала», система управления человеческим потенциалом, а также концепция развивающего управления персоналом и пр.

С возникновением теории «человеческого капитала» повысилось внимание к проблемам управления кадрами, как в целом, так и в специфике его проявления в конкретных сферах деятельности людей. Стал общепризнанным факт о том, что персонал, как ресурс, как некий «человеческий фактор» должен обладать особыми отличиями от других ресурсов предприятия. Такими принципиальными отличиями стали считать: самостоятельность, субъектность, уникальность, избирательность, эмоциональность, обучаемость, интеллектуальность, социальность, способность к развитию и др.

В 90-х годах XX века было окончательно введено и утверждено понятие «Персонал», а за ним последовала разработка качественно новых способов управления персоналом.

Под термином «персонал» принято понимать полную команду сотрудников, работающих на предприятии (постоянных и временно принятых на работу специалистов), а также технические кадры, необходимые для производства деятельности основных работников, другие отдельные категории рабочих. Например, руководящий персонал, технический персонал, узкоспециализированный персонал и др. Также с понятием «персонал», широко используется такое понятие, как «кадры», «должности», «человеческие ресурсы».

Кадры — это постоянный укомплектованный штатный состав сотрудников, который можно разделить на отдельные категории:

— кадры массовых профессий, например, работники животноводства, механизаторы и др.;

— кадры специалистов, например, молекулярные генетики, физики-ядерщики и др.;

— управленческие кадры, например топ-менеджеры, начальники отделов кадров и руководители высшего звена любой компании.

Должность — это термин, который можно рассматривать с разных позиций: служебное положение, служебная обязанность или единица в штатном расписании. [5]

Значение слова «Должность» по Ефремовой — это служебное положение, т.е. место в каком-либо учреждении, на предприятии и т.п. и связанные с данным положением служебные обязанности; [6]

Значение слова «Должность» по Ожегову — это служебная обязанность или служебное место; [7]

А значение слова «Должность» по «Бизнес словарю» таково: это единица в штатном расписании организации, которая отвечает требованиям для выполнения определенных работ и решения поставленных задач при определенной квалификации и образовании сотрудника. [8]

Человеческие ресурсы — это некая совокупность характеристик и качеств человека, которая определяет его способность к трудовой деятельности конкретной направленности. Разнообразие часто употребляемых значений этого термина обусловлено разными факторами, такими как: замена приоритета восприятия работников с объекта на субъект управления, их многомерностью и особенно тем, что в разных компаниях создается собственный уникальный специфический язык корпоративных предпочтений.

Т.к. человек не является объектом управления, можно сказать, что термин «управление» в этом контексте становится уже не совсем корректным. Человек — это объект, если его рассматривать только как единицу рабочего

процесса организации. А в реальной жизненной ситуации для каждого из нас действует свойство — субъективность.

В организациях часто относят к общему значению, подводят под общий знаменатель такие понятия, как «человеческие ресурсы» и «персонал». Но это не верно, и данные слова различаются по своему содержанию и смыслу.

Понимание терминов «персонал» и «человеческие ресурсы» часто путают и принимают одно за другое. Но эти понятия разнятся своим смысловым содержанием. Термин «человеческий ресурс» более направлен на предметный (углубленный) подход, («ресурс» с французского обозначает «вспомогательное средство»), ставя качества работника в один ряд с материальными ценностями организации, ее капиталом, источниками доходов, запасами фирмы и пр. В свою очередь термин «персонал» (от лат. «persona» — личность) в большей степени относится к признанию индивидуальных качеств и свойств человека, а также к развитию и использованию имеющегося потенциала человека как основного достояния предприятия.

Как правило, к пониманию роли и места в управлении персоналом, современное предприятие подходит, использует два ведущих принципа (подхода).

— Технократический подход, при котором управление персоналом не является стратегическим приоритетом организации, а внимание к решаемой проблеме уделяется ограниченное и по остаточному принципу. Управление персоналом основано на традиционном планировании деятельности предприятия, а кадровые задачи исполняются как стандартный набор обычных действий, никак не связанных между собой.

— Гуманистический подход. В данном случае управление персоналом организации рассматривается в виде основного приоритетного направления, которое опирается на применение групповых и личностных свойств и качеств кадров, что необходимо для достижения предприятием поставленной задачи.

Сегодня «управление персоналом» развивается как наука, которой уделяется все большее внимание. Особенно это заметно в формировании HR-

инжиниринга — современного подхода в управлении персоналом, который совмещает в себе организационные методы системы управления ресурсами человека обоих вышеуказанных подходов на основе их равенства.

Главными указателями в построении системы работы с кадрами на современном предприятии сегодня являются такие понятия, как «миссия организации» и «миссия человека». А основу понятия HR-инжиниринга определяет регулярный менеджмент.

Такие понятия как: кадровая миссия, политика предприятия, стратегическое развитие, корпоративная этика компании и целевые программы в совокупности образуют первый уровень управления персоналом, а второй уровень — операционный — включает кадровый документооборот (должностные инструкции сотрудников, классификации кадров), а также методики производственной деятельности.

Основой будущего в управлении кадрами являются его принципы и методология, что можно определить как миссию и стратегию управления персоналом. Путь к выполнению данной цели лежит через построение идеологической и программно-целевой основы управления кадрами. [9]

Системность HR-инжиниринга проявляется в принципах, которые указал Андрей Раппопорт, президент Московской школы управления СКОЛКОВО:

— принцип иерархической взаимосвязанности элементов. Основными составляющими данного принципа являются: миссия, стратегия, структура, процессы и культура, а функциональными составляющими являются: подбор, развитие, оценка и стимулирование.

Вышеперечисленные элементы системы сочетаются по содержанию и по стратегическому, административному и операционному контуру управления.

Иерархичность данной системы определяется различными основаниями, среди которых более популярен принцип вертикального соответствия элементов требованиям стратегии.

— принцип целенаправленного изменения элементов и системы.

Этот принцип описывает пошаговый переход от традиционного, реактивного метода управления к проактивному способу. За основу берется стратегия развития и основные цели предприятия.

— принцип синергичности.

Здесь важно понимать, как эффективно взаимодействуют элементы данной системы, а в финале — и с самой корпоративной культурой организации. Эффективность предприятия задается отношением людей к трудовой деятельности, к самой компании, к своему коллективу и в частности — к сотрудникам, к основным потребителям товаров и услуг, и к самому себе. Жизненный смысл каждого человека, его мысли и эмоции, воплощенные в конкретную позицию жизни, а также его социальные установки — все это определяет данное отношение к проблеме.

Существуют три направления, в которых реализуются интегрированные технологии:

— корпоративные стандарты, как совокупность выполняемых дел на всех без исключения уровнях управления кадрами;

— информационная поддержка.

— основываясь на эффективной мотивации и коммуникации руководители выстраивают с подчиненными полезные качественные отношения, развивая собственные умения и навыки;

В современном мире тенденциями в области управления кадрами можно считать такие принципы:

— узкая специализация и ограниченная ответственность каждого сотрудника за выполняемую работу ушли на второй план, на первый же вышли такие понятия как широкий профессионализм и должностной профиль;

— ответственность управленца за рост персонала ушла на второй план, на первый же вышла инициатива и ответственность самого работника, за свое развитие;

— спланированный карьерный путь ушел на второй план, а на первый же вышел гибкий выбор траектории развития сотрудника как профессионала;

уровня компетентности работников.

— контроль над проблемными задачами, с которыми сталкиваются сотрудники ушел на второй план, а на первый же вышло создание возможности роста каждого специалиста в профессиональной сфере;

— ранее преобладало закрытое рассмотрение различных факторов успеха, сегодня же — открытое обсуждение.

Алгоритм психологической структуры управления деятельностью представлен так: цель — мотивация — поставленная задача — делегирование задачи — контроль исполнения — результативность работы — самоанализ и работа над ошибками.

Таким образом, определяются два типа работы с персоналом — влияние и администрирование. Администрирование включает в себе последовательность действий на кадровый состав: информационное сообщение (поставленная задача) — подтверждение его получения (ответ о понимании задачи) — действие (старт выполнения поставленной задачи и ее решение) — контроль за исполнением — оценка результата.

Переводя внешнее во внутреннее и сдвигая цель к мотиву, мы видим основу администрирования. Последовательность действий, которая включает в себе алгоритм влияния: включение персонала в задачу — понимание привлекательности выполняемой задачи — осмысление процесса — выполнение действия (задачи). [9]

Важно понимать, что управление персонала — это запланированная деятельность руководящего состава предприятия, которая формирует систему взаимодействий подчиненных и руководителей и приводит к пониманию персонала целей организации.

Сутью кадрового процесса является выявление профессиональных и индивидуальных особенностей каждого конкретного специалиста и сочетание этих критериев с целями организации. В таком случае организация получает результативный рабочий процесс, а сотрудник удовлетворен собственной работой.

В случае если организация верно подходит к процессу управления персоналом и правильно выстраивает «управленческое воздействие», то для нее важны такие характеристики, как: правильный подбор кадров, оценка профессиональных способностей кандидатов на определенные должности, отбор персонала по необходимым критериям, профессиональный рост сотрудников, а также мотивирование и стимуляция кадров к исполнению поставленных перед ними и организацией задач.

Важно понимать следующие аспекты управления:

— в понимании институционального аспекта важно раскрыть вопрос «кто и кем управляет»;

— с позиции инструментального аспекта показывают «посредством чего и конкретно чем, какими средствами и методами осуществляется управление»;

— а суть функционального аспекта гласит «как осуществляется управление» и «какое влияние данное управление имеет на управляемых».

Базовые элементы модели управления:

— ведение стратегии;

— определение и установление целей;

— организационная структура;

— ценности, выработанные вместе;

— принципы и структурные элементы модели

— правила взаимодействия элементов в системе (структуре) модели управления;

— проведение аналитического мониторинга, а также контроль;

— система мотивации и движущие силы роста.

Управление по существу не всегда является формальным управлением в сфере общения, т.к. только при выполнении двух условий оно будет «управляющим», т.е. совершенствоваться и достигнет успеха:

— если управленческие задачи решаются;

— если его участники самореализуются.

Сотрудники не только объект, но и субъект управления, поэтому управленческое воздействие зависит от индивидуальных особенностей персонала.

Главными элементами в управлении персоналом являются критерии: привлечение, стимуляция, оценка и рост, которые необходимы для создания результативной системы управления персоналом.

Современные взгляды на важные вопросы данной области отношений людей были описаны в работе профессора Англии С. Лиз, который отметил несколько важнейших направлений в работе с персоналом:

— необходимо занизить размер заработка в отношении затратной части производимой продукции и зарплаты кадров. Нужно подразделять кадры на две группы: высококвалифицированные сотрудники, имеющие образование, профессиональные навыки должного уровня должны иметь социальные гарантии и высокую (достойную) заработную плату. А малоквалифицированные сотрудники, должны привлекаться организацией по необходимости и иметь невысокую заработную плату и работать без социальных гарантий;

— персонал является ресурсом, который нужно максимизировать. Необходимо замотивировать сотрудника так, чтобы он желал работать в организации долгосрочно, был уверен в своих гарантиях, а также был удовлетворен собственной трудовой деятельностью. Для этого нужно понимать способности своих сотрудников и стараться максимально увеличить их изобретательность, повысить их мотивацию и развить с ними человеческие отношения;

— поддержание постоянной связи между ведущей стратегией в управлении кадрами и стратегией предприятия в целом. [10]

Организация может выбрать два пути управления персоналом в своих подразделениях: четкое следование централизованному управлению (каскадная модель Чандлера) с головного офиса или возможность внедрения более гибких

методов управления персоналом в филиалах (децентрализованная модель Портера и Фомбрука).

— высокая организационная культура внутри предприятия и ее рост. Необходимо поставить задачу достижения супер результатов с помощью командной работы или деятельность обычных сотрудников. Здесь важны такие понятия как, общие цели и ценности, харизматические руководители, четкие позиции в бизнесе, контроль исполнения задач сотрудников за счет социальных средств.

— метод японской системы управления персоналом. Например, в Японии сотрудник, принятый на работу уверен в своих социальных гарантиях и в своем профессиональном будущем в данной компании. Так можно работать поколениями не меняя организацию.

— управление кадрами является важнейшей функцией. Для того чтобы организация «выжила» на конкурентном рынке и была успешной необходимо: разработать кадровую стратегию, подобрать персонал, опираясь на миссию организации; проводить финансовые и социальные вознаграждения сотрудников, учитывая конкретные достижения каждого из них; минимизировать трудовые споры и конфликты и создать гармонию коллективе, поощряя коллективные усилия.

— нужно учесть четыре важных аспекта в момент выбора модели управления персоналом. Для увеличения вклада собственных умений и ресурсов сотрудника, вовлекая его в рабочий процесс, необходимо грамотно выбрать модель управлений, учитывая следующие аспекты: способ воздействия сотрудника, который влияет на рабочий процесс; организация рабочего места сотрудника, возможность карьерного роста и грамотная система оплаты труда и бонусов.

Вышеуказанные направления работы с кадрами крайне важны, потому что данный опыт был применен в работе успешных компаний и используется в современной науке менеджмента.

На деятельность персонала воздействуют многочисленные факторы, представленные в таблице 3.

Таблица 3 — Факторы, воздействующие на персонал. [11]

Факторы	Содержание фактора	Изучаются науками
1. Организационно-экономические	Разделение и организация труда Организационно-правовая форма предприятия Организационная структура предприятия Система коммуникаций Организация производства Экономическое состояние	Организация труда и производства Нормирование труда Экономика труда
2. Административно-управленческие	Административные методы управления Особенности реализации функций управления Выбор принципов и методов управления Комплекс нормативных и директивных актов	Менеджмент Деловое администрирование
3. Техно-технологические	Особенности взаимодействия людей с техникой Воздействие техники на соматическое и психическое состояние работников Отношение работников к	Эргономика Организация труда Промышленная санитария Инженерная психология

	труду	
4.Правовые	Применение современного законодательства в области труда, трудовых отношений и условий труда Документы по трудовым отношениям	Юриспруденция Профсоюзы Органы власти
5.Групповые	Процесс социализации личности Определенное место человека в группе Распределение ролей между членами группы	Социология Социальная психология
6.Личностные	Системная сущность личности человека	Психология

Управление персоналом является современной наукой, которая синтезирует в себе определенные знания и методы. Чтобы повысить эффективность, и достичь определенные цели организация должны относиться к управлению персоналом, как к комплексной прикладной науке, заключающей в себе такие факторы как: организационно-экономические, правовые административно-управленческие, технологические, групповые и личностные факторы, а также способы и методы влияния на персонал. [13]

Смотря на структуру целостной организации, система управления кадрами должна являться ее неотъемлемым элементом, но в тоже время являться и самостоятельной структурой. А деятельность этой системы — это динамика или процесс, называемый управленческой деятельностью. Поэтому важно управление предприятием рассматривать в двух ключах: статическом и динамическом. В случае статики нужно рассматривать позицию субъекта и/или

объекта управления по отдельности, как независимые друг от друга, но сопряженные системы.

Субъектом управления принято считать саму систему управления. А сама организация как таковая или ее части — объект управления. Но термин «объект управления» нельзя приравнять к терминам «система управления» и «организация». С точки зрения динамики, как субъект, так и объект управления необходимо рассматривать совместно, учитывая их связи и взаимодействия в процессах управления. Из этого понимания рождаются многие варианты структуризации системы управления, которые приведены ниже.

Сегодня известно несколько подходов для определения роли, а также положения системы управления в любой компании. Виханский и Наумов в 1994-м году изучали данное понятие как процесс, а Фатхутдинов в 1997-м году смотрел на систему управления, учитывая, тот факт, что данная система взаимодействует с внешним миром.

Понимание управленческого процесса Фатхутдинов изучал как оперативные действия, а также как процедуры подсистемы управления, которые в совокупности воздействуют на управляемую систему, созданную в границах общей структуры предприятия.

Виханский и Наумов оценивали положение системы управления с высоты управленческого процесса, где эта система указывала на некие связанные вместе действия использования, формирования ресурсов предприятия с целью выполнения поставленных задач. [14]

Управление равнозначно общей деятельности предприятия для достижения финального результата, но включает в себя не все необходимые для этого действия и функции. Данные действия и функции связываются координацией для установления взаимодействий внутри предприятия. Это нужно для побуждением к действию (производственная и другие виды деятельности), с цели ориентируются на всевозможные виды деятельности. [15] Пример показан на рисунке 1.



Рисунок 1— Место процесса управления в деятельности организации.

Процесс управления предприятием осуществляется с учетом определенных критериев, которые несут в себе совокупность различных действий, функций. Они в свою очередь осуществляются в процессе управления и зависят от критериев:

- тип предприятия (деловое, административное, общественное, образовательное...);
- размер предприятия;
- сфера его деятельности (производитель товаров, сфера оказания услуг);
- уровень в иерархии управления (учредители, начальники отделов, работники);
- функции отделов предприятия (производственный цех, отдел рекламы и маркетинга, кадровый отдел, финансисты и юристы и пр.). И от многих других критериев.

Существуют два основных направления работы кадровой службы в организации:

- стратегическое направление. В таком случае кадровая служба стремится обеспечить условия конкурентоспособности и способствует

долгосрочному развитию предприятия, основываясь на регулировании отношений между предприятием и его сотрудниками. Это происходит согласно главной стратегии развития фирмы;

— тактическое направление. В рамках данного направления кадровая служба осуществляет текущую кадровую работу, а именно: производит оценку и планирует потребность предприятия в кадрах, разрабатывает штатное расписание; оценивает и отбирает персонал, занимается вопросами повышения квалификации персонала и его переподготовки, планирует ближайшие кадровые перемещения, увольнения и пр.

Для достижения поставленных целей кадровая служба организации должна исправно выполнять ряд своих задач:

— обеспечить нужное поведение сотрудников в коллективе и тем самым помочь компании быстрее приблизится к выполнению поставленных целей;

— обеспечить организацию необходимым числом сотрудников, которые будут грамотно замотивированы и, поэтому будут заинтересованно выполнять требуемые поставленные перед ними задачи и функции производства.

Именно в случае, когда в организации грамотно построена система управления кадрами, которая — одна из составных частей общей системы управления всем предприятием, это приводит к эффективной деятельности всего предприятия. Что помогает ему выжить и быть конкурентно способным в современных условиях экономического пространства.

Пример показан на рисунке 2.



Рисунок 2 — Зависимость достижения цели компании от системы управления персоналом.

Рисунок 2 дает нам понимание, что система управления кадрами сочетает в себе следующие процессы: подбор и найм персонала, его адаптация к рабочим условиям, обучение и дальнейшее развитие, мотивация на повышение успеха, а также процесс оценивания и аттестации сотрудников и пр.

Подбор и найм персонала осуществляется согласно системе, включающей такие шаги:

- шаг 1, необходимо найти и привлечь нужный персонал;
- шаг 2, организовать подбор и качественно выбрать нужных организации людей;
- шаг 3, провести собеседования на всех необходимых уровнях;
- шаг 4, организовать найм персонала;
- шаг 5, оценить отбор и прием персонала;
- шаг 6, учесть движение персонала по системе: прием, перемещение, поощрения и увольнение сотрудников.

Служба управления кадрами на предприятии использует для обеспечения комфортных условий трудовой деятельности такие важные принципы, как требования к психофизиологии, эргономики труда и технической эстетики, а также требования к охране труда и окружающей среде.

Грамотная адаптация людей в рабочих условиях осуществляется если происходит:

- введение нового работника в организацию;
- введение его в должность;
- повышение привыкания сотрудников к новым трудовым условиям.

Увеличение уровня обучения и развитие сотрудников осуществляется пошагово:

- шаг 1, необходимо повысить квалификацию сотрудника, организовав его переподготовку;
- шаг 2, обеспечить реализацию карьеры для продвижения по «служебной лестнице»;
- шаг 3, нужно организовать работу с резервом кадров.

Шаги для мотивирования кадрового состава предприятия:

- шаг 1, нужно грамотно управлять процессом «мотивация трудового поведения»;
- шаг 2, учитывать нормы и тарификацию трудового процесса;
- шаг 3, разработать достойную систему зарплаты персонала;
- шаг 4, внедрить систему нематериального или бонусного поощрения сотрудников;
- шаг 5, разработать формы участия персонала в прибыли и капитале организации;
- шаг 6, обеспечить методическими пособиями сотрудников.

Оценка и аттестация персонала осуществляется согласно следующему процессу:

- проведение текущей периодической оценки кадрового состава;

— аттестация кадров, результатом которой считается: положительное решение о повышении работника в должности, сохранение занимаемой им действующей должности, либо — увольнении работника.

При осуществлении системы управления персоналом необходимо так же использовать юридически — правовое сопровождение процессов:

— согласования различных документов по управлению кадрами.

Существует еще некоторые всем известные подходы к системе управления кадрами, один из которых — рассмотрение их деятельности через призму её организованности. Это руководящий состав предприятия, кадровая служба, а именно те структуры, в чьём ведении находится выполнение задачи управления кадрами. В таком случае система управления кадрами является сочетанием организационных единиц, которые выполняют определенные управленческие действия.

— решать вопросы о трудовых спорах, не отступая от трудового законодательства.

Исследователи систем управления персонала определили несколько элементов необходимых процедур:

— организационное обеспечение формирует конкретные структурные подразделения, которые выполняют цикл задач, связанных с планированием работы персонала.

— обеспечение системы делопроизводством, предполагает создание определенных критериев для удобной работы с документооборотом, обращающимся в системе управления кадрами. Это касается всего пути, документа в его жизненном цикле.

— обеспечением систем управления нормативным и методическим сопровождением, включающим в себя документооборот с организационной и методической, нормативной и технической, распорядительной и экономической, а так же иной необходимой документацией. Также присутствует справочная документация, устанавливая нормы, принципы и

правила, которые используются в решении поставленных задач организации трудовой деятельности системы.

— обеспечение информационной системы для управления — это сочетание уже принятых и возможно реализованных задач следующей тематики: количество информационного потока, его распределение, её формы организации, используемые для реализации системы. Информационное обеспечение включает в себе различные типы информации, например: справочная, методическая, техническая, секретная, оперативная.

— материальное, а также техническое обеспечение системы направлено финансовые и технические затраты, для успешного управления. Например, предоставление рабочего места и оплата предприятием повышения квалификации сотрудника;

— обеспечение систем управления кадров составом необходимым для обеспечения работы предприятия.

Следовательно, система управления включает в себя законченную, полноценную процедуру кадровой работы — она должна нести в себе идеологию, основывающуюся на обоюдных пониманиях и действиях руководящего и подчинённого состава на протяжении всего совместного трудового пути в организации. Выбранная организацией стратегическое направление в управлении персоналом не должно отступать от заранее намеченного плана, последовательности в принятии решений, которые дают возможность делать определенные выводы и заключения, а также проводить аналитические процессы для усовершенствования эффективности системы манипулирования сотрудниками в реализации целей организации.

Направление стратегий управления в организации руководство выстраивает исходя из задач и опираясь на цели организации, но не исключая интересы сотрудников. Стратегические направления планируются с учетом:

— постановки цели в управлении должно основываться на принятии решений и учитывать такие аспекты как потребности, так интересы сотрудников, а так же экономические аспекты;

— рассмотрение обстоятельств в сложившейся ситуации для сбалансированности социальных и экономических эффективностей при использовании ресурсов сотрудников работающих в организации;

— выстраивание идеологических принципов в работе с кадровым составом, оно оформляется в документальном виде и вводится в деятельность всех руководящих структур. Содержание такого документа должно нести в себе этические нормы и не могут быть нарушены, но он может корректироваться по мере роста и развития организации и направления её деятельности.

Эффективность в социальной сфере организации гарантируется при реализации мероприятий ориентированных на удовлетворение экономически – социальных потребностей (заинтересованности и планирования) сотрудника организации. При этом обеспечением экономического эффекта, в сфере управления персоналом говорит об использовании персонала (его потенциала) в полной мере для успеха организации. В целом получается, что стратегия кадровой политики неразделима со стратегией управления персоналом. [16]

Помимо этого выбранное стратегическое направление организации в управлении персоналом напрямую подчинено стратегическому направлению кадрового отдела.

Кадровые отделы в свою очередь ведя своё стратегическое направление ставят акцент на трёх концепциях:

а) стратегия организации формирует стратегию в управлении персоналом. Выполняя обслуживающие предназначение управление персоналом, суть которой определяется в поддержании работы и предоставлении нужного количества персонала для организации.

б) централизованное стратегическое управление персоналом ни как ни связанное с основной стратегией в организации. Работники в организации считаются самостоятельными единицами, которые решают задачи либо управляют какими-то определенными процессами в меру своих способностей, ориентируясь на общее благо организации.

в) обобщенная концепция (включает в себя две выше указанные).
Вырабатывается общая стратегическое направление в зависимости от потенциальных и уже имеющихся возможностей в управлении персоналом, в связи с чем, возможна частичная или полная смена стратегического направления самой организации и соответственно её кадровой политики.

1.3 Методы совершенствования системы управления персоналом

Процесс повышения эффективности управления — это сложный структурно организованный процесс, который требует тщательного изучения.

Всякая реорганизация в сторону увеличения организации более или менее нуждается в совершенствовании. Несмотря на это можно акцентировать свое внимание на наиболее часто распространенные причины, которые провоцируют совершенствовать систему управления персоналом, создавая огромную проектную разработку в организациях;

- повышение эффективности в определённых процессах и задачах, для улучшения общих характеристик и показателей организации;

- сопоставление показателей эталона и общей деятельности организации, ориентируясь на итоги для выведения организации на более высокий уровень;

- реализация стандартного подхода систем управления персоналом в больших организациях или состоящих из нескольких филиалов, а так же для формирования различных подходов к развитию организации.

Все эти аспекты указывают на направления движений к успеху в определенных задачах организации, но предусматривают к себе особый подход и выбор подходящих механизмов в совершенствовании систем управления персоналом. [13]

Изучая методы по совершенствованию системы управления персоналом в последнее время пользуются:

- методом последовательной подстановки, который заключается в исследовании влияния конкретных факторов развития предприятия на то, как формируется система управления персоналом в среде воздействия различных внешних факторов;

- методом декомпозиции пользуются в процессе разделения сложных глобальных задач на более малые. Если глобальную задачу разделить на

маленькую то гораздо легче будет решить много взаимосвязанных мелких задач по отдельности чем сразу прийти к решению общей;

— системным анализом, который рассматривают как методическое средство в системном подходе для более эффективного проблемных задач и тем самым совершенствуют систему управления персоналом. Значимость системного подхода, в данном случае, заключается в направлении каждого сотрудника на увеличение степени самореализации, а в целом — и увеличении эффективности самого проекта в целом. [17]

Здесь проект рассматривается с точки зрения его целей и составных задач, таких как: цель, функция, организационная структура, кадровый состав, информация, технические средства управления, а также введенные методы управления кадрами и решения, принятые руководством организации.

Целостная картина проявляется благодаря такому грамотному подходу, которая имеет многообразные типовые связи среди внешнего и внутреннего климата. [18]

Операции слагают процедуры. Процедуры объединяются в функции, которые в совокупности, являются подсистемами;

— методом структуризации целей, который объясняет поставленные перед организацией цели системы управления персоналом, как качественные, так и количественные. Метод определяет, соответствуют ли данные цели главной цели организации. Необходимо проводить анализ целей, выстраивать их в иерархическом порядке для понимания порядка их исполнения, устанавливать перед работниками ответственность исполнения целей, контролировать, как персонал понимает суть каждой цели и контролировать конечный результат работы каждого из них. А также необходимо определять место каждой конкретной цели в системе производства и менеджмента и устранять их дублирование в работе;

— экспертно-аналитическим методом, который рассматривает вопрос привлечения на предприятие экспертов нужной тематики, как высококвалифицированных специалистов, способных быстро и качественно, с

минимальными финансовыми и временными затратами провести оценку, определить слабые места и предложить варианты усовершенствования системы управления персоналом в организации. К сожалению грамотных экспертов на российском рынке труда найти трудно или сложно оплатить высокие суммы их гонораров, поэтому данный метод редко используется. Здесь также стоит вопрос доверия приглашенному эксперту, и поэтому организация имеет определенный риск в использовании данного метода. Многошаговая экспертиза — один из вариантов выхода из этого положения дел;

— нормативный метод основывается на употреблении в работе система нормативов и правил, которые в управлении персоналом дают направление на содержание и структуризацию функциональных действий, таких как: организационная структура аппарата управления, численность кадрового состава, делегирование, разделение, совмещение рабочих задач специалистами всех уровней в сфере управления организацией;

— опытный метод базируется на уже приобретенном опыте в аналогичных ситуациях своей или сторонней организации;

— метод главных компонентов упрощает сравнение нескольких систем в управлении персоналом одновременно, предоставляя возможность показывать свойства нескольких компонентов в одном;

— метод параметрический представляет собой уровень функциональных зависимостей между системой управления персоналом и системой производства, определяя высоту их параметров;

— метод баланса помогает установить балансовые сопоставления, связать вместе, например технологические карты и время на их выполнение;

— бенчмарковский метод или аналогичный, основывается на опыте организаций, которые ранее использовали данную методику управления и она себя зарекомендовала как собственно и сама организация (имеет хорошую репутацию), но сам метод касается обычно типовых решений направленных на развитие;

— функционально-стоимостный анализ и его метод выявляют излишества такие как дублирующиеся и не выполняющиеся, уровень децентрализуемых и централизованных функций в управлении персоналом, производится реальная помощь организации в достижении менее затратных, более эффективных результатов и вариантов выстраивания системы, что позволяет более успешно оптимизировать работу по управлению персоналом и сократить излишние затраты организации;

— Творческие совещания как метод применяются при наличии креативности руководящего состава организации, в целях совершенствования систем управления они обсуждают различные идеи приходя к общему решению используют их на практике;

— Коллективный блокнот как метод в совершенствовании системы управления персоналом предоставляет возможность соединять идеи предлагаемые специалистами независимо и оценкой коллективного совещания об их условиях;

— методом контрольных вопросов предполагается активация творческих поисков и наиболее выгодных решений поставленных вопросов и задач с (помощью наводящих вопросов), связанных с системой управления персоналом и её совершенствованием, используя для этого заблаговременно подготовленные вопросы;

— корреляционный и регрессивный анализ ставит рамки, устанавливает связь среди воздействующих факторов и численности кадрового состава. [20]

Все эти методы, которые были перечислены выше, не заканчиваются, их еще существует и вырабатывается немалое количество, так как совершенствование системы управления персоналом невозможно ограничить. Но только совокупность всех методов может достичь максимального эффекта.

2. Анализ системы управления персоналом МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска»

2.1. Общая характеристика деятельности МКУ «Оперативно-дежурная служба города Томска»

МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска» относится к органам Администрации МО «Город Томск». Находится по адресу пер. Сакко, 2, электронная почта edds@admin.tomsk.ru.

Цель деятельности учреждения

Основной целью деятельности учреждения является осуществление функций некоммерческого характера, включая оперативное реагирование на аварийные ситуации, организацию, всестороннее обеспечение и проведение мероприятий в области гражданской обороны, защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, обеспечение первичных мер пожарной безопасности, безопасности людей на водных объектах на территории города Томска, а также осуществление функций Единой дежурно-диспетчерской службы муниципального образования «Город Томск» (далее - ЕДДС).

Предмет деятельности учреждения

Предметом деятельности учреждения является:

1. деятельность по оперативному реагированию на аварийные ситуации;
2. деятельность по осуществлению функций единой дежурно-диспетчерской службы (далее ЕДДС);
3. обеспечение мероприятий по реализации Федеральных законов и нормативно-правовых актов Российской Федерации и Томской области, нормативно-правовых актов города Томска по вопросам гражданской обороны, защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, обеспечения пожарной безопасности, безопасности людей на водных объектах города Томска;

4. организация материально-технического и иного обеспечения выполнения мероприятий гражданской обороны, защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, обеспечения первичных мер пожарной безопасности, безопасности людей на водных объектах на территории города Томска;

5. организация всестороннего обеспечения мероприятий по поддержанию в готовности находящихся в ведении муниципального образования «Город Томск» сил и средств городского звена территориальной подсистемы Единой государственной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций;

6. организация и методическое руководство подготовкой населения города Томска по вопросам гражданской обороны, защиты от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, обеспечения безопасности людей на водных объектах;

7. взаимодействие с Главным управлением МЧС России по Томской области в области гражданской обороны, защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, обеспечения первичных мер пожарной безопасности, безопасности людей на водных объектах.

Виды деятельности учреждения

Для достижения указанных целей учреждение осуществляет следующие виды деятельности:

1. проводит мероприятия по гражданской обороне, разрабатывает и реализует планы гражданской обороны и защиты населения города Томска;

2. проводит подготовку и обучение населения способам защиты от опасностей, возникающих при ведении военных действий или вследствие этих действий, в том числе должностных лиц и работников гражданской обороны, личного состава формирований и служб, подведомственных (связанных с деятельностью) администрации города;

3. организует проведение первоочередных мероприятий по поддержанию устойчивого функционирования организаций в военное время;
4. организует создание и содержание в целях гражданской обороны, запасов продовольствия, медицинских средств, средств индивидуальной защиты и иных средств;
5. осуществляет подготовку и содержание в готовности необходимых сил и средств, для защиты населения и территории от чрезвычайных ситуаций, обучение населения способам защиты и действиям в этих ситуациях;
6. готовит предложения для Мэра города Томска о проведении эвакуационных мероприятий в чрезвычайных ситуациях и организует командно-штабные учения по их проведению;
7. осуществляет в установленном порядке сбор и обмен информацией в области защиты населения и территории от чрезвычайных ситуаций, обеспечивает своевременное оповещение и информирование населения, в том числе с использованием специальных технических средств оповещения и информирования населения в местах массового пребывания людей, об угрозе возникновения или о возникновении чрезвычайных ситуаций;
8. подает в установленном порядке предложения о финансировании мероприятий в области гражданской обороны, первичных мер пожарной безопасности, защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций;
9. организует создание и координирует деятельность спасательных и аварийно-восстановительных служб города;
10. организует и проводит аварийно-спасательные и другие неотложные работы, а также поддерживает общественный порядок при их проведении; при недостаточности собственных сил и средств обращается за помощью к администрации Томской области;
11. разрабатывает электронные базы и схемы инженерной инфраструктуры города;
12. проводит мониторинг и координацию действий организаций, обеспечивающих жизнедеятельность города;

13. согласовывает проведение аварийно-восстановительных работ;
14. осуществляет организацию информационно-аналитического центра;
15. организует и проводит конкурсы и семинары;
16. осуществляет методическое обеспечение создания, хранения, использования и восстановления резервов материальных ресурсов, создание и использование финансовых резервов, предназначенных для ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций;
17. разрабатывает и представляет в установленном порядке предложения по реализации государственной политики и проекты муниципальных правовых актов города Томска в области гражданской обороны, защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, обеспечения первичных мер пожарной безопасности и безопасности людей на водных объектах, а так же другие документы;
18. организует и поддерживает в состоянии постоянной готовности к использованию загородный и городской запасные пункты управления администрации города.

Во взаимодействии с Главным управлением МЧС по Томской области и на основании нормативно-правовых и распорядительных актов администрации Томской области Учреждение осуществляет следующие виды деятельности:

1. поддерживает в состоянии постоянной готовности к использованию системы оповещения населения об опасностях, возникающих при ведении военных действий или вследствие этих действий, защитные сооружения и другие объекты гражданской обороны;
2. проводит мероприятия по подготовке к эвакуации населения, материальных и культурных ценностей в безопасные районы;
3. принимает участие в планировании мероприятий по поддержанию устойчивого функционирования организаций города Томска при чрезвычайных ситуациях и в военное время;

4. требует исполнения нормативно-правовых актов по вопросам организации гражданской обороны и защиты населения, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций от руководителей органов администрации города Томска, а также всех организаций (предприятий, учреждений), расположенных на территории города, независимо от их форм собственности и ведомственной принадлежности.

Историческая справка

МКУ «ОДС г. Томска» создано согласно Постановлению мэра от 20 ноября 2007 г. 10 июня 2009 г. было подписано Постановление Администрации г. Томска «Об утверждении Положения о Единой дежурно-диспетчерской службе муниципального образования «Город Томск». Функции Единой дежурно-диспетчерской службы муниципального образования «Город Томск» были возложены на отдел оперативного реагирования на аварийные ситуации муниципального учреждения «Оперативно-дежурная служба г. Томска».

15 февраля 2010 г. было подписано Постановление Администрации г. Томска об утверждении Положения об объединенной системе оперативно-диспетчерского управления в чрезвычайных ситуациях муниципального образования «Город Томск». Суть данного Постановления заключалась в том, что, для повышения эффективности устранения и предупреждения аварийных и чрезвычайных ситуаций, основными диспетчерскими службами города было подписано соглашение о порядке взаимодействия в подобных ситуациях. В настоящее время соглашение подписано с 36 организациями такими, как ГИБДД, УМВД, службой скорой медицинской помощи, ООО «Томскводоканал», ООО «Горсети», ФГКУ «5 отряд ФПС по Томской области» и т.д.

Деятельность отдела ЕДДС

В своей работе рассмотрим подробнее деятельность отдела ЕДДС, так как являюсь Главным специалистом отдела ЕДДС и управляю дежурной

сменой в состав которой входит 3 человек, оперативная группа 4 человека и все взаимодействующие смены городских служб.

Основные задачи отдела ЕДДС (Согласно приложению к постановлению администрации города Томска от 10.06.2009 № 494):

1. прием от населения и организаций сообщений о любых чрезвычайных происшествиях, несущих информацию об угрозе или факте возникновения ЧС;

2. анализ и оценка достоверности информации, доведение ее до дежурно-диспетчерских служб (далее ДДС), в компетенцию которых входит реагирование на принятое сообщение;

3. сбор от ДДС, служб контроля (систем мониторинга) и распространение между ДДС полученной информации об угрозе или факте возникновения ЧС, сложившейся обстановке и действиях сил и средств по ликвидации ЧС;

4. обработка и анализ данных о ЧС, определение ее масштаба и уточнение состава ДДС привлекаемых для реагирования на ЧС и их оповещение;

5. обобщение, оценка и контроль данных обстановки, принятых мер по ликвидации ЧС, подготовка и корректировка заранее разработанных и согласованных со службами вариантов решений по ликвидации ЧС, принятие экстренных мер;

6. информирование ДДС привлекаемых к ликвидации ЧС и подчиненных им сил постоянной готовности об обстановке, принятых и рекомендуемых мерах;

7. представление докладов (донесений) об угрозе или возникновении ЧС, сложившейся обстановке, возможных вариантов решений и действиях по ликвидации ЧС (на основе ранее подготовленных и согласованных планов) вышестоящим органам управления по подчиненности;

8. доведение задач, поставленных председателем комиссии по чрезвычайным ситуациям, до ДДС и подчиненных им сил постоянной готовности, контроль их выполнения и организация взаимодействия;

9. обобщение информации о произошедших ЧС (за сутки дежурства), ходе работ по их ликвидации и представление соответствующих докладов по подчиненности.

В состав отдела ЕДДС входит начальник, заместитель начальника, 5 главных специалистов и 8 ведущих специалистов, работающих по схеме «сутки через трое», принимающих обращения от населения по телефону «005». Также в рамках МКУ «ОДС г. Томска» функционирует оперативная группа, выезжающая на различные происшествия. В ее состав входят сотрудники всех отделов согласно графику дежурств. Таким образом, отделом ЕДДС осуществляется круглосуточный контроль положения дел в городе. Свои обязанности специалисты исполняют согласно должностным инструкциям.

2.2. Анализ состава и структуры персонала МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска»

Сначала представим организационную структуру управления оперативно-дежурной службы.

Пример показан на рисунке 3.



Рисунок 3 — Организационная структура управления учреждения

Руководителем учреждения является директор, имеющий своего заместителя. Учреждение состоит из 6 отделов, 4 из которых имеют своего начальника. Внутри отдела сотрудники подчиняются непосредственно начальнику. Начальники в свою очередь подчиняются директору. Директор учреждения подчиняется мэру г. Томска, а также председателю КСЧ и ОПБ города.

Для более точного определения направлений совершенствования управления персоналом посредством нематериальной мотивации необходимо проанализировать состав и структуру персонала по различным признакам.

Например:

— для женщин более важно получить возможность в рабочее время воспользоваться интернет сайтами для заказа товаров либо сходить в расположенный в шаговой доступности магазин;

— для мужчин более важно, если им будет предоставлен отгул либо сокращенный день в пятницу для возможности уехать на рыбалку или охоту. Пример показан на рисунке 4.

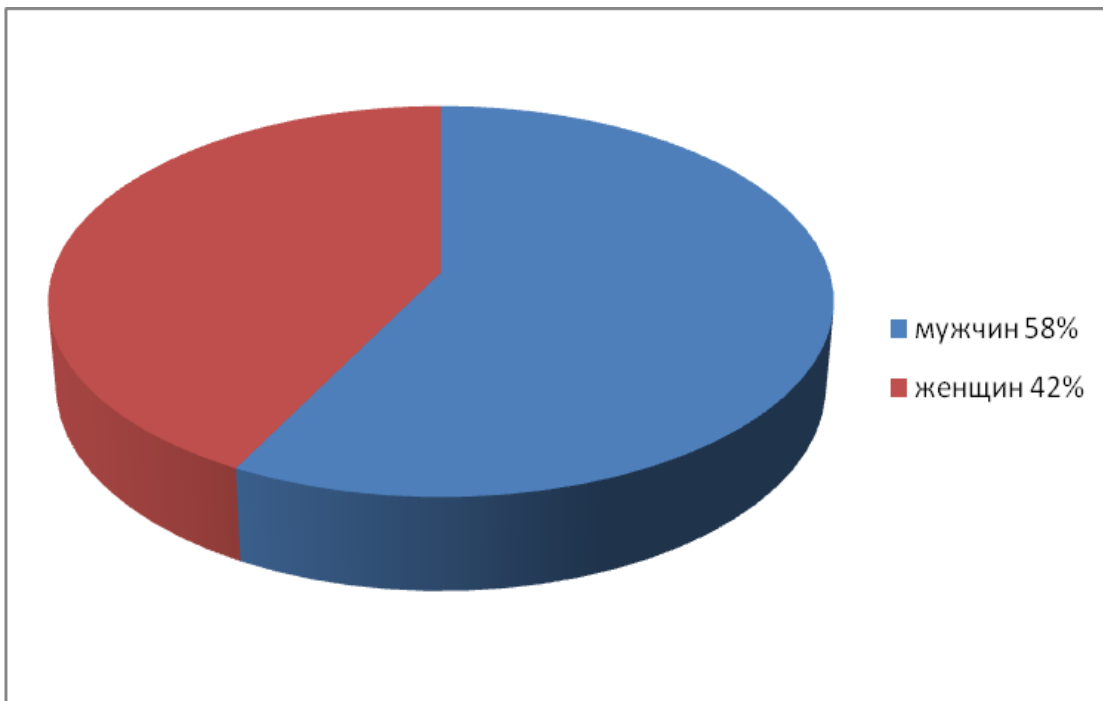


Рисунок 4 — Гендерная структура персонала

Из диаграммы видно, что численность мужчин и женщин в МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска» не особо отличается, соответственно при совершенствовании нематериальной мотивации уклон придется делать как на женские потребности, так и на мужские.

Пример показан на рисунке 5.

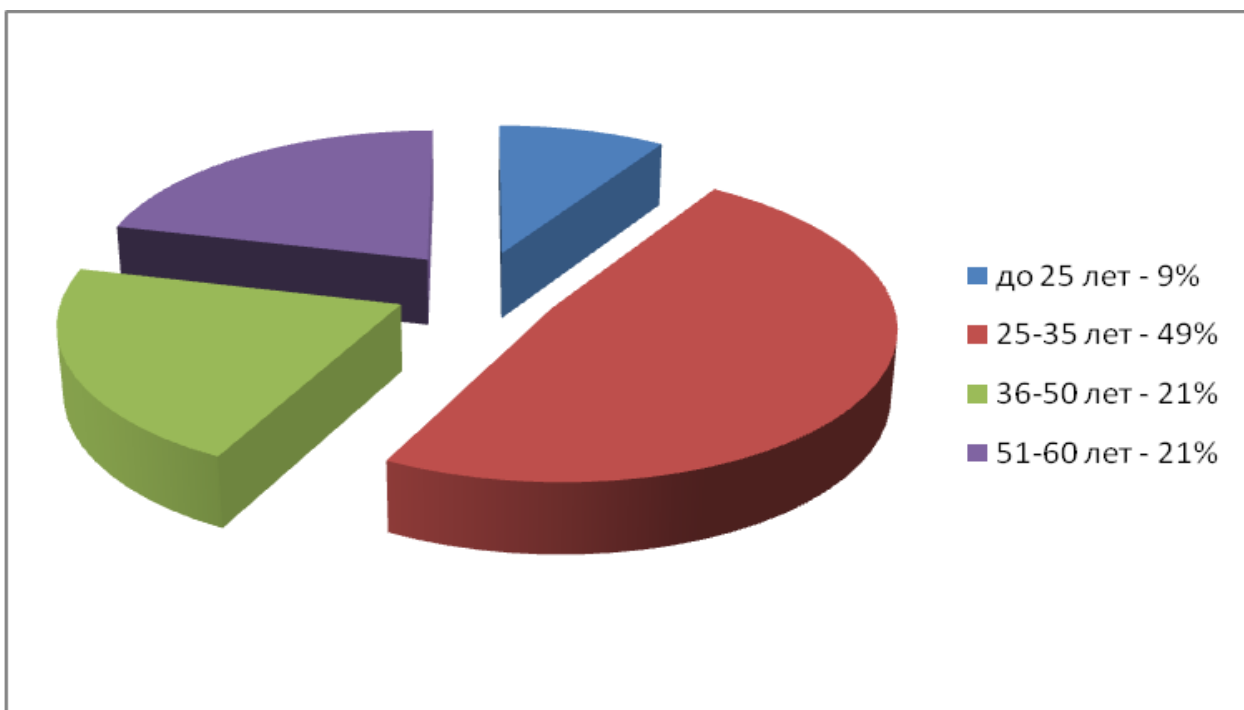


Рисунок 5 — Возрастная структура персонала

Из данной диаграммы видно, что 49 % сотрудников МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска» в возрасте 25—35 лет, что в какой-то степени облегчает принятие решений по совершенствованию нематериальной мотивации, так как проще ориентироваться на группу одной возрастной категории.

Пример показан на рисунке 6.

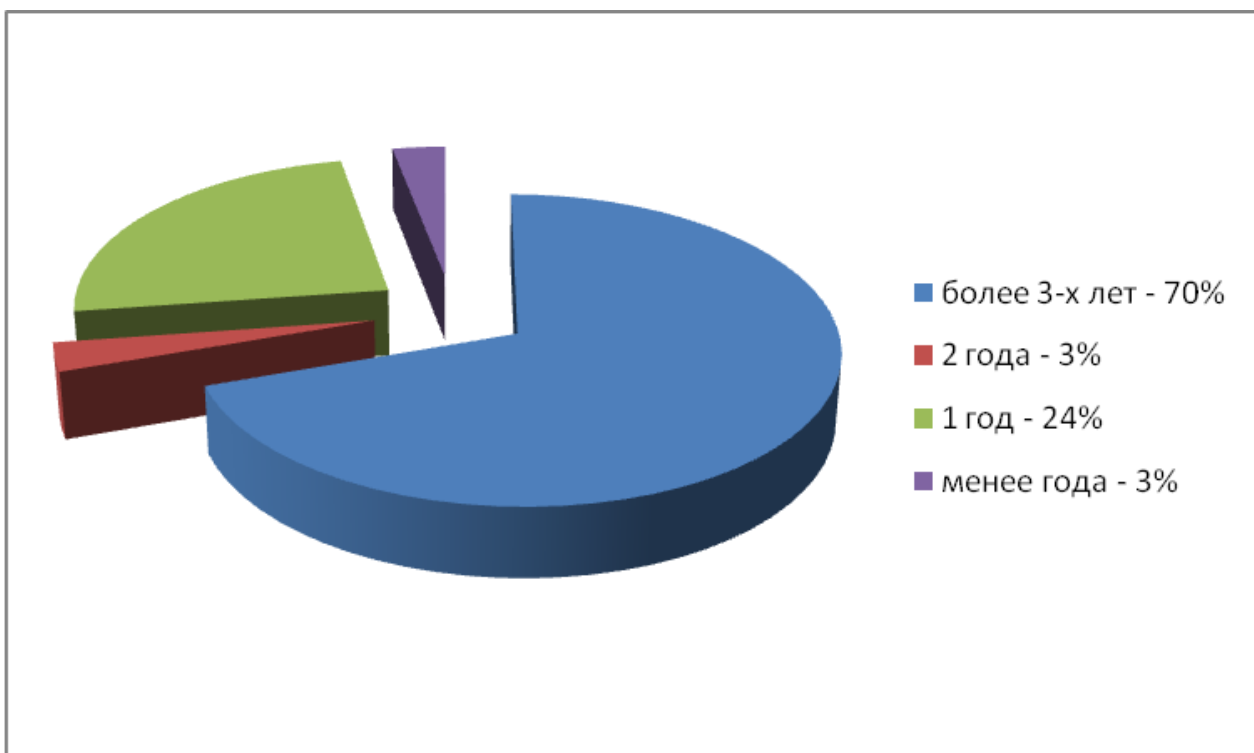


Рисунок 6 — Структура персонала по стажу

Из диаграммы видно, что текучесть кадров в МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска» есть, но она не критическая. Этот фактор еще раз подтверждает необходимость совершенствовать систему управления персоналом учреждения.

Пример показан на рисунке 7.

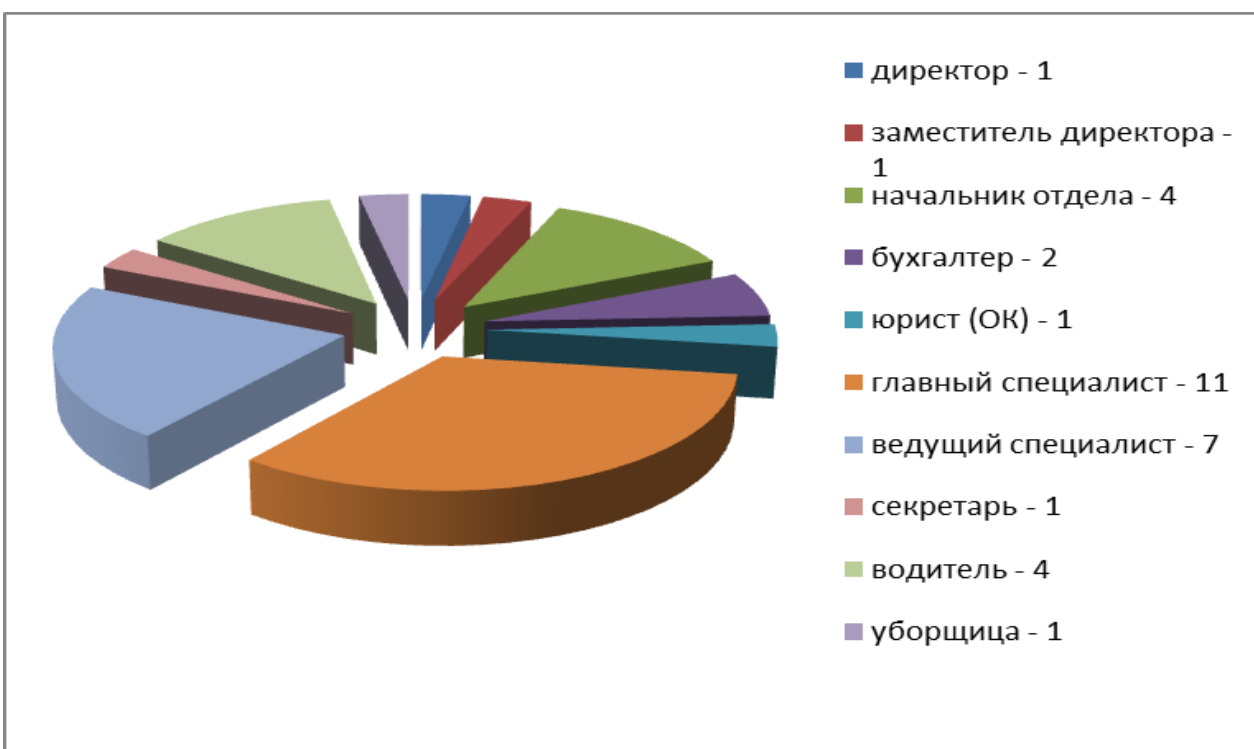


Рисунок 7 — Структура персонала по должностям

Пример показан на рисунке 8.

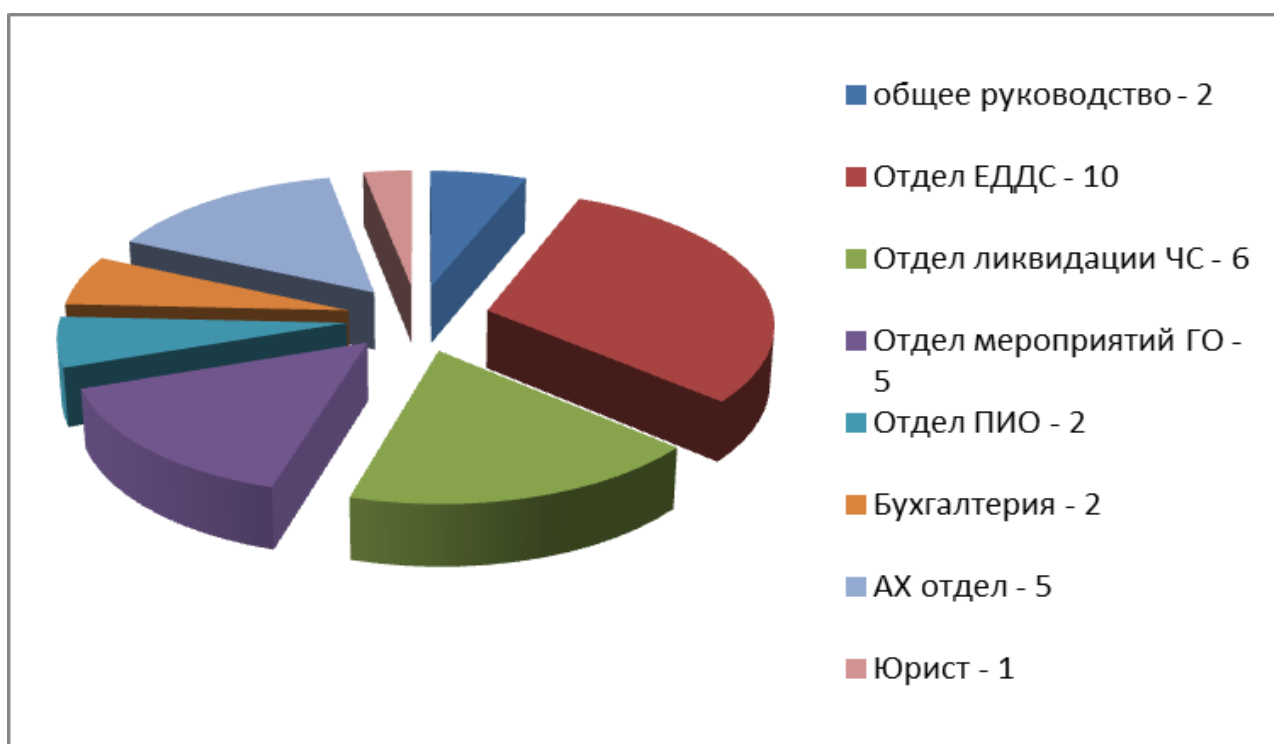


Рисунок 8 — Структура персонала по отделам

2.3. Анализ системы управления персоналом в МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска»

В управлении персоналом МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска» применяются следующие группы методов.

1. Административно-организационные методы управления:

— использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия;

— регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций.

2. Экономические методы управления:

— материальное стимулирование труда специалистов: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий специалистов сдельной формы оплаты труда.

3. Социально-психологические методы управления:

— развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.;

— стимулирование труда специалистов посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации организационных праздников для сотрудников и их детей.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с Трудовым кодексом РФ, в учреждении действует системы оплаты труда, согласно должностных окладов, а также формы материального поощрения.

Заработная плата специалистов складывается из:

— должностного оклада,

- доплат,
- премий,
- районного коэффициента.

Заработная плата выплачивается в сроки: аванс 20 числа каждого месяца, заработная плата — 5 числа месяца следующего за отчетным.

Тарифная часть заработной платы формируется следующим образом:

Должностные оклады руководителям, специалистам и рабочим устанавливаются на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией специалиста.

При оплате труда рабочих применяется:

- повременная оплата, согласно окладам, утвержденных в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов;
- сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

К должностным окладам специалистов учреждения установлены следующие доплаты:

- доплата за секретность — в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
- доплата за стаж — в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
- доплата за работу в вечерние и ночные часы - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
- доплата за сверхурочную работу;
- доплата за выходные и праздничные дни.

Премирование специалистов осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Основным условием начисления премий специалистам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и

техническими правилами, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды. Размер премии составляет 50 % от оклада.

Специалисты могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

— неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;

— совершение дисциплинарного проступка;

— причинение материального ущерба учреждению или нанесение вреда его деловой репутации;

— нарушение дисциплины;

— некачественное выполнение работы;

— нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности;

Конкретный размер начисления премии определяется начальником отдела либо директором и зависит от тяжести проступка или характера упущения, а также их последствий.

Специалист полностью лишаются премии в следующих случаях:

— совершение прогула;

— появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения;

— распитие спиртных напитков на рабочем месте;

— совершения хищения имущества.

Полное или частичное лишение премии производится за тот период, в котором было совершено упущение (проступок).

Премирование рабочих (депремирование) осуществляется согласно отработанному в текущем месяце времени по табелю и служебной записки начальника отдела. Специалистам, не отработавшим полный календарный месяц при увольнении по собственному желанию (кроме случаев увольнения на

пенсию), а также при увольнении за прогул и другие нарушения — премия за данный период не начисляется.

МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска» является муниципальным некоммерческим учреждением, так как в связи с кризисом индексация заработной платы не производилась с 2014 года и уровень оплаты труда специалистов ниже среднего, рассматривать совершенствование системы управления персоналом необходимо с нематериальной стороны.

В процессе подготовки выпускной квалификационной работы, был проведен опрос сотрудников учреждения. Итоги опроса приведены в таблице 4. Таблица 4. Итоги опроса специалистов МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска»

№	Вид мотивации.	% сотрудников получающих данный вид мотивации	Оценка применения по 10-ти бальной шкале
Материальные			
1	Предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска, соответствующего количеству отработанных лет в муниципальных организациях (не более 12 дней)	100 %	10
2	Предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска по важным семейным обстоятельствам (рождение ребенка, бракосочетание, похороны родственников)	100 %	10
3	Оплата мобильной связи (для части руководящего состава)	15 %	10
4	Предоставление служебного автомобиля (для части руководящего состава)	10 %	10
5	Целевые программы администрации Города Томска по улучшению жилищных	0 %	

	условий		
6	Вакцинация от гриппа	15 %	4
7	Диспансеризация при приеме на работу	100 %	7
8	Льготы по оплате детских оздоровительных лагерей	15 %	9
9	Новогодние подарки	50 %	6
10	Премии и другие выплаты (в связи с уходом на пенсию или в связи с юбилеем)	5 %	10
11	Дополнительный оклад, премии (в конце года либо приуроченные к праздникам)	100 %	10
12	Выплата заработной платы в период обучения/повышения квалификации	5 %	10
Материальные, требующие единовременного вложения и дальнейшего использования без затрат			
13	Улучшение социально-бытовых условий на производстве (место для приема пищи, душевая, комната отдыха, для специалистов, работающих по сменному графику)	100 %	9
14	Предоставление спецодежды	50 %	7
Нематериальные			
15	Оказание помощи в устройстве детей сотрудников в детские сады	15 %	7
16	Повышение по карьерной лестнице	20 %	9
17	Сменный график работы	25 %	10
18	Предоставление за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска	30 %	8
19	Наставничество	0 %	
20	Обязанность линейных руководителей объяснять не только то, что надо сделать, но и почему	80 %	9
21	Участие в подборе персонала будущих	60 %	7

	коллег		
22	Участие в принятии решений о непроизводственной жизни в компании	100 %	9
23	Поощрение в виде грамоты, благодарственного письма	100 %	6
24	Публичное выражение руководителем благодарности за хорошую работу	100 %	10

По итогам опроса выявлено, что специалистами МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска», больше всего ценятся следующие виды нематериальной мотивации:

- публичное выражение руководителем благодарности за хорошую работу;

- участие в принятии решений о непроизводственной жизни в компании;

- обязанность линейных руководителей объяснять не только то, что надо сделать, но и почему;

- все респонденты высказали мнение о необходимости организации места для приема пищи (в настоящий момент комната для приема пищи есть только у специалистов отдела ЕДДС).

Остальные виды нематериальной мотивации персонала, либо получили низкую оценку специалистов, либо затрагивают низкий процент от общей численности. Так же в опросе, было предложено указать: «какие дополнительные нематериальные стимулы специалисты хотели бы получать». Указаны были следующие основные виды:

- возможность раннего прихода (ухода) с работы, отлучаться по личным делам во время рабочего дня;

- корпоративный отдых;

- возможность воспользоваться служебным автомобилем в личных целях по согласованию с руководством;

— специалисты отдела ЛЧС высказались, что в отдел необходим кондиционер, так как окна отдела выходят на юго-западную сторону, находиться в отделе после обеда довольно некомфортно. Так же кондиционер необходим в отдел ЕДДС, в связи с круглосуточным режимом работы.

Так же для совершенствования нематериальной мотивации специалистов можно применить:

- ротацию кадров;
- составление плана ввода в должность вновь принятых сотрудников;
- оптимизация состава смен в отделе ЕДДС, в соответствии с соционическими типами специалистов.

Ротация кадров.

В менеджменте существует позиция, что оптимальный срок для занятия одной должности для специалиста 3-5 лет, руководителем 5 лет. Однако установить общий срок для всех должностей невозможно.

Основными факторами, определяющими оптимальный срок пребывания человека в одной должности, являются следующие признаки:

- период адаптации, ввода в должность, который зависит от сложности работы;
- степень монотонности работы;
- продолжительность и интенсивность умственных операций;
- продолжительность ручных операций и степень физической нагрузки на каждый орган (для рабочих);
- степень стрессоустойчивости, подверженности конфликтам;
- степень вредности и опасности работы для здоровья;
- цели ротации;
- индивидуальные особенности характера специалиста;
- культурные, психологические особенности, особенности коллектива.

Ротация (от лат. *rotatio* — круговое движение) подразумевает плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных

обязанностей работника. Ротация в общем смысле представляет собой обновление кадрового состава организации как путем приема и увольнения специалистов, так и путем вертикальных и горизонтальных перемещений работников с одного рабочего места на другое.

Надо учитывать, что ротация, особенно горизонтальная, - один из наиболее эффективных методов борьбы с профессиональным «выгоранием» у специалистов. Чем выше должность, тем меньше возможностей для карьерного роста. А в случае использования горизонтальной ротации люди, достигшие высоких результатов в рамках одного направления деятельности, могут развиваться дальше, не покидая компанию. Горизонтальная ротация может быть эффективна для специалистов среднего и низшего звена. При переходе из одного отдела в другое перед ними открываются новые профессиональные и карьерные возможности.

Чем дольше организация не использует управляемую ротацию руководства, тем больше в ней некомпетентных руководителей. Численность менеджеров повышается, а эффективность их работы снижается. Это сопровождается разрывом между практической деятельностью организации и стратегическими установками. Специалисты компании перестают реагировать на изменение внешних факторов. Устранение возможных соперников становится главной целью руководства организации на максимально длительный срок. Все эти явления способствуют наступлению кризиса компании, который может привести к ее разрушению.

М. Кете де Врис доказал, что в организациях часто создаются «депрессивные» корпоративные культуры и соответственно «невротический» стиль руководства. Причина возникновения такой культуры и такого стиля управления связана не только с особенностями личности руководителя организации, но и с тем, что люди одного и того же типа (часто это невротический тип) объединяются и создают специфическую психологическую атмосферу сначала в одном подразделении компании, а затем эта атмосфера распространяется на всю организацию. «Как отдельный человек предпочитает

определенный «невротический» стиль, так и группа людей выбирает один доминирующий стиль, постоянно проявляющийся, особенно в стрессовых ситуациях», — замечает Кете де Врис. Наиболее остро эта проблема стоит на предприятиях малого и среднего бизнеса, где влияние руководителя, особенно когда он является предпринимателем, крайне велико. Решить эту проблему также возможно только с помощью систематической кадровой ротации.[21]

Ротация подразумевает служебное перемещение или изменение должностных обязанностей специалиста. В целом применение ротации кадров положительный фактор, который благотворно влияет на конечный результат. Перемещение специалистов по "горизонтали" необходимо для того, чтобы длительное пребывание в одной должности не снижало трудовую мотивацию. У работника рамками одной специфики ограничивается кругозор, происходит привыкание к недостаткам, не происходит обновление трудовой деятельности новыми методами и формами. Смена рабочего места дает возможность сравнить различные ситуации, разрабатывать разные способы решения задач, быстрее адаптироваться к новым условиям. Однако в МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска» переместить всех сотрудников в порядке ротации невозможно. Это обусловлено и возрастом некоторых специалистов и спецификой деятельности отделов. В связи с чем актуально рассмотреть ее преимущества и недостатки и применять в соответствии со спецификой системы управления учреждения и возможностями конкретного специалиста.

Классификация ротации по признакам [22]:

В зависимости от траектории движения:

— безвозвратная — когда перемещение происходит без возврата на свою «стартовую» должность;

— кольцевая — когда работник, пройдя ряд должностей, вновь возвращается на свою должность;

— рокировка, при которой два работника одного уровня меняются местами.

По уровню специализации выделяют ротации:

- по другой специальности;
- по смежной специальности;
- с изменением характера работы, но по той же специальности;
- ротации, когда характер работы особо не изменяется.

В зависимости от того, кто является инициатором, ротации могут осуществляться:

- по инициативе администрации организации;
- по инициативе работника;

По объекту перемещений ротации затрагивают:

- руководителей;
- специалистов.

По ориентации во времени ротация бывает:

- плановая;
- фактическая.

Плановая ротация - это та, которая будет осуществлена в будущем на основании специально составленных схем. Фактическая - результат реализации планов ротации.

По целям ротации делятся на перемещения для:

- подготовки руководящих кадров;
- смены обстановки людей (когда человек занимал должность длительное время и хочет получить новые знания, навыки на другом месте);
- предотвращения или разрешения конфликтов;
- подготовки специалистов как универсалов;
- обеспечения взаимозаменяемости людей в случае болезней, отпусков и т.п.;
- поиска работнику более подходящей должности при неудовлетворительности результатов в старой должности;
- повышения степени сплоченности работников организации, усиления коммуникаций между ними и т.д.

Можно выделить следующие положительные черты ротации для МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска»:

— взаимозаменяемость специалистов в случае болезней, отпусков и других ситуаций нестабильности,

— ротация позволяет специалистам, не увеличивая числа должностей, сменить обстановку, включиться в процесс развития ввиду необходимости адаптации к новым условиям,

— передача опытными специалистами и руководителями своего опыта и знаний более молодому поколению специалистов будет способствовать быстрому распространению рациональных приемов труда в учреждение,

— повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;

— устраняется чувство несправедливости, так некоторые специалисты считают, что кто-то другой выполняет — более легкую или «прибыльную» работу;

— в случае осуществления «рокировки», «пары» общаются друг с другом по вопросам, связанным с работой, взаимоотношения между ними улучшаются и это способствует дальнейшему развитию взаимопомощи, в целом любые ротационные мероприятия усиливают коммуникации между людьми;

— если специалист пройдет через все отделы в своем учреждении, он считает себя ответственным за все задачи, стоящие перед учреждением - достижение необходимых уровней качества труда;

— в случае возникновения или угрозы возникновения конфликта его можно «погасить» или предотвратить путем грамотно произведенных кадровых перестановок;

— при функционировании политики интенсивных ротаций коллектив организации становится сплоченным, формируется принцип «чем я могу помочь?», каждый знает проблемы и людей других отделов, поэтому легче прийти к согласию по любому вопросу;

— специалисты имеют возможность сравнить между собой должности, руководство учреждения имеет возможность сравнить между собой людей по производительности, качеству труда и т.п.;

— если перемещения производятся систематически на основании официально существующей схемы, у людей возникает ощущение, что о них заботятся, снижается степень отчуждения между специалистами и руководством, улучшается социально-психологический климат в учреждении;

— ротация является хорошим методом обучения сотрудников без отрыва от производства;

снижение уровня стрессов, вызываемых монотонностью (рутинностью) работы;

— снижение числа «тупиковых» должностей для лиц, ориентированных на "вертикальный" рост.

Слабые черты ротации для МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска»:

— при неправильном перемещении могут возникнуть конфликты;

— падение производительности ввиду длительности периода адаптации людей к новым должностям;

— никто не будет знать одну свою область так досконально, как при ситуации отсутствия ротаций;

— необходимы значительные средства для обучения перемещаемых людей, а также реализации самой системы перемещений;

— появление «клановости» при решении деловых вопросов;

— при реализации программы перемещений могут возникнуть проблемы, вызванные отказом людей, занимающих «хорошие» должности, перейти на «плохие».

Соционика.

Соционика (информационная психология) — учение о восприятии человеком информации об окружающей реальности и информационном

взаимодействии между людьми. В более узком прикладном смысле — об одной из сторон психологической совместимости, ключевым понятием которой является «тип информационного метаболизма» (ТИМ, социотип, психотип).

Соционика была создана в начале 1970-х годов литовским экономистом и социологом Аушрой Аугустинавичюте на основе работы Карла Густава Юнга «Психологические типы» и теории Антония Кемпинского об информационном метаболизме. Название «соционика» происходит от одного из терминов теории - социон (от лат. *societas* — общество).

Информационным метаболизмом в соционике называется процесс восприятия, селекции и обработки психикой сведений об окружающем мире и протекающих в нем процессах.

Подход соционики заключается в построении модели информационного метаболизма, анализе свойств 16 возможных, обуславливаемых моделью, типов информационного метаболизма и сопоставления этих свойств с проявлениями психики человека. Важной частью соционики является исследование влияния типов информационного метаболизма на взаимодействия между людьми. [23]

Исходя из соционики видно, что каждый социотип имеет свои сильные и слабые стороны, т.е. никто не совершенен — у каждого человека что-то получается хорошо, а что-то ему не дано. Однако, для трудовой деятельности, тем более в паре и сутками, как это происходит в отделе ЕДДС МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска», необходима реализация всех аспектов, а такое возможно только в максимально дополняющей друг друга паре. Каждому человеку необходим дополняющий его партнер — дуал.

Дуальные отношения — наиболее комфортные. Их еще называют отношениями полного взаимного дополнения. Эти отношения являются самым главным открытием соционики. Это как раз то, о чем пишется в Библии: «Не хорошо быть человеку одному, создадим ему помощника, соответственного ему» (2 Быт. 18). В дуальном контакте партнеры органично дополняют друг друга, причем происходит это самым естественным образом: то, что для одного из дуалов — обычное дело, другого восхищает и принимается им с огромной

благодарностью. Впрочем, принимать дуала за «волшебную палочку-выручалочку», которая способна решить все проблемы, не стоит. Эти отношения становятся по настоящему гармоничными, только если дуалы к этому стремятся. И, в отличие от остальных видов отношений, это взаимное стремление дает наибольший эффект. [24]

На основании определения соционического типа каждого из сотрудников отдела ЕДДС, необходимо провести анализ отношений внутри каждой смены и в случае необходимости выполнить перестановку специалистов между сменами, для оптимизации человеческих отношений и совместной деятельности.

План ввода в должность вновь принятых специалистов

Как показывает практика, адаптация нового специалиста включает в себя:

- демонстрацию рабочего места;
- вручением необходимой документации для самостоятельного изучения.

Дальше новый сотрудник предоставлен сам себе и хорошо, если ему назначили куратора или он самостоятельно быстро смог определить — кому можно задавать уточняющие вопросы.

На деле выходит, что когда новый специалист не знает на как правильно необходимо выполнять ту или иную работу в данной организации, он делает, так как считает правильным, либо как умеет. Не редко случается, что новый специалист ошибается и его понятия как правильно, либо предыдущий опыт оказываются не приемлемыми для трудовой деятельности организации, в которую он пришел работать. Ошибки нового специалиста могут иметь различные негативные последствия в зависимости от направления деятельности предприятия.

В результате для исправления ошибки новичка, руководителю приходится отвлекаться от решения своих задач, тратить время на устранение ошибок либо минимизацию последствий, придумывать наказание виновному и

начинать разъяснять, как и что необходимо делать новому специалисту в своей трудовой деятельности.

Для быстрой адаптации, уменьшения возможных ошибок нового специалиста в учреждении необходимо разработать план ввода в должность вновь принятых сотрудников. Данный план позволит также сформировать положительный образ предприятия, минимизировать дискомфорт пребывания на работе нового специалиста в первые дни.

Выводы по главе

МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска» является бюджетным учреждением, не имеющим право вести коммерческую деятельность, соответственно регулировать заработную плату не возможно, заплатить кому-либо из сотрудников больше его доплат, без соответствующего распоряжения Мэра г. Томска нельзя. В связи с кризисом за последние 5 лет индексация заработной платы производилась на 6 %, 6,5 % и 9 %, что по истечению 5 лет не погасило даже инфляцию. Этот фактор снижает уровень совершенствования системы управления персоналом, потому, что исключает из него затратную часть.

Так как МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска» является органом власти, то с нормативными актами все в порядке и дорабатывать имеющиеся или разрабатывать новые нет необходимости.

Соответственно из основных направлений совершенствования системы управления персоналом нужно рассматривать нематериальные методы управления. Так как денежные средства учреждения ограничены бюджетом, утверждаемым ежегодно, то логичнее рассматривать нематериальную мотивацию персонала.

Нематериальная мотивация не имеет границ и рамок, поэтому ее можно и развивать и совершенствовать и изменять — безгранично, ориентируясь как на коллектив в целом и на каждого специалиста в частности. В МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска» рассматривать вопрос совершенствования нематериальной мотивации не затруднительно в связи с

малой численностью коллектива. Здесь можно будет учесть следующие факторы:

- состав смен в отделе ЕДДС;
- создания плана ввода в должность вновь принятых сотрудников;
- сплочение коллектива путем ротации кадров и организации корпоративных мероприятий.

Глава 3. Совершенствование управления персоналом посредством нематериальной мотивации МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска»

3.1. Необходимые мероприятия для совершенствования управления персоналом МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска»

В России мало уделяется внимания решению проблем системы управления персоналом в организациях посредством современных методов и подходов, но при этом ответственные за процесс работы с персоналом люди опираются на два совершенно противоположных направления этого вопроса. Одно направление — идеологическое. Его суть заключается в том, что все работники, как ответственные и сознательные участники общества, должны трудиться с максимальной отдачей сил. Второе — это силовое направление, которое популярно и заключается в следующем: если сотрудника можно заставить силой работать, то так и нужно поступать по отношению к нему. На рынке труда достаточно творческих, амбициозных, самостоятельных и инициативных специалистов. Улучшения в процессах совершенствования системы управления персоналом приобретают все большую популярность, и появляются в проектах деятелей, которые подтверждают правильность развития данной молодой науки. Но система управления персоналом — самый сложный вопрос современного общества.

Верно, что определение управления персоналом, в настоящее время — это эмоционально окрашенный процесс взаимодействия организации и работника, который необходим для удовлетворения основных потребностей работников и решает единственную задачу — выполнение главной цели организации в условиях конкурентного рынка РФ [25]. Управление направлено на стимулирование отдельного работника или группы специалистов, к продуктивным действиям, направленным на достижение целей предприятия.

Внедрение методов современного управления персоналом необходимо для качественного выполнения принятых решений и намеченных целей. В менеджменте управление персоналом анализируется через потребности, т.е., отсутствует осознанное побуждение к действию. Первичные потребности человека заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе обретения жизненного опыта, самопознания и познания окружающего мира.

Как показали исследования предпочтений сотрудников на пути совершенствования системы управления персоналом МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска» необходимо выполнить следующие мероприятия.

Мероприятия, требующие денежных затрат:

- установка кондиционеров в отдел ЛЧС и в отдел ЕДДС;
- оборудование комнаты для приема пищи.

Хорошие условия труда дают возможность эффективно работать. Это и удобный стул, и кондиционер летом, и достаточно личного пространства, и кухня, где можно пообедать и другие мелочи. Это вроде бы мелочи, но имеющие самое прямое влияние, как на совершенствование системы управления по средствам персонала, так и на конечный результат их работы.

Мероприятия, не требующие денежных затрат:

— публичное выражение руководителем благодарности за хорошую работу. Этот метод совершенствования системы управления персоналом по средствам нематериальной мотивации работает как на сотрудника, так на компанию в целом. В первую очередь, любому человеку приятно, когда его достижения замечают. Это мотивирует даже самого скромного сотрудника, т.к. он понимает, что он — личность, а не один из сотни остальных сотрудников. Его усилия важны для компании, и она это ценит. Уровень самоотдачи растет непомерными темпами — это раз. Второе — признавая публично достижения одного сотрудника, вы стимулируете всех остальных повышать свой результат и попасть в списки выделенных людей. Дух «здоровой конкуренции» стимулирует здоровые амбиции. Коллектив работает эффективнее, а

организация приближается к выполнению поставленной цели более быстрыми темпами.

В качестве некоторых инструментов реализации данного метода могут быть:

- похвала, одобрение авторитетного человека;
- рейтинги успеваемости;
- приказ, в котором констатируется успех человека;
- доска почета;
- дипломы и многое др.

Основной принцип чтобы это было публичным.

Скрытые похвалы, одобрения и другие стимулы, рано или поздно приводят к де мотивации сотрудников, т.к. специалист получающий скрытые стимулы начинает задумываться, что раз никто не знает о его достижениях и одобрении руководства, значит они либо не значимы, либо не достаточно оценены руководителем. В случае же если о скрытом поощрении одного из специалистов узнают другие сотрудники учреждения – это приводит к зависти, сплетням, искажению действительности в отношениях между руководителем и специалистом, получающим скрытые стимулы, что при любых обстоятельствах не может привести к положительным результатам в мотивации сотрудников учреждения.

2.2. Корпоративный отдых

В связи с тем, что МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска» является бюджетным учреждением, соответственно внести затраты на проведение развлекательных и корпоративных мероприятий в бюджет учреждения нет возможности, проведение корпоративных мероприятий может осуществляться только за счет собственных средств сотрудников учреждения.

Критически важным моментом для любой компании является атмосфера в коллективе. Это то, что выстраивается годами, это то, в создании чего должны участвовать управленцы высшего звена в том числе. Это то, что

сделает компанию заветным желанием для любого специалиста вашего профиля! И, естественно, это исключит какую-либо «текучку» кадров, которая очень пагубно влияет на развитие любого предприятия.

Создать атмосферу эффективной и плодотворной работы несложно. Рассмотрим несколько способов:

— корпоративные вечеринки: это праздничные мероприятия, которые проводятся компанией, в которых участвуют все без исключения сотрудники компании. Совместный отдых способствует сплочению коллектива, а это безусловно положительно отражается потом на результате работы, т.к. людям становится легче общаться и договариваться в работе. Также, корпоративные вечеринки повышают лояльность сотрудников к учреждению, что ведет к росту вовлеченности сотрудника уже в «наше» дело, а не в «дело учреждения». Важно: очень часто сотрудники задают вопрос: «А можно взять с собой жену/мужа на корпоративное мероприятие?». Желательно все же не искажать изначальную цель корпоративных вечеринок — «Сплочение коллектива». А поэтому не стоит приглашать супругов на праздники. Потому что присутствие супруга, во-первых, обязывает самого сотрудника уделять много внимания ему, т.к. он ни с кем не знаком. Во-вторых, остальных сотрудников может смущать присутствие посторонних людей, и это будет мешать им раскрыться и расслабиться. Такие корпоративные мероприятия, как правило, превращаются просто в официальный банкет. А это уже совсем другое мероприятие с другими целями.

— празднование дней рождений: так как и в данной ситуации МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска» не может себе позволить в честь дня рождения давать сотруднику какую-то премию или приобретать подарок, можно рассмотреть вариант брать за правило собирать с коллектива по небольшой сумме денег на подарок имениннику. Менталитет славянских людей таков, что всякая мелочь и внимание к нам приносит нам неизмеримое удовольствие и вызывает массу положительных эмоций. Но в тоже время можно не обременять сотрудников ни сбором денежных средств ни чувством

долга из-за полученного подарка, что несомненно в большинстве случаев рождает чувство обязанности накрывать праздничный стол для коллег и предоставить возможность имениннику самостоятельно без внешних факторов воздействия принимать решение о праздновании дня рождения на рабочем месте. Очень важно в данной ситуации не вводить жестких ограничений для празднования дней рождений. Например: время, допускаемые продукты питания, наличие спиртных напитков и т.д. Когда празднование проходит в самом офисном помещении — это тоже добавляет атмосфере некой «домашности», что также привязывает сотрудника к коллективу и учреждению.

Это метод хорошо развивает привязанность к учреждению и коллективу, что отлично дополняет любую материальную мотивацию, увеличивает корпоративный дух, а следовательно увеличивает производительность каждого сотрудника и всего коллектива в целом.

2.3. Ротация кадров.

Для реализации ротации персонала МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска» необходимо решить следующие вопросы:

1. Вопросы регламентирующие ротацию персонала в учреждении решаются руководителями высшего и среднего звена, а также сотрудников, имеющих перспективу карьерного роста либо желающих сменить свою трудовую деятельность внутри организации.

2. Перемещение специалиста по собственному желанию на временно освободившуюся должность (декрет, отпуск, болезнь основного специалиста на данной должности).

3. Оптимальное использование руководителей и специалистов в учреждении, оптимизация действующих механизмов управления, упрощение порядка принятия совместных решений перспективных и текущих производственных задач, укрепление взаимодействия между высшим руководством и структурными подразделениями организации.

4. Выявление и развитие у специалиста управленческих навыков, способности быстро адаптироваться и разобраться в сложившейся ситуации, оценка личностных и деловых качеств работника, выявление его сильных и слабых сторон с целью дальнейшего роста его карьеры.

6. При горизонтальной, временной ротации — согласование продолжительности периода ротации между руководителем структурного подразделения, в которое он направляется и непосредственным руководителем специалиста.

7. На кого из руководителей будут возложены обязанности по управлению ротацией в учреждении.

Порядок проведения ротации [26]:

1. Ротация включает в себя следующие этапы:

— составление специалистом, убывающим в отпуск или по иным причинам, должность которого становится временно вакантной, рекомендаций и заданий к специалисту, заступающему на его должность в порядке ротации;

— изучение специалистом, направленным на ротацию, плана-графика ротации;

— собеседование специалиста с руководителем структурного подразделения, определенного в качестве места проведения ротации;

— приобретение специалистом теоретических знаний и наработка практических навыков в сроки, предусмотренные планом-графиком ротации;

— составление подробных рекомендаций постоянному специалисту, основанных на собственном видении места и значения соответствующей должности в структурном подразделении и на предприятии в целом;

— рассмотрение постоянным специалистом сделанных ему рекомендаций, обсуждение этих рекомендаций со специалистом, их составившим, а также с руководителем структурного подразделения;

— собеседование по окончании периода ротации специалиста, постоянно занимающего должность и временно исполняющего обязанности в порядке ротации, с заместителем руководителя учреждения при участии

специалиста отдела кадров, руководителей структурных подразделений, в которых состоялась ротация и где специалист, исполнявший обязанности в порядке ротации, имеет постоянное место работы.

2. По результатам собеседования:

— составляются рекомендации по совершенствованию организационной структуры, производственно-хозяйственной деятельности, оптимизации расстановки кадров в конкретном структурном подразделении и в учреждении в целом;

— специалисты предприятия, принимавшие участие в ротации, могут быть зачислены в кадровый резерв, переведены с их согласия в структуре учреждения на другую должность, максимально раскрывающую их профессиональные и личностные качества.

3. Заместитель руководителя учреждения направляет подготовленные по результатам ротации рекомендации руководителю учреждения и руководителям структурных подразделений.

Для применения ротации кадров определяем, что для этого подходят:

— отдел «Единая дежурно-диспетчерская служба» — 10 человек

— отдел ликвидации чрезвычайных происшествий — 6 человек

— отдел мероприятий гражданской обороны — 5 человек

Остальные специалисты МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска» не рассматриваются в плане ротации кадров, в виду специфической деятельности и малой численности.

Для большего эффекта в плане ротации кадров необходимо на ряду со специалистами отделов рассмотреть и руководителей каждого отдела.

Как показывает практика специалисты и начальники отделов МГО и ЛЧС мало, что знают о работе выполняемой отделом ЕДДС, что несомненно принижает в глазах специалистов одного отдела значимость и заслуги специалистов другого отдела. Так же случаются прецеденты, когда из разных отделов уходят в организации запросы о предоставлении информации с

указанием одних и тех же критериев, что несомненно влияет и на производительность труда и на репутацию учреждения и не в лучшую сторону.

Применение ротации кадров поможет в большей степени улучшить коммуникабельность специалистов между отделами, чем корпоративные мероприятия, достоинства которых в свою очередь не стоит принижать и исключать из нематериальной мотивации.

Рассмотрим структуру отделов по возрастным категориям:

— отдел «Единая дежурно-диспетчерская служба»:

до 25 лет — 2 человека;

от 25 до 35 лет — 7 человек;

от 35 до 50 лет — 1 человек (40 лет);

— отдел ликвидации чрезвычайных происшествий:

от 25 до 35 лет — 3 человека;

от 35 до 50 лет — 2 человека;

от 51 до 60 лет — 1 человек (начальник отдела);

— отдел мероприятий гражданской обороны:

от 35 до 50 лет — 3 человека;

от 51 до 60 лет — 2 человека.

На основании анализа структуры отделов по возрасту можно сделать выводы:

1. Непосредственное участие в ротации кадров, т.е. занимать временно должность будут 18 человек. Соответственно: отдел ЕДДС в полном составе 10 человек, отдел ЛЧС 5 человек, за исключением начальника отдела, отдел МГО 3 человека, за исключением сотрудников в возрасте от 51 до 60 лет, так как в данной возрастной категории не целесообразно применять ротацию, путем назначения данных специалистов на другие должности.

2. Должность начальника отдела ЛЧС является вакантной, в ближайшем будущем, в виду возраста специалиста, занимающего эту должность. При применении ротации есть возможность улучшить производительность труда специалистов заинтересованных в получении данной

должности и в тоже время оптимально подобрать специалиста, путем сравнения сотрудников занимающих данную должность на время отпуска или болезни действующего начальника отдела.

3. За счет применения ротации кадров, можно снизить текучесть, путем перестановки специалистов внутри учреждения. Как часто случается, что специалист увольняется в связи с тем, что достиг определенного уровня профессионализма в своем направлении трудовой деятельности и не видит перспективы развития в должности, которую он занимает.

4. За счет применения ротации кадров увеличится коммуникабельность специалистов учреждения, что является одним из главных критериев нематериальной мотивации.

5. После применения ротации специалисты из разных отделов не только приобретут дополнительные знания и навыки, но и будут не просто знать, но и понимать – какая информация имеется в том или ином отделе и какие функции выполняет каждый специалист учреждения.

Для реализации ротации кадров, как элемента нематериальной мотивации специалистов МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска», в 2017 году необходимо решить вопросы для реализации ротации персонала, такие как составить план ротации на время отпуска специалистов, предусмотреть обучение путем ознакомления специалиста с обязанностями временной должности.

Непосредственно к применению горизонтальной ротации можно будет приступить во втором полугодии 2017 году.

3.2.Разработка программы обучения вновь устроенных сотрудников

Процедура введения в должность позволяет предупредить возможные негативные последствия передвижения уже работающего либо наем нового сотрудника. Ее основная задача - помочь сотруднику адаптироваться в новой обстановке и достичь необходимой эффективности трудовых функций в наиболее короткий срок. [27]

Каждый новый сотрудник нуждается в той или иной степени введения в должность. Особенно эта процедура важна при первом опыте трудовой деятельности. Для «вчерашних студентов» — это будет первый реальный рабочий опыт, а значит им необходим подробный и развернутый объем информации, с указанием конкретных примеров(по необходимости).

Целью обучения вновь принятых сотрудников является оказание практической помощи данным сотрудникам в приобретении ими необходимых профессиональных навыков и опыта работы в кратчайшие сроки.

Программа каждого из отделов должна отражать специфику направления деятельности. Так для отдела мероприятий гражданской обороны в первую очередь необходимо знать нормативно-правовые нормы в области гражданской обороны, степень секретности той или иной информации, зону компетенции и ответственности администрации Города Томска в данном направлении. Для отдела ЕДДС в первую очередь обучение работы в программе «112», пользование справочной информацией, так как специалисты ЕДДС должны владеть всей информацией касающейся деятельности учреждения, что не реально знать наизусть, то основная задача обучить новых специалистов применению на практике всех имеющихся баз данных. Так же для специалистов ЕДДС важно знать все взаимодействующие организации и степень подчиненности. Для отдела ликвидации ЧС так же как отдела МГО основное направление это нормативно-правовые нормы, только в направлении защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций.

В процедуре ввода в должность должны участвовать:

— непосредственный руководитель;

— специалисты, которые могут оказать реальную помощь в адаптации нового сотрудника и объяснить трудовую деятельность на практических примерах;

— специалист отдела кадров.

В качестве промежуточного контроля, для возможности редактирования программы под конкретного человека могут использоваться такие методы, как:

- устный опрос;
- тестирование;
- практическая работа.

Так как я являюсь главным специалистом отдела ЕДДС МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска», то мной был разработан план ввода в должность ведущего специалиста отдела ЕДДС.

Таблица 5. План ввода в должность ведущего специалиста отдела ЕДДС

п	Содержание мероприятий	Срок выполнения	Отметка о выполнении	Примечание
I. Ознакомление с рабочим местом, изучение требований безопасности				
	Изучение требований безопасности на рабочем месте и при ведении дежурства в составе смены. Ознакомление с: — должностной инструкцией; — правилами внутреннего трудового распорядка; — инструкцией по мерам безопасности; — и сайтом МУ «ОДС г. Томска».			
II. Изучение нормативно-правовых документов				
	Постановление Мэра Города Томска от 10.06.2009 № 494 «Об утверждении Положения о Единой дежурно-диспетчерской службе муниципального образования «Город Томск».			
	Постановление администрации Города Томска от 15.02.2010 № 117 « Об утверждении Положения об			

	объединенной системе оперативно-диспетчерского управления в чрезвычайных ситуациях муниципального образования Город Томск»			
	Постановление Правительства РФ от 30.12.2003 № 794 «О единой государственной системе предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций».			
	Постановление Правительства РФ от 21.05.2007 № 304 «О классификации чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера».			
	Приказ МЧС РФ от 29.06.2006 №386 «Об утверждении Административного регламента Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий по исполнению государственной функции по организации информирования населения через средства массовой информации и по иным каналам о прогнозируемых и возникших чрезвычайных ситуациях и пожарах, мерах по обеспечению безопасности населения и территорий, приемах и способах защиты, а также пропаганде в области гражданской обороны, защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, обеспечения пожарной безопасности и безопасности людей на водных объектах.			
	Постановление Правительства РФ от 24.03.1997 № 334 « О порядке сбора и обмена в Российской Федерации информацией в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера».			
	Постановление Администрации Томской области от 15.08.2011 № 243а «О порядке сбора и обмена в Томской области информацией в области защиты			

	населения и территорий от чрезвычайных происшествий природного и техногенного характера»			
	Постановление Администрации Томской области от 17.08.2007 № 123а «Об утверждении критериев информации о чрезвычайных ситуациях на территории Томской области»			
0	Постановление Администрации Томской области от 17.08.2007 № 122а «Об утверждении Положения о территориальной подсистеме единой государственной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций Томской области» (изменения от 09.09.2009)			
1	Постановление Мэра Города Томска от 28.02.2008 № 118 «О городском звене территориальной подсистемы единой государственной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуациях»			
2	Постановление Мэра Города Томска от 12.02.2009 № 94 «Об утверждении Положения о системе оповещения руководящего состава, сил гражданской обороны и (или) городского звена территориальной подсистемы единой государственной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций муниципального образования «Город Томск»			
III. Изучение нормативно-правовых документов согласно штатной должности (в т.ч. секретной документации)				
3	Инструкция по несению службы в режиме повседневной деятельности, при угрозе и возникновении чрезвычайной ситуации мирного времени.			
4	Инструкция при поступлении информации об угрозе проведения террористических акций на			

	территории МО «Город Томск»			
5	Инструкция и руководство пользователя по системе оповещения «Месседж».			
6	Документации дежурного ЕДДС Города Томска по оповещению администрации Города Томска в условиях военного времени.			
7	Паспорт безопасности МО «Город Томск»			
IV. Изучение методических и формализованных документов по направлениям деятельности				
8	Изучение баз данных МУ «ОДС г. Томска»			
9	Изучение форм документов, содержащих информацию в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера.			
0	Изучение формы суточного рапорта и информации отражающейся в нем.			
V. Изучение информации необходимой при ведении оперативной смены				
1	Изучение инфраструктуры города, расположение на местности и особенности потенциально опасных предприятий (организаций), находящихся на территории муниципального образования «Город Томск» и за его пределами.			
2	Ознакомление с главами города и районов, их заместителями, руководителями департаментов и энергоснабжающих организаций.			
VI. Практическое освоение программного обеспечения				
3	Изучение программы Lotus.Notes.			
4	Изучение программы ЕДДС-112			

VII. Практическое освоение порядка ведения оперативной смены				
5	Порядок сбора, анализа и оценки информации об оперативной обстановке в городе Томске			
6	Контроль за производственной деятельностью и режимом работы централизованных систем газо-, тепло-, электро- и водоснабжения			
7	Приём аварийных заявок от населения (потребителей), осуществление передачи их на исполнение соответствующим ремонтным, аварийно-диспетчерским службам, контроль за их исполнением			
8	Организация взаимодействия между организациями (службами) города, задействованными в предотвращении аварийных (чрезвычайных) ситуаций и устранении их последствий			
9	Составление: необходимых отчетов (ежесуточных и согласно распоряжениям руководства); донесений (согласно табелю срочных донесений), в части касающейся прогнозирования и возникновения ЧС			
VIII. Применение на практике изученных материалов и полученных навыков				
0	Дежурство в оперативной смене			
IX. Сдача зачёта				
1	Собеседование на предмет проф. пригодности.			

Примечание:

1. Ежедневно у начальника отдела ЕДДС;
 - 08:05 – 08:15 – постановка задач на день,
 - 16:45 – 17:00 – подведение итогов за день.

Ожидаемыми конечными результатами прохождения являются:

— формирование у специалиста определённых управленческих навыков и умений, необходимых им для эффективного выполнения своих функций на служебном (рабочем) месте;

— создание условий для развития профессионально значимых способностей специалиста;

— развитие у специалиста позитивного отношения к работе, удовлетворённости работой;

— сокращение времени достижения специалистом оптимальной производительности труда;

— сокращение текучести кадров.

3.3. Совершенствование командной работы соционическим методом

Соционический тип (социотип, тип «информационного метаболизма», ТИМ, психотип) человека - с точки зрения соционики, тип структуры мышления человека, который определяется взаимным расположением т. Н. аспектов. Соционика рассматривает 16 типов информационного метаболизма, или социотипов, образуемых путем деления всего социона по четырём юнговским дихотомиям (логика-этика, интуиция-сенсорика, экстраверсия-интроверсия, иррациональность-рациональность).

Социотип определяет возможности человека при взаимодействии с окружающей действительностью и, в частности, при отношениях с людьми, его сильные и слабые стороны. Каждый тип обладает своими сильными и слабыми сторонами, особенностями поведения, способом мышления и принятия решений, взглядами на жизнь и ценностями. Естественно, характер человека зависит и от воспитания, окружения, образования и многих других факторов. Одинаковыми типами могут обладать люди из совершенно различных слоев населения: политик, учёный, беспризорник, но их объединяют схожие реакции на подобные ситуации, близкие взгляды на жизнь.

Согласно соционической теории, социотип человека неизменен в течение всей жизни, хотя информационное наполнение различных функций может меняться. [28]

Мной, как главным специалистом отдела ЕДДС МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска» было проведено тестирование специалистов отдела ЕДДС по соционическим типам. Выявлено следующее:

Начальник отдела по соционическому типу «Жуков». Сенсорно-логический экстраверт — решительный человек, способный оказать силовое давление, если того требует ситуация. Настроен на победу любой ценой. Чем больше препятствий встречает на своем пути, тем собраннее становится и активней наступает. Уверен в своей правоте, ему чужды сомнения и колебания.

Категоричен в оценках. Последнее слово оставляет за собой. Умеет найти слабое место у противника. Если прямая атака успеха не приносит, начинает обход сбоку или тыла. Нередко действует через третьих лиц.

В уме хорошо просчитывает различные планы действий, останавливаясь на наиболее логичном для данной ситуации. Справляется с задачами на смекалку. Умеет сгруппировать людей вокруг себя под конкретную цель. Каждому отводит четкое место в своей команде. Уверенно координирует совместные действия. Контролирует лишь узловые пункты, не вникая в детали. Его интересует результат, а не процесс. Старается все просто и доступно объяснить, приводя наглядные примеры. Хорошо улавливает логику действий других людей, поэтому выиграть у него может лишь тот, кто постоянно ее меняет. В нестандартных, нелогичных ситуациях теряется.

Умеет быстро оценить качества людей. Дифференцирует их по категориям, вырабатывая к каждой определенное отношение:

1. конфронтующее
2. равнодушное
3. благожелательное

Хорошо воспринимает слова успокоения, положительные прогнозы, веру в будущее. Пессимизм и суеверия злят его. Его успокаивает и расслабляет легкий, беспроблемный стиль общения, оптимистическое мировоззрение. Для любого дела отводит отрезок времени, по истечении которого выносит окончательное решение: продолжать его или прекратить. [29]

Далее рассмотрим состав смен по соционическим типам:

I – смена:

«Наполеон» - сенсорно-этический экстраверт

«Дон Кихот» - интуитивно-логический экстраверт.

Отношения «Суперэго»

Получается так, как будто партнер делает все тебе назло. О своих намерениях либо не предупреждают, либо мало прислушиваются друг к другу.

Поэтому делают противоположное тому, что от тебя ожидает партнер. Это может породить немалые споры. [30]

II – смена:

«Есенин» - интуитивно-этический интроверт

«Максим» - логико-сенсорный интроверт.

Отношения социального заказа.

Заказчик старается всячески поощрить приемника, позаботиться о нем, поддержать его по мере сил. Обратный отклик бывает обычно только на первых порах. Попытки договориться с заказчиком на равных не имеют успеха, обратная связь никак не налаживается. Заказчик, увы, не слышит приемника. Вследствие этого приемник отходит от него и старается держаться на расстоянии, а то и задеть его каким-либо образом, пуская в ход свою сильную функцию, которая у заказчика является предметом лишь периодической заботы.

III – смена:

«Гамлет» - этико-интуитивный экстраверт

«Максим» - логико-сенсорный интроверт.

Дуальные отношения, полное дополнение.

Это отношения полного психологического дополнения. Эти отношения – самые удобные, там не нужно приспосабливаться друг к другу. Общаясь с дуалом, человек может оставаться самим собой. Происходит естественное, самой природой обусловленное разделение обязанностей, и человек в такой паре получает возможность заниматься посильным и интересным для себя делом.

IV – смена:

«Штирлиц» - логико-сенсорный экстраверт

«Штирлиц» - логико-сенсорный экстраверт.

Тождественные отношения.

Тождественные типы личности одинаковыми глазами смотрят на мир, аналогичным образом осмысливают поступающую информацию, делают почти

одни и те же выводы, а также сталкиваются с одними и теми же проблемами. Видя это, у каждого возникает сочувствие к другому. Партнера хочется поддержать, оправдать тем или иным образом, так как чувствуешь, что в этой ситуации сам поступил бы также. Данный случай большой разницы в опыте и знаниях. Возникает большой интерес и тяга друг к другу, так как идет быстрое и эффективное обучение – перекачка информации.

После проведения тестирования и анализа отношений специалистов внутри смены в соответствии с их соционическими типами, выявлена необходимость изменения состава двух смен: I и II.

I – смена: «Наполеон», «Максим». Отношения социальной ревизии

Эти отношения хорошо иллюстрируются аналогией «мать-непослушный ребенок». Ревизная пара бывает порой очень спаянной. Все дело в том, что в ней оба ощущают свою социальную значимость: ревизор как опекун-благотетель, без чьей заботы и наставлений подревизный пропадет, а подревизный – как объект опеки, чья ценность признается таким образом.

II – смена: «Есенин», «Дон Кихот».

Миражные отношения.

Размолвки в этих отношениях, как правило, непродолжительны. Партнеры тянутся друг к другу. Временами отношения становятся очень хорошими и теплыми. Это происходит тогда, когда они мало говорят на конкретные темы, а больше делают работу вместе. Обсуждение результатов успешно законченной работы воодушевляет, но при новых попытках приняться за дело вновь сталкиваются с теми же трудностями.

Изменения состава смен привело к оптимизации отношений внутри смены. На примере I – смены положительные результаты проявились стремительно и в ярко выраженной форме. Ведущий специалист, которому во II смене не удавалась проявить свои способности, в I-смене получил возможность непосредственно принимать участие в отработке происшествий и принимать самостоятельные решения по некоторым (не очень значительным) вопросам, в

результате чего данный специалист почувствовал свою «нужность» и «значимость», что явилось мощнейшим стимулом. На примере II – смены: специалисты данную перестановку восприняли как лояльное отношение начальства к их желаниям, так как хотели работать вместе, что, несомненно, тоже благотворно влияет на выполнение трудовых обязанностей.

Таблица 6. Отношение внутри смен

До изменения состава смен			
I смена	II смена	III смена	IV смена
Наполеон-СЭЭ Дон Кихот -ИЛЭ	Есенин-ИЭИ Максим-ЛСИ	Гамлет-ЭИЭ Максим-ЛСИ	Штирлиц-ЛСЭ Штирлиц-ЛСЭ
<u>Отношения</u> <u>«Суперэго».</u> Получается так, как будто партнер делает все тебе на зло.	<u>Отношения</u> <u>социального</u> <u>заказа.</u> Частые конфликты и взаимные недопонимания	<u>Дуальные</u> <u>отношения.</u> Полное дополнение. Это отношения полного психологического дополнения.	<u>Тождественные</u> <u>отношения.</u> Действуют идентичные функции, а значит, информация легко передается от одного к другому.
После изменения состава смен			
I смена	II смена	III смена	IV смена
Наполеон-СЭЭ Максим-ЛС	Есенин-ИЭИ Дон Кихот-ИЛЭ	Гамлет-ЭИЭ Максим-ЛСИ	Штирлиц-ЛСЭ Штирлиц-ЛСЭ
<u>Отношения</u> <u>социальной</u> <u>ревизии.</u> Ревизионная пара бывает порой	<u>Миражные</u> <u>отношения.</u> Партнеры тянутся друг к другу.	<u>Дуальные</u> <u>отношения.</u> Полное дополнение. Это отношения	<u>Тождественные</u> <u>отношения.</u> Действуют идентичные функции, а

очень спаянной.		полного психологического дополнения.	значит, информация легко передается от одного к другому.
-----------------	--	--------------------------------------	--

Выводы по главе

В МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска» для совершенствования систем управления персоналом посредством нематериальной мотивации необходимо:

1. Приобрести 2 кондиционера, для улучшения условий труда.
2. Оборудовать комнату для приема пищи.
3. Организовывать корпоративные мероприятия 3-4 раза в год и позволить желающим справлять день рождения с коллегами (в виде фуршета).
4. Поощрять публично специалистов, достигших определенных результатов в труде.
5. Утвердить план ввода в должность вновь принятых сотрудников в каждом отделе.
6. Изменить состав смен в отделе ЕДДС, в соответствии с совместимостью специалистов по соционическим типам.
7. В 2017 году приступить к применению ротации кадров. Срок обозначен в связи с тем, что данный метод требует проведения подготовительных мероприятий и согласования с руководством МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска». Ротацию кадров рекомендуется применить к 3-м отделам:
 - Отдел Единая дежурно-диспетчерская служба
 - Отдел мероприятий гражданской обороны
 - Отдел ликвидации ЧС.

Заключение

Сегодня в России мало уделяется внимания решению проблем системы управления персоналом в организациях посредством современных методов и подходов, но при этом, ответственные за процесс работы с персоналом люди, опираются на два совершенно противоположных направления данного вопроса. Одно направление — идеологическое. Его суть заключается в том, что все работники, как ответственные и сознательные участники общества, должны трудиться с максимальной отдачей сил. Второе — это силовое направление, которое популярно и заключается в следующем: если сотрудника можно заставить силой работать, то так и нужно поступать по отношению к нему. Но на рынке труда достаточно творческих, амбициозных, самостоятельных и инициативных специалистов, которые готовы развиваться и расти, работая в организации, которая внедряет современные методы и подходы в собственную систему управления персоналом.

Улучшения в процессах совершенствования системы управления персоналом приобретают все большую популярность, и появляются в проектах деятелей, которые подтверждают правильность развития данной молодой науки. Но система управления персоналом — сложнейший вопрос современного общества.

В настоящее время в организациях важное значение имеет система управления персоналом. Профессиональное применение навыков управления способствует улучшению микроклимата внутри организации и увеличению показателей производительности труда. МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска» является бюджетным учреждением, не получающим самостоятельных доходов, в связи с чем, совершенствование системы управления ограничено, но в то же время для нее открыты большие возможности по применению и совершенствованию нематериальных благ в индивидуальном подходе к каждому сотруднику в виду малочисленности персонала.

В первой части выпускной квалификационной работы рассматриваются теоретические вопросы, касающиеся основных понятий, управления, системы, виды и инструменты совершенствования системы управления персоналом.

Во второй части идет анализ состава и структуры персонала, рассмотрена общая характеристика учреждения, проведен анализ существующей системы путем проведения опроса и личных выводов.

В третьей, практической части указаны необходимые мероприятия для совершенствования системы управления персоналом, посредством нематериальной мотивации сотрудников, путем улучшения условий труда, применения ротации кадров, создания плана ввода в должность новых специалистов, улучшения микроклимата внутри учреждения и расстановки смен по соционическим типам.

На основе проведенного исследования совершенствования системы управления персоналом МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска» можно сделать вывод: усовершенствовать имеющуюся систему работы с персоналом и создавать благоприятную рабочую атмосферу в коллективе можно и без принятия соответствующих нормативных актов Губернатором Томской области и Мэром Города Томска.

Для выполнения задач по совершенствованию системы управления персоналом было выполнено:

- изучены основные нормативные документы, касающиеся деятельности учреждения;
- проведен опрос специалистов по оценки мотивации применяемой в МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска», с указанием желаемых дополнительных видах мотивации;
- рассмотрена структура персонала в различных аспектах — это и по возрасту и по должности и по образованию и т.п.;
- проведен первичный анализ по применению ротации кадров;
- разработан план ввода в должность специалистов отдела ЕДДС;

— проведено тестирование специалистов отдела ЕДДС, для оптимизации состава смен согласно соционического типа сотрудников.

При совершенствовании системы управления персоналом МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска» основной упор необходимо сделать на:

1. развитие персонала, обучение, курсы повышения квалификации, получение допусков, аттестация по охране труда;
2. создание хороших условий труда. Путем оборудования комнаты для приема пищи, зона отдыха, установки кондиционеров, организация рабочего места;
3. повышение производительности труда, взаимозаменяемость, доведение информации о деятельности каждого отдела, улучшение коммуникабельности специалистов в общении по вопросам выполнения трудовых обязанностей, все это будет достигнуто в результате ротации кадров.
4. быстрой адаптации вновь принятых специалистов, благодаря поэтапному, четкому вводу в должность новых сотрудников;
5. улучшение психологического климата в отделе ЕДДС, путем расстановки смен согласно соционического типа специалистов работающих по сменам.
6. повышение корпоративного духа, проведение совместных мероприятий, праздничных, спортивных, культурных.

На мой взгляд, в учреждении МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска» совершенствование системы управления в настоящее время, независимо от мотивации сотрудника, будет играть положительную роль. Во время общей нервозности и напряженности сотрудник ощутит поддержку, поймет, что его ценят. Это будет укреплять лояльность сотрудника и тем самым повысит эффективность его работы.

Сейчас в России проблема в системе управления персоналом стоит крайне остро, что подтверждает многочисленные заявки в соответствующие органы, трудовую инспекцию и судебный аппарат. Поэтому крайне важно внедрить современные методы управления персоналом на каждом предприятии, а не только в МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска», что

является буквально непостижимой задачей, но в случае ее исполнения изменит мир трудовых отношений страны только в лучшую сторону.

С этой точки зрения можно рассматривать тему управления персоналом в организациях, ни как острую проблему, а как молодую развивающуюся, но крайне важную науку.

Список используемой литературы

1. Авдеев, В. В. Управление персоналом: технология формирования. М., 2002. 268 с.
2. Базарова Т. Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.:Юнити, 2002. 560 с.
3. Генкин Б. М. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов / Б. М. Генкин, Г. А. Кононова, В. И. Кочетков и др.; под ред. Б. М. Генкина. - М.: Высшая школа, 1996. 383 с.
- Грачев М. В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело, 2006.
4. Десслер Г. Управление персоналом. Г. Десслер. - М.: Бином. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.
- Джеральд Коул. Управление персоналом в современных организациях. - М.: Вершина, 2004.
5. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления.- 2002.- № 2. 210 с.
6. Егоржин А.П. Управление персоналом. М., 2001. 186 с.
7. Человеческий капитал для социогуманитарного развития. Бушуев В. В., Голубев В. С., Коробейников А. А., Селюков Ю.Г. - М.: ИАЦ Энергия, 2008. 96 с.
8. Словарь Ожегова Толковый словарь русского языка <http://www.ozhegov.org/>
9. Бизнес-словарь Справочно-информационный ресурс поддержки предпринимателей <http://www.businessvoc.ru/>
10. Методологические основы управления персоналом (edu.dvgups.ru) / Электронный справочник. edu.dvgups.ru/metdoc/ekmen/men/upr_per/umk_do/m_1/1.htm. 16.05.2016)

11. ИВАНОВА-ШВЕЦ Л. Н., Корсакова А. А. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. - М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009.
12. Комаров Е. Управление карьерой // Управление персоналом. - 1999. - №1. 37-42 с.
13. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента./ Ф.У. Тейлор. - М: Прогресс, 1991. - 343 с.
14. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента./ Э. А. Уткин. - М.: ЭКМОС, 2000. 352 с.
15. Комаров Е. Управление карьерой // Управление персоналом. - 1999. - №1. - С. 37-42 с.
16. Цветаев В. М. Управление персоналом / В.М. Цветаев. - СПб: Питер, 2002 - 563 с.
17. Авторский клуб STD 72.RU Учебно-методические материалы Управление персоналом Учебный курс www.std72.ru/dir/upravlenie_personalom/upravlenie_personalom_uchebnyj_kurs/tema_1_ponjatie_nauki_upravlenija_personalom_celi_upravlenija_personalom/210-1-0-3606/ / 17.04.2016)
18. Википедия, свободная энциклопедия ru.wikipedia.org/wiki/ / 20.04.2016)
19. Некоммерческое партнерство Центр дистанционного образования «Элитариум» (Санкт-Петербург) <http://www.elitarium.ru/index.php>
20. Бизнес Управление персоналом www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-personalom.html / 23.04.2016)
21. Манфред Кетс де Врис Лидер на кушетке. Клинический подход к изменению людей и организаций, 2008. - 336 с.
22. Комарова Е. - Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI века. «Управление персоналом» - научно - практический и теоретический журнал, №8(186) 2008 57с

23. Соционика.инфо <http://www.socionika.info>
24. Соционика.инфо <http://www.socionika.info>
25. Еремин А.Л. Ноогенез и теория интеллекта. Краснодар: Издательство «Советская Кубань», 2005, 356с
26. Кудрявцева Е.И. Управление персоналом: учебное пособие. СПб: Изд-во МИПК. - СПб, 2007.
27. Некоммерческое партнерство Центр дистанционного образования «Элитариум» (Санкт-Петербург) <http://www.elitarium.ru/index.php>
28. Соционика.инфо <http://www.socionika.info>
29. Цветаев В.М. Управление персоналом/ В.М. Цветаев. - СПб: Питер, 2002 - 563 с.
30. Соционика.инфо <http://www.socionika.info>
31. Центр Управления Финансами – Концепция человеческими ресурсами <http://center-yf.ru/data/Menedzheru/Koncepciya-chelovecheskih-resursov.php>
32. Комаров Е. Управление карьерой // Управление персоналом. - 1999. - №1. - С. 37-42.
- 33.** Кудрявцева Е.И. Управление персоналом: учебное пособие. СПб: Изд-во МИПК. - СПб, 2007.
34. Ломов Б. Ф. Основы инженерной психологии /Второе изд. - М.: Высшая школа, 1986. - 447 с.
35. *Манфред Кетс де Врис* Лидер на кушетке. Клинический подход к изменению людей и организаций, 2008. - 336 с.
36. Маслоу А. Мотивация и личность./А. Маслоу - СПб.: Евразия, 2001.-478 с.
37. Мескон М., Основы менеджмента./ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.- М.: Дело, 1997. - 704 с.
38. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов./ М. Портер. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 454 с.

39. Система ГАРАНТ Платформа F1 ЭКСПЕРТ Успешная кадровая политика. Зарплатные и нематериальные схемы (Е. Маврицкая, "Двойная запись", N 9, сентябрь 2005 г.)
40. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента./ Ф.У. Тейлор. - М: Прогресс, 1991. - 343 с.
41. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента./ Э. А. Уткин. - М.: ЭКМОС, 2000. - 352 с.
42. Хлюнева М.В. Пирамида Маслоу плюс или Когда бесспорное стало сомнительным // Хлюнева М.В., Звезденков А.А., Верхоглазенко В.Н. [Менеджмент в России и за рубежом](#). - 1998. - № 5.
43. Цветаев В.М. Управление персоналом/ В.М. Цветаев. - СПб: Питер, 2002 - 563 с.
44. Соционика.инфо <http://www.socionika.info/>
45. Википедия, свободная энциклопедия <http://ru.wikipedia.org/wiki/>
46. Некоммерческое партнерство Центр дистанционного образования «Элитариум» (Санкт-Петербург) <http://www.elitarium.ru/index.php>

Нормативные акты

47. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. - 1994. - № 32. - ст. 3301.
48. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Российская газета. - 2001. - 31 декабря.

Приложение А — опросник специалистов МКУ «Оперативно-дежурная служба г. Томска» на определение наиболее удовлетворяющих персонал вида нематериальных мер мотивации.

№	Вид мотивации.	%	Оценка применения по 10 бальной шкале
Материальные			
1	предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска, соответствующего количеству отработанных лет в муниципальных организациях (не более 12 дней)		
2	предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска по важным семейным обстоятельствам (рождение ребенка, бракосочетание, похороны родственников)		
3	оплата мобильной связи (для части руководящего состава)		
4	предоставление служебного автомобиля (для части руководящего состава)		
5	целевые программы администрации Города Томска по улучшению жилищных условий		
6	вакцинация от гриппа		
7	диспансеризация при приеме на		

	работу		
8	льготы по оплате детских оздоровительных лагерей		
9	новогодние подарки		
10	премии и другие выплаты (в связи с уходом на пенсию или в связи с юбилеем)		
11	дополнительный оклад, премии (в конце года либо приуроченные к праздникам)		
12	выплата заработной платы в период обучения/повышения квалификации		
13	улучшение социально-бытовых условий на производстве (место для приема пищи, душевая, комната отдыха, для специалистов, работающих по сменному графику)		
14	предоставление спецодежды		
15	оказание помощи в устройстве детей сотрудников в детские сады		
16	повышение по карьерной лестнице		
17	сменный график работы		
18	предоставление за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска		
19	наставничество		

20	обязанность линейных руководителей объяснять не только то, что надо сделать, но и почему		
21	участие в подборе персонала будущих коллег		
22	участие в принятии решений о непроизводственной жизни в компании		
23	поощрение в виде грамоты, благодарственного письма		
24	публичное выражение руководителем благодарности за хорошую работу		

Приложение Б — аттестационный бланк

План ввода в должность ведущего специалиста отдела ЕДДС

п	Содержание мероприятий	Срок выполне ния	Отметка о выполнени и	Примеч.
I. Ознакомление с рабочим местом, изучение требований безопасности				
1	<p>Изучение требований безопасности на рабочем месте и при ведении дежурства в составе смены.</p> <p>Ознакомление с:</p> <ul style="list-style-type: none"> — должностной инструкцией; — правилами внутреннего трудового распорядка; — инструкцией по мерам безопасности; — сайтом МУ «ОДС г. Томска». 			
II. Изучение нормативно-правовых документов				
2	<p>Постановление Мэра Города Томска от 10.06.2009 № 494 «Об утверждении Положения о Единой дежурно-диспетчерской службе муниципального образования «Город Томск».</p>			
3	<p>Постановление администрации Города Томска от 15.02.2010 № 117 « Об утверждении Положения об объединенной системе оперативно-диспетчерского управления в чрезвычайных ситуациях муниципального образования Город Томск»</p>			
4	<p>Постановление Правительства РФ от 30.12.2003 № 794 «О единой государственной системе предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций».</p>			
5	<p>Постановление Правительства РФ от 21.05.2007 № 304 «О классификации чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера».</p>			
6	<p>Приказ МЧС РФ от 29.06.2006 №386 «Об утверждении Административного регламента Министерства Российской Федерации по делам</p>			

	гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий по исполнению государственной функции по организации информирования населения через средства массовой информации и по иным каналам о прогнозируемых и возникших чрезвычайных ситуациях и пожарах, мерах по обеспечению безопасности населения и территорий, приемах и способах защиты, а также пропаганде в области гражданской обороны, защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, обеспечения пожарной безопасности и безопасности людей на водных объектах.			
7	Постановление Правительства РФ от 24.03.1997 № 334 « О порядке сбора и обмена в Российской Федерации информацией в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера».			
8	Постановление Администрации Томской области от 15.08.2011 № 243а «О порядке сбора и обмена в Томской области информацией в области защиты населения и территорий от чрезвычайных происшествий природного и техногенного характера»			
9	Постановление Администрации Томской области от 17.08.2007 № 123а «Об утверждении критериев информации о чрезвычайных ситуациях на территории Томской области»			
10	Постановление Администрации Томской области от 17.08.2007 № 122а «Об утверждении Положения о территориальной подсистеме единой государственной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций Томской области» (изменения от 09.09.2009)			

11	Постановление Мэра Города Томска от 28.02.2008 № 118 «О городском звене территориальной подсистемы единой государственной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуациях»			
21	Постановление Мэра Города Томска от 12.02.2009 № 94 «Об утверждении Положения о системе оповещения руководящего состава, сил гражданской обороны и (или) городского звена территориальной подсистемы единой государственной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций муниципального образования «Город Томск»			
III. Изучение нормативно-правовых документов согласно штатной должности (в т.ч. секретной документации)				
1	Инструкция по несению службы в режиме повседневной деятельности, при угрозе и возникновении чрезвычайной ситуации мирного времени.			
2	Инструкция при поступлении информации об угрозе проведения террористических акций на территории МО «Город Томск»			
3	Инструкция и руководство пользователя по системе оповещения «Месседж».			
4	Документации дежурного ЕДДС Города Томска по оповещению администрации Города Томска в условиях военного времени.			
5	Паспорт безопасности МО «Город Томск»			
IV. Изучение методических и формализованных документов по направлениям деятельности				
1	Изучение баз данных МУ «ОДС г. Томска»			
	Изучение форм документов,			

2	содержащих информацию в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера.			
3	Изучение формы суточного рапорта и информации отражающейся в нем.			
V. Изучение информации необходимой при ведении оперативной смены				
1	Изучение инфраструктуры города, расположение на местности и особенности потенциально опасных предприятий (организаций), находящихся на территории муниципального образования «Город Томск» и за его пределами.			
2	Ознакомление с главами города и районов, их заместителями, руководителями департаментов и энергоснабжающих организаций.			
VI. Практическое освоение программного обеспечения				
1	Изучение программы Lotus.Notes.			
2	Изучение программы ЕДДС-112			
VII. Практическое освоение порядка ведения оперативной смены				
1	Порядок сбора, анализа и оценки информации об оперативной обстановке в городе Томске			
2	Контроль за производственной деятельностью и режимом работы централизованных систем газо-, тепло-, электро- и водоснабжения			
3	Приём аварийных заявок от населения (потребителей), осуществление передачи их на исполнение соответствующим ремонтным, аварийно-диспетчерским службам, контроль за их исполнением			

4	Организация взаимодействия между организациями (службами) города, задействованными в предотвращении аварийных (чрезвычайных) ситуаций и устранении их последствий			
5	Составление: необходимых отчетов (ежесуточных и согласно распоряжениям руководства); донесений (согласно табелю срочных донесений), в части касающейся прогнозирования и возникновения ЧС			
VIII. Применение на практике изученных материалов и полученных навыков				
1	Дежурство в оперативной смене			
IX. Сдача зачёта				
2	Собеседование на предмет проф. пригодности.			

Приложение В - Анкета для сотрудников используемых в ратации

Утверждена распоряжением Правительства
Российской Федерации от 26. 05.2005 № 667-р (форма)

АНКЕТА

(заполняется собственноручно)

1.

Фамилия _____
Имя _____
Отчество _____

2.

Если изменяли фамилию, имя, отчество, то укажите их, а также когда, где и по какой причине их изменяли	

3.

Число, месяц, год и место рождение (село, деревня, город, район, область, край, республика, страна)	

4.

Гражданство (если изменяли, то укажите, когда и по какой причине. Если имеете гражданство другого государства - укажите)	

5.

Образование (когда и какие учебные заведения окончили, номера дипломов). Направление подготовки или специальность по диплому. Квалификация по диплому.	

6.

Послевузовское профессиональное образование: аспирантура, адъюнктура, докторантура (наименование образовательного учреждения, год окончания). Ученая степень, ученое звание (номера дипломов).	

7.

Какими иностранными и языками народов РФ владеете и в какой степени (читаете и можете объясняться со словом, владеете свободно).	

8.

Классный чин федеральной гражданской службы, дипломатический ранг, воинское или специальное звание, классный чин правоохранительной службы, квалификационный разряд гос.службы	

9.	(кем и когда присвоенный).	
10.	Были ли Вы судимы (когда и за что).	
11.	Допуск к гос.тайне, оформленный за период работы, службы, учебы, его форма, номер и дата (если имеется).	
12.	Выполняемая работа с начала трудовой деятельности (включая учебу, военную службу, предпринимательскую деятельность) Месяц и год, должность, адрес.	
13.	Гос.награды, иные награды и знаки отличия	
14.	Ваши близкие родственники (отец, мать, братья, сестра и дети), а так же муж (жена), в том числе бывшая, проживает ли кто-нибудь из перечисленных, в другом государстве.	
15.	Прибывание за границей (когда, где, с какой целью).	
16.	Отношение к воинской обязанности и воинское звание.	
17.	Домашний адрес, номер телефона, эл/почта.	
18.	Паспорт или документ, его заменяющий (серия, номер, кем и когда выдан).	
19.	Заграничный паспорт (серия, номер, кем и когда выдан).	
20.	СНИЛС	
21.	ИНН	
22.	Дополнительные сведения (которые желаете сообщить о себе).	
	Мне известно, что за ведомо ложные сведения, сообщенные о себе в анкете, и мое несоответствие квалификационным	

требованиям могут повлечь отказ в участии в конкурсе и приеме на должность.	
--	--

На проведении в отношении меня проверочных мероприятий согласен (а).

" ____ " _____ 20__ г.

Подпись