

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**



Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

Тема работы
Управление персоналом в Управлении социальной защиты населения г.Зеленогорска Красноярского края УДК <u>005.95:368.8(571.51)</u>

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ1	Шилов Дмитрий Михайлович		10.05.2018

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Макиенко Марина Алексеевна	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин И.Б.	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП специальности 080505 и направлению 080400 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р10	Активно владеть иностранным языком на уровне,	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.),

	позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
 высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**



Школа базовой инженерной подготовки
 Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
 Отделение социально-гуманитарных наук

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 _____ И.Б. Ардашкин
 «__» _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
Д-ЗИЗ1	Шилов Дмитрий Михайлович

Тема работы:

Управление персоналом в Управлении социальной защиты населения г.Зеленогорск Красноярского края	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2018г.
--	--------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>Исходные данные к работе</p> <p><i>Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Методы оценки управления организации», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент» 2. Монографии 3. Статьи периодических изданий 4. Учебники
---	--

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поставлены следующие задачи: раскрыть сущность управления организации, провести анализ управления организации и выявить проблемы; 2. Цель – оценить действующую систему управления организации на предмет эффективности; 3. Разработать пути решения проблем в управлении организации.
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках (на иностранном по желанию):</p>	
<p>1. Теоретические основы управления организацией</p>	
<p>2. Организационно-экономическая характеристика организации Управление социальной защиты населения г.Зеленогорск Красноярского края</p>	
<p>3. Рекомендации по совершенствованию управления организации Управление социальной защиты населения г.Зеленогорск Красноярского края</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>05.12.2018г.</p>
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Макиенко Марина Алексеевна	к.ф.н. доцент		05.12.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ1	Шилов Дмитрий Михайлович		05.12.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
 Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»
 Уровень образования – бакалавр
 Отделение социально-гуманитарных наук
 Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года
 Форма представления работы:

Дипломная работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2018
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
06.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
06.06.2018	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
Доцент ОСГН ШБИП	Макиенко Марина Алексеевна	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин И.Б.	Д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 76 с., 10 рис., ___ табл., ___ 46 источников, 2 прил.

Ключевые слова: кадры, маркетинг, персонал, организация, управление персоналом, системный подход

Объектом исследования является (ются) – система управления персоналом

Цель работы – оценка действующей системы управления персоналом организации на предмет эффективности

В процессе исследования проводились опросы сотрудников и анализ ежегодных итоговых отчётов по оценке работы организации.

В результате исследования были сделаны выводы об эффективности построения системы управления персоналом.

Социальная/экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных технологий работы с персоналом, организация труда персонала, принятие управленческих решений.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Нормативные ссылки:

Определения:

В данной работе используются следующие определения:

Парадигма – система взглядов, вытекающих из основополагающих идей и научных результатов крупных ученых, определяющих стержень мышления основной массы исследователей, практиков – управленцев и экономистов.

Обозначения и сокращения:

В данной работе применены следующие обозначения и сокращения:

КП – кадровая политика.

СМИ – средства массовой информации.

СУО – система управления организации.

УСЗН – Управление социальной защиты населения г.Зеленогорска Красноярского края.

Оглавление

Введение	10
1. Теоретические основы управления организацией	12
1.1. История развития управленческой мысли	13
1.2. Развитие науки управления в России	15
1.3. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием	17
1.4. Состав и структура системы управления организацией.....	19
1.5. Основные виды управления.....	22
1.6. Кадровая политика.....	33
1.7. Процесс подготовки кадров как элемент кадровой политики	35
1.8. Мотивирование персонала.....	37
1.9. Кадровая служба предприятия	45
Правовое обеспечение системы управления персоналом	48
2. Организационно-экономическая характеристика организации Управление социальной защиты населения г.Зеленогорска Красноярского края.....	52
2.1. Структура системы управления персоналом	54
2.2. Поддержание профессионального уровня работников	59
2.3. Управление мотивацией.....	60
2.4. Внутренняя производственная культура.....	60
3. Рекомендации по совершенствованию управления организации Управление социальной защиты населения г.Зеленогорска Красноярского края.....	67
Заключение.....	70
Список использованных источников	72
Приложение А.....	76

Введение

Актуальность темы данной работы заключается в том, что исходя из анализа научной литературы по проблемам менеджмента, управление персоналом организаций рассматривается авторами как одна из наиболее многоплановых и сложных задач, для решения которой требуются большие финансовые, организационные и временные затраты. Связано это с тем, что управлять приходится не просто коллективом работников, а, как правило, коллективом профессионалов, имеющих в большинстве своём высшее образование и большой опыт практической деятельности.

Современное понимание управления персоналом как социально-экономического учения зародилось в конце 19 века в США. Во второй половине прошлого века в практику управленческого менеджмента стало входить стратегическое управление, создающее основу для принятия более эффективных решений в управленческой деятельности.

Тематика менеджмента широко представлена в научной и учебной литературе, периодической печати. Значительный вклад в теоретическую разработку различных аспектов проблемы управления персоналом предприятий и организаций внесли такие учёные и специалисты, как Ф. Тейлор, Э. Мейо, А. Файоль, А. Маслоу, Т. Питерс, Р. Уотерман, И. Ансофф, Л. Стаут, а также российские А.Я. Кибанов, С.В. Шекшня, Ю.Г. Одегов и др.

В современном представлении в науке управления выделяют две основных управленческих парадигмы:

Старая парадигма представлена работами таких авторов, как Ф. Тейлор, Э. Мейо, А. Файоль, А. Маслоу и т.д. Основные положения этой парадигмы представляют предприятие, как закрытую систему, задачи и цели которой стабильны. Производственный рабочий и производительность его труда являются главным источником прибавочной стоимости, а система управления

строится на стандартах, нормах и правилах выполнения работы. Такая система взглядов появилась под влиянием активного развития промышленности.

Новая парадигма управления сформировалась в 70-80гг. прошлого века. Среди её авторов Т. Питерс, Р. Уотерман, И. Ансофф, П. Друккер и др. В этой системе предприятие – уже открытая система, которая должна ориентироваться на качество продукции и услуг, а для успешной деятельности нужна мотивация работников и адекватный стиль руководства. Люди теперь являются главным источником прибыли.

Предмет исследования – организация управления персоналом в УСЗН.

Методы исследования – сбор, обобщение и систематизация информации для выявления теоретических основ управления персоналом организации, анализ и систематизация данных для раскрытия существующей системы управления персоналом в УСЗН, обобщение полученных результатов для достижения цели исследования.

Цель исследования – оценка действующей системы управления персоналом организации на предмет эффективности.

Задачи:

- раскрыть теоретические основы управления организацией,
- провести социологическое исследование, провести его анализ,
- выявить проблемы и сделать выводы об эффективности управления организацией УСЗН,
- дать рекомендации по совершенствованию системы управления УСЗН.

1. Теоретические основы управления организацией

Для понимания разрабатываемой темы считаю необходимым рассмотреть теорию, становление и современное представление о науке управления. Для небольшой организации некоторые разработки авторов неприменимы или слишком сложны, но для понимания перспективных направлений развития изучение истории и глубины разрабатываемой темы необходимо.

Как социальный феномен – управление – известно с древних времен и изучается целым рядом наук, в том числе менеджментом, социологией, политологией, философией, кибернетикой, психологией, экономикой.

«...жизнь раба – это не только тяжкий труд до седьмого пота. В ней должно быть время для отдыха и нехитрых развлечений. Это разумно при условии, что рабы прилично себя ведут и выполняют свою нелегкую работу. Ведь довольный раб будет в дальнейшем хорошо работать, и наоборот: рабы, погрязшие в нищете, измученные невзгодами и страданиями, совершенно не склонны к трудовому энтузиазму, всегда пытаются увильнуть и отвертеться от любого задания» (Марк Сидоний Флакс).¹ Как видно из цитаты, понимание того, что на результаты труда в целом большое влияние имеет человеческий фактор, а значит и управление работниками имеет важнейшее значение, было доступно уже более двух тысяч лет назад. Хотя сейчас работу исполняют не рабы, а наёмные работники, тема управления рабочим персоналом была и остаётся актуальной на протяжении тысячелетий, независимо от текущего строя общества.

Такие понятия как «управление организацией» и «менеджмент» часто используются, как синонимы. Управление – это всеобщая человеческая деятельность, которая является неотъемлемым элементом многих разновидностей труда, даже если в их отношении этот термин и не употребляется, а непосредственно менеджмент – это его специфическая область, которая включает деятельность специалистов и профессионалов по

¹ Как управлять рабами: пер. с англ. / Джерри Тонер, Марк Сидоний Фалке

обеспечению деятельности организации. Именно отделение производственной работы от управленческой, привело к появлению самостоятельного вида деятельности – менеджмента.

1.1. История развития управленческой мысли

Выделяют два основных крупных исторических периода в развитии и теории практики управления: научный и донаучный.

Донаучный период начинается с 9-7-го тысячелетия до нашей эры и продолжался до XVIII в.

Этот период развития управления был наиболее длительным. Первоначальные формы организации и упорядочения совместного труда находились на стадии первобытно - общинного строя. Вожди и старейшины племен и родов представляли руководящее начало всех видов деятельности этого строя.

Появление производящей экономики стало точкой отсчета в зарождении менеджмента, эпохой накопления человечеством определенных знаний в области управления.

Сократ (470 – 399 гг. до н. э.) охарактеризовал управление, как особую сферу деятельности. А. Македонский (356 – 323 гг. до н.э.) развивал управленческую теорию и практику в командовании войсками.

Второй период развития управления – научный (1776г. – по настоящее время). Этот период, в свою очередь, подразделяется на период индустриальный, период систематизации, период информационный.

Период индустриальный (1776 – 1856 гг.). Связан с появлением и развитием промышленности.

Период систематизации (1856 - 1960гг.). Изменяются взгляды исследователей, появляются новые течения, направления и школы управления. Наука об управлении находится в непрерывном движении.

Самые первые исследования в области менеджмента сегодня признаются классической школой.

Одним из основателей школы научного управления считается Фредерик Уинслоу Тейлор (1885 – 1920). Суть подхода Телора: «Управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете».² Ф. Тейлор полагал необходимым применение научного подхода к организации труда, что предполагает использование хронометража рабочего времени, наблюдение за рабочим циклом, а затем анализ полученных данных, на основе которого можно выявить резервы для роста производительности труда.

Одной из разновидностей классической школы управления стала школа административного управления (1920-1950). Эта школа основана на научном подходе, который был разработан французским менеджером Анри Файолем, основная его идея – рациональное построение предприятия как иерархической структуры. Файоль выделял пять управленческих функций: предсказание, планирование, организация, распоряжение, координация и контроль. Представителями административной школы также являлись: Л. Урвик, Дж. Муни.

Как направление в управленческой науке Школа человеческих отношений явилась естественным продолжением школы административного управления, и дополняет её пониманием важности психологической составляющей в трудовой деятельности человека. Основными авторами этой школы считаются М. Фоллет (1868–1933), Э. Мейо (1880 – 1949), А. Маслоу, О. Шелдон.

В научных трудах Э. Мейо и М. Фоллет впервые обратили внимание на то, что к росту производительности труда далеко не всегда приводит только высокая зарплата. Достижение увеличения выработки возможно при большей заботе и внимании со стороны руководителя о подчиненных.

² Ф.Тейлор «Принципы научного управления» (1911 год)

Период информационный – Школа количественных методов (с 1950г. – по настоящее время) появилась вследствие бурного развития точных наук, которые создали благоприятные условия для использования в управленческой науке достижений в области математики, физики, компьютеризации, и др.

1.2. Развитие науки управления в России

В России выделяют три исторических периода в становлении и развитии управленческой науки.

Первый период (до революции 1917 г.). Начиная с XVII в. уделяется серьезное внимание вопросам управления государством, особенно во время правления Петра I.

В становление науки управления свой вклад внесли идеи: кабинет-министра А.П. Волынского, экономиста А.Л. Ордын-Нащокина, российского ученого М.В. Ломоносова, премьер-министра П.А. Столыпина, управляющего горными заводами В.Н. Татищева и других мыслителей и практиков, обращавших своё внимание на проблемы управления (И.Т. Посошков, М.М Савин, Н.И. Сперанский и др.).

Рыночные отношения, как известно, в России были недостаточно развиты, поэтому предпосылок необходимых для формирования теории и практики управления в современном понимании не существовало.

Однако, следует отметить, что российские специалисты сделали первые шаги в области научного управления задолго до Ф. Тейлора. Так, в 1860-1870гг. сотрудниками Московского высшего технического училища (сейчас МГТУ имени Н.Э. Баумана) была разработана собственная методика рационализации трудовых движений. Эта методика в 1873г. в Вене на Всемирной торговой выставке получила медаль «Преуспевания». После этого её стали активно внедрять в промышленности в Англии.

С 1908г. в России впервые появились сборники переводов зарубежных изданий в области научного управления – «Административно-техническая

библиотека». Инициировали издание выпусков приверженцы тейлоризма преподаватель Артиллерийской академии А. Пайкин и горный инженер Л. Левенстерн. В некоторых вузах страны началось преподавание дисциплин, связанных с менеджментом. Так, в 1911-1912гг. И. Семеновым в Петербургском политехническом институте был прочитан курс «Организация заводского хозяйства».

Первая мировая и Гражданская война прервали в нашей стране исследования по части научной организации труда и управления производством. Исследования были возобновлены только в начале 1920-х годов. В результате появилась формулировка «основных законов научной организации производства и НОТ», которая во многом сохранила своё значение до сегодняшних дней.

Второй период (1917-1990гг.). Самыми плодотворными в развитии российской управленческой мысли были 20-е годы двадцатого века. В период НЭПа допускали не только определенную свободу предпринимательства, но и свободу научной мысли в ряде областей, непосредственно не связанных с проблемами идеологии или политики.

Современные исследователи считают, что в тот период четко обозначились основные две группы концепций управления: организационно-техническая и социальная.

Таким образом, во второй (советский) период идеи научного управления продолжили своё развитие. Создавались институты и научные организации по разработке научной организации труда. Одно из главных достижений периода – обоснование принципов управления, которые учитывают особенности социологической системы хозяйствования.

В 80-е годы прошлого века доминирующей стала идея перехода от командно-административной системы управления к рыночным отношениям, стали обсуждаться механизмы перехода к рынку. В итоге победила идея «шоковой терапии». Бала разработана программа «500 дней» по быстрому

переходу от плановой системы хозяйствования к регулируемому рынку (одним из авторов был Г. Явлинский).

Третий период (с 1991 г. по настоящее время). Период непосредственного перехода к рыночным отношениям и становления системы современного управления – менеджмента.

В этом периоде сформировались новые принципы управления:

1. Принцип децентрализации – невмешательство государством в предпринимательскую деятельность (государство оставляло за собой право лишь формирование общих правил предпринимательской деятельности: законодательство, лицензирование, судебные споры, госзаказ, конкурс, и др.).

2. Переход от моноцентрической системы хозяйствования к полицентрической.

3. Сочетание как административных, так и рыночных и методов управления организациями.

4. Деятельность и формирование коммерческих организаций (ассоциаций, союзов) как самостоятельных структур.

5. Развитие конкуренции – состязательность хозяйствующих субъектов.

1.3. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием

Основным ресурсом предприятия – является персонал, состоящий из отдельных работников, определенным образом объединенных и действующих целенаправленно в рамках целей предприятия и персональных целей отдельных работников. Кроме этого, персонал исполняет все действия, необходимые для выпуска продукции, выполнения работ, оказания услуг. Персонал для исполнения своих действий использует финансовые, материальные и информационные ресурсы. По своей сути, технические средства предназначены для увеличения производственных возможностей работника. Таким образом, объектом управления производственной системы именно персонал и является.

При этом людьми управляют также люди – менеджеры и руководители, которые сами являются особой частью персонала. Их умение руководить, находить правильные управленческие решения и воплощение их в жизнь во многом зависит успех организации. Это означает, что часть людей на предприятии являются субъектами управления. В зависимости от уровня, на котором рассматривается система и процесс управления, легко обнаружить, что в разное время один и тот же человек будет являться субъектом управления или объектом. По своей сути, каждый из работников, включенных в производственную систему, всегда кем-нибудь или чем-нибудь управляет. Поэтому процесс управления персоналом затрагивает все подсистемы в организации, а система управления персоналом, как деятельность управления в целом, распространена на всех работников.

Работник являет личностью, связанной превалирующими общественными нормами поведения, обладающей своими уникальными чертами, входящей в какие-то внешние социальные группы и обученной конкретным профессиональным навыкам. Имеются определенные пределы способности предприятия управлять поведением персонала или воздействовать на него. Поэтому одно из важных воздействий, которое может использовать организация, заключается в её свободе использования людей при выполнении производственных задач, учитывая индивидуальные особенности, привносимые этими людьми с собой в организацию.

«Под управлением персоналом на производстве понимается комплекс управленческих воздействий (принципов, методов, средств и форм) на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их потенциала при выполнении трудовых функций. Как экономическая категория управление персоналом выступает в форме непрерывного процесса, направленного на целевое изменение мотивации работников для получения от них максимальной отдачи, а следовательно, и

достижения высоких конечных результатов в производственной деятельности предприятия.»³

1.4. Состав и структура системы управления организацией

Управление представляет собой сложную систему, в которую входят:

- Объект управления;
- Субъект управления;
- Содержание, или процесс управления;
- Социальные ресурсы.

Объект управления – общество и его отдельные элементы (регион, государство, муниципальное образование, трудовой коллектив, отрасль, предприятие, личность, семья и т. д.), на которые управленческое воздействие направлено для обеспечения их развития и функционирования.

В качестве объекта управления выступают отношения между людьми, существующие на разных уровнях управления (регион, государство, муниципальное образование, трудовой коллектив, отрасль, предприятие, личность, семья и т. д.).

Субъект управления – это группа лиц или лицо, общество в целом или специально созданный орган, которые непосредственно воздействуют на управляемую систему для обеспечения её функционирования и продвижения к заданной цели. Субъект управления исполняет организационную и управленческую работу, принимает управленческие решения и обеспечивает достижение поставленных перед организацией целей.

Содержание, или процесс управления. Основная составляющая процесса управления – управленческие технологии. Они состоят из информационных, организационных и логических, вычислительных операций, которые выполняют руководители и специалисты различного профиля по

³ Управление персоналом. Учебное пособие/Под ред. Б. Ю. Сербиновского и С. И. Самыгина.

определенному алгоритму непосредственно или с привлечением технических средств. Другими словами, управленческая технология – это порядок, приёмы и регламент исполнения процесса управления.

Социальные ресурсы – интеллектуальные, мотивационные, информационные, демографические, коммуникативные, организационные, инновационные и др.

Кроме этого, в систему управления также входят методы и принципы управления, управленческие идеология и теория.

Методы управления – совокупность воздействия приёмов и способов на управляемый объект для достижения целей, поставленных предприятием.

«Метод» – слово греческого происхождения, в переводе означающее способ достижения какой-либо цели. Основное содержание деятельности управления реализуется через методы управления.

Таким образом, методы управления являются способами осуществления управленческого влияния на работников для достижения целей управления производственным процессом.

В систему методов управления персоналом входят:

- Экономические методы;
- Административные методы;
- Социально-психологические методы.

Административные методы – это такие способы осуществления управленческого влияния на персонал, которые базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

Административное воздействие подразумевает пять основных способов: организационное воздействие, дисциплинарная ответственность и взыскания, административная ответственность, распорядительное воздействие, материальная ответственность и взыскания.

Экономические методы несут характер косвенного управленческого воздействия. Этими методами, основанными на использовании экономического

механизма, осуществляется материальное стимулирование коллектива и отдельных работников.

Экономические методы (налогообложение, экономическое стимулирование, ценообразование, материальная ответственность, кредитование) являются различными способами влияния руководителей на персонал организации для достижения необходимых целей. При эффективном применении экономических методов, итоговый результат проявится в получении хорошего качества продукции и в получении стабильно высокой прибыли. И, наоборот, при неадекватном использовании экономических законов, пренебрежение ими или их игнорирование, приведёт к низким или негативным результатам.

Социально-психологические методы – приёмы применения таких управленческих воздействий на персонал, которые основываются на использовании законов психологии и социологии. Объектом воздействия для этих методов могут быть как группы людей, так и отдельные личности.

Социологические методы являются важными в управлении персоналом, позволяющими установить назначение и место сотрудника в коллективе, способствующим выявлению лидеров и обеспечивающим их поддержку, связывающим мотивацию персонала с конечным результатом производства, а также обеспечивающими эффективную коммуникацию и разрешение конфликтов в коллективе организации.

Психологические методы (гуманизация труда, отбор и обучение кадров, мотивация) также играют немаловажную роль в работе с людьми, т.к. они направлены на конкретного работника и, как правило, строго индивидуальны и персонифицированы.

Основные принципы управления:

- чёткий регламент полномочий и степени ответственности каждого работника;
- принцип единоначалия;

- разделение труда;
- соблюдение дисциплины;
- единство направления: коллектив предприятия должен иметь единого руководителя, единую цель, единый план;
- подчинённость персональных интересов работника общим интересам организации;
- справедливое вознаграждение работникам;
- централизация в системе управления;
- четкая регламентация полномочий руководителя;
- принцип справедливости в разрешении конфликтных ситуаций;
- принцип стабильности рабочих мест;
- поощрение инициативы низовых работников.

Системы управления персоналом, независимо от их назначения и природы, обладают следующими особенностями:

- информационные связи – играют решающую роль, сохраняя целостность системы управления.
- наличие определенных структур, отражающих контуры системы управления;
- некоторое множество допустимых ветвей поведения системы, из которого выбирается наиболее эффективная. Если альтернативы поведения нет, то и само управление в этом случае, практически будет отсутствовать;
- открытость, означающая возможность воздействия на систему управления внешней средой, а также её обратное влияние на внешнюю среду;
- целенаправленность. Отсутствию цели при управлении не имеет смысла.

1.5. Основные виды управления

На данный момент классификаций управления представлено множество. Далее рассмотрим одну из них, которая использует в качестве критерия степень участия людей в реализации управленческих воздействий.

В соответствии с этой классификацией выделяют четыре вида управления: управление техническими системами; управление эргастическими системами; управление организационными системами; управление природными системами.

Организационные системы – это социальные системы: коллективы, группы, общество в целом.

Виды управления организационными системами выделяют следующие:

– координацию, обеспечивающую согласованность действий как различных самостоятельных, так и автономных элементов в организационной системе;

– прямое управление – приказное (директивное) управление.

Выделяют несколько основных видов управления.

В соответствии со степенью сосредоточенности власти:

– частично централизованное;

– централизованное;

– децентрализованное;

В соответствии с характером взаимодействия системы и окружающей среды:

– в неконфликтной;

– в конфликтной ситуации.

В соответствии с зависимостью от объектов управления:

– внешнее;

– внутреннее.

В соответствии со значимостью системы возмущающих воздействий или последствий решения проблем:

– оперативное (тактическое);

– стратегическое.

В соответствии с характером причинно-следственных отношений:

– детерминированное;

– стохастическое.

В соответствии со способом воздействия на ситуацию:

- маргинальное;
- ресурсораспределительное;
- конфигурационное;
- смешанное.

В соответствии с соотношением скорости решений и появления новых воздействий со стороны внешней среды:

- упреждающее;
- постсобытийное.

В соответствии с уровнем использования организационно-распорядительных методов:

- косвенное;
- прямое;
- смешанное;

В соответствии с отношением к использованию целей в качестве инструментов управления:

- функциональное (сами цели не формулируются, предполагается только рациональное исполнение функций, в соответствии с их назначением);
- программно-целевое (программа и отклонения от неё).

В соответствии с требуемой кратностью управленческих воздействий:

- одношаговое;
- многошаговое.

В соответствии с частотой появления проблем:

- повторяющееся;
- уникальное.

В соответствии с характером ситуации:

- неформализуемое;
- слабо формализуемое;
- хорошо формализуемое.

Система управления организацией в теории организации является одним из ключевых понятий. Оно тесно связано с функциями, целями, процессом управления, а также работой менеджеров и распределением полномочий между ними для исполнения поставленных целей. В пределах этой системы проходит весь управленческий процесс (принятие управленческих решений и движение потоков информации), в котором участвуют управленцы всех категорий, уровней и профессиональной специализации. Система организационного управления создана для того, чтобы все процессы, которые в ней протекают, осуществлялись качественно и своевременно.

При проектировании и анализе предприятия необходимо рассматривать отношения его элементов, структуру и также механизмы взаимодействия этих элементов в пределах поставленных целей и установленной структуры организации. Организационная структура и механизм во всех многообразиях их проявлений и образуют организационные формы управления.

Организационную структуру можно сопоставить с каркасом здания управленческой системы, который построен для того, чтобы все происходящие в ней процессы могли осуществляться качественно и своевременно. Из этого и следует внимание, уделяемое руководителями организаций методам и принципам построения управленческих структур, выбору их видов и типов, оценкам соответствия и изучению тенденций изменения, поставленным перед организацией задачам.

Структура управления представляет собой упорядоченную совокупность элементов, устойчиво взаимосвязанных, обеспечивающих развитие и функционирование предприятия, как единого целого. Эта система также определяется как форма кооперации и разделения управленческой деятельности, в границах которой происходит процесс управления по соответствующим функциям, которые направлены на достижение намеченных целей и решение поставленных задач. С этой позиции структура управления выглядит как система оптимального распределения прав и ответственности,

функциональных обязанностей, форм и порядка взаимодействия среди входящих в её состав органов управления и работающих в них людьми.

Самой распространенная системой управления на сегодняшний день – линейно-функциональная организация, которая широко используется организациями во всём мире.

Такая система основывается исключительно на отношениях «руководства-подчинения» и показывает самую общую ступень, разделяя управленческий труд на отдачу указаний, распоряжений, приказов и на их исполнение. В классическом виде линейные структуры сейчас существуют только в небольших по масштабам предприятиях, которые выполняют несложные технологические услуги или элементарные производственные функции. На крупных современных предприятиях со сложным производственным процессом даже в первичных ячейках, основывающихся на строго линейных отношениях (производственный участок, бригада), кооперация и разделение труда по управлению уже не может уложиться в рамки прямого подчинения и командования.

Однако линейная форма отношений руководитель-подчиненный как способ представления организационного принципа единоначалия практически является обязательным элементом, присутствующем во всех формальных структурах. Содержание и объем полномочий линейных органов по распоряжению ресурсами обычно определяют очень важную характеристику системы управления – её уровень централизации. Которая, в свою очередь, учитывая масштаб распорядительской деятельности, определяет для объекта управления иерархическую декомпозицию. В большом производственном объединении (для сложных технологических отраслей) в прямом подчинении число иерархических уровней может достигать десяти: гендиректор объединения – исполнительный директор – директор завода – заместитель директора по производству – начальник производственного корпуса (отделения) – начальник цеха – начальник смены – начальник участка –

старший мастер – бригадир (мастер) – рабочий. Вполне естественно, что при такой сложной и многоуровневой иерархической декомпозиции системы на любом из уровней возможно применение самых разных форм разделения и кооперации управленческого труда. Это обстоятельство приводит к возникновению различных “смешанных” организационных форм. Не вступая в противоречие с принципом единоначалия, в наиболее универсальном виде, принцип функциональной специализации реализуется в линейно-функциональных структурах. Существенная характеристика линейно-функциональных структур состоит в том, что общее целеполагание и распоряжение ресурсами входят в полномочия линейного руководства, а управление процессом достижения поставленных целей в границах выделенных ресурсов и других ограничений передаётся руководителям функциональных служб и подразделений.

Различают несколько форм структур управления организацией в соответствии с характером связей между входящими в неё подразделениями.

Линейная организационная структура основана на принципе единства распределения указаний, согласно которому только вышестоящий руководитель имеет право отдавать распоряжения. Этот принцип должен обеспечивать единство управления. Линейная организационная структура образуется в результате создания аппарата управления в виде иерархической лестницы из взаимоподчинённых органов, таким образом, у каждого подчинённого имеется один руководитель, а один руководитель имеет, соответственно, несколько подчинённых. Руководители не могут непосредственно связываться между собой, они обязаны это делать через ближайшего вышестоящего руководителя или орган управления. Такой вид структуры часто называют однолинейным.

Линейная структура управления применяется мелкими и средними предприятиями, которые осуществляют несложное производство и при этом не имеют широких кооперативных связей с другими организациями.

Функциональная организационная структура основывается на создании подразделений для исполнения определённых функций сразу на всех уровнях управления. Такими функциями могут быть производство, исследования, маркетинг, сбыт и т.д. С помощью директивного руководства здесь могут быть объединены стоящие иерархически ниже звенья управления с другими более высокими звеньями. В такой системе передача указаний, сообщений и поручений осуществляется в соответствии с видом поставленной задачи.

Так, например, рабочий в цехе может получать поручения не только от одного мастера, но и от других штатных единиц, то есть действует принцип многократного подчинения. Такую организационную структуру поэтому называют многолинейной.

Функциональная структура управления направлена на выполнение часто повторяющихся рутинных задач, которые не требуют принятия оперативных решений. Функциональные службы имеют в составе высококвалифицированных специалистов, которые, в зависимости от поставленных задач, выполняют конкретные виды деятельности.

Функционально-линейная структура управления (штабное управление) является комбинацией линейной структуры с системой выделенных определённых функций. С линейными руководителями создаются спецподразделения (штабы), помогающие линейному менеджеру в выполнении некоторых отдельных функций управления.

Такие штабы могут:

- быть в рамках центрального уровня управления (штабы руководства);
- быть на нескольких уровнях управления;
- быть на всех уровнях управления, образуя штабную иерархию.

Штабы, представленные на нескольких уровнях иерархии, могут участвовать в подготовке решений и давать консультации, но при этом не обладают правами по принятию решений и не могут руководить нижестоящими исполнителями или подразделениями. Чем больше предприятие и чем сложнее

её управляющая структура, тем более остро стоит вопрос о координации деятельности функциональных служб или создания больших специализированных подразделений со специалистами высокой квалификации.

Основными фигурами в системах управления организациями с дивизиональной управленческой структурой являются не руководители функциональных подразделений, а менеджеры (управляющие), руководящие производственными отделениями. Разделение структуры организации по отделениям делается обычно по следующим критериям:

- в зависимости от выпускаемой продукции или предоставляемых услуг (продуктовая специализация);
- в зависимости от ориентации на группы потребителей (потребительская специализация);
- в зависимости от обслуживаемых территорий (региональная специализация).

Организация разделения организации на отделения по продуктовому принципу является одной из основных форм дивизиональной структуры, и большинство крупных производителей потребительских товаров на сегодняшний день с диверсифицированной продукцией используют такую структуру организации.

При использовании на предприятии дивизионально-продуктовой структуры управления, в нём создаются отделения по основным продуктам. Управление производством и сбытом конкретного продукта (услуги) передаётся одному человеку, который будет являться ответственным за этот тип продукции. Руководители, управляющие вспомогательными службами, подчиняются ему.

Некоторые предприятия могут производить большой ассортимент услуг или товаров, которые будут отвечать запросам сразу нескольких рынков или больших групп потребителей. Каждый рынок или группа потребителей имеют специфические или четко обозначенные потребности. Если несколько таких

элементов становятся особенно важными для организации, она может использовать свою организационную структуру для ориентации на потребителя, при которой все подразделения, входящие в её состав, будут группироваться вокруг определенных рынков или групп потребителей.

Такая организационная структура находит применение в довольно специфичных областях, таких, например, как сфера образования, где наряду с классическими общеобразовательными программами появляются специальные отделения для повышения квалификации, обучения взрослых и т.д. Так же примером использования организационной структуры, которая ориентирована на потребителя, являются коммерческие банки. Группы потребителей, которые в основном пользуются их услугами: частные лица (индивидуальные клиенты), пенсионные фонды, международные финансовые организации, трастовые фирмы. Структуры управления, ориентирующиеся на покупателя, в равной степени применяются для торговых фирм, торгующих и в розницу и оптом.

Все типы дивизиональной структуры преследуют одну и ту же цель – обеспечение более эффективной реакции предприятия на различные факторы окружающей среды.

Органические (адаптивные), структуры управления обеспечивают ускоренную реакцию организации на изменение внешней среды, а также способствуют внедрению в производство новых технологий. Такие структуры ориентируются на быструю реализацию сложных проектов и программ, применяют в объединениях и организациях, на уровне рынков и отраслей. Адаптивные структуры обычно подразделяют на два типа: матричный и проектный.

Проектная структура формируется в организации при разработке проектов, под которыми понимаются различные процессы целенаправленных изменений в системе, таких, например, как строительство объектов, освоение новых технологий или изделий, модернизация производства и т.п. Управление проектом включает в себя определение его целей, формирование структуры

проекта, планирование работ и организацию их выполнения, координирование действий исполнителей.

Формой проектного управления будет являться формирование, работающего на временной основе, специального отдела – проектной команды. В состав такой команды обычно включаются необходимые специалисты, в том числе и специалисты по управлению. Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями. В их числе этих полномочий ответственность за планирование проекта, ответственность за ход выполнения и состояние графика работ, за расходование выделяемых для реализации проекта ресурсов, в том числе и за материальное вознаграждение работающих. Поэтому большое значение придается способностям руководителя к формированию концепции управления проектом, распределению задач между участниками команды, четкому определению приоритетов и ресурсов, конструктивному подходу к разрешению конфликтов. После завершения проекта структура упраздняется, а сотрудники возвращаются на свою постоянную должность, переходят во вновь создаваемую проектную структуру или увольняются (при работе по контракту). Структура проектного управления обладает большой гибкостью, но если одновременно имеется несколько целевых проектов или программ, то она приведёт к дроблению имеющихся ресурсов и заметно усложнит поддержание и развитие научно-технического и производственного потенциала предприятия как единого целого. От руководителя проекта при этом требуется не только менеджмент всех стадий жизненного цикла проекта, но и эффективное включение своего проекта в сеть проектов данного предприятия.

Для облегчения задач по координации на предприятии создаются штабные органы управления, состоящие из руководителей проектов, или могут использоваться так называемые матричные структуры.

Матричные структуры представляют собой решетчатую организацию, созданную на принципе двойного подчинения исполнителей: во-первых,

исполнитель подчиняется непосредственному руководителю функциональной службы, предоставляющей техническую помощь и персонал руководителю проекта, а во-вторых – руководителю целевой программы (проекта), наделённому необходимыми правами для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными ресурсами, качеством и сроками. В матричной структуре руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: постоянными членами непосредственно проектной группы и с работниками других функциональных отделов, которые подчинены ему временно и только по определённому кругу вопросов. Эти работники при этом сохраняют подчинение своим непосредственным руководителям служб, отделов, подразделений. Полномочия у руководителя проекта могут варьироваться от власти полностью над всеми деталями проекта и до простых канцелярских обязанностей. Руководитель проекта осуществляет контроль над всеми отделами, работающими над данным проектом, руководители функциональных отделов – контролируют работу своего отдела (с имеющимися подразделениями) над всеми проектами.

Матричная структура представляет собой попытку использования преимуществ как проектного, так и функционального принципов построения организации и возможности устранить их недостатки.

Также матричная структура позволяет достичь некоторой гибкости, которая отсутствует в функциональных структурах, поскольку все сотрудники в них закреплены за конкретными функциональными отделами. В матричных структурах возможно гибкое перераспределение кадров в зависимости от конкретных задач каждого проекта. Матричная организация дает больше возможностей по координации работ, характерных для дивизиональных структур. Достигается это за счёт введения должности руководителя проекта, координирующего все связи между участвующими в проекте людьми, фактически работающими в различных функциональных отделах.

Недостатком матричной организации управления обычно отмечается сложность, а часто непонятность ее структуры. Создание дополнительных вертикальных и горизонтальных полномочий в системе управления организацией подрывает принцип единоначалия, что нередко приводит к трудностям в принятии решений и конфликтам. Также при применении матричной структуры наблюдается более сильная, чем в других управленческих структурах, зависимость успеха работы от хороших взаимоотношений между работниками. Несмотря на имеющиеся недостатки, матричная организация управления используется во многих отраслях промышленности, главным образом в наукоёмких производствах, а также и в некоторых предприятиях непромышленной сферы.

1.6. Кадровая политика

Кадровая политика – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

Основными задачами политики кадров являются:

– обеспечение предприятия рабочей силой надлежащего качества, включающего мероприятия по планированию, отбору, найму, высвобождению работников, а также анализу текучести кадров;

– развитие сотрудников (проведение аттестаций и оценка уровня квалификации, организация продвижения по службе, профориентация, переподготовка);

– совершенствование предприятия, совершенствование действий по стимулированию труда, социальные выплаты, обеспечение техники безопасности.

Основными целями кадровой являются:

- выполнение предусмотренных Конституцией в трудовой области прав и обязанностей граждан, соблюдение типовых правил внутреннего распорядка, соблюдение положений законов о труде;

- качественное и бесперебойное обеспечение предприятия требующимся числом работников необходимых профессий и квалификации;

- рациональное использование кадрового состава;

- формирование и поддержка работоспособности производственных коллективов;

- развитие демократии на производстве;

- разработка методик и критериев отбора, подбора, расстановки и обучения квалифицированных кадров, повышение квалификации работников предприятия;

- разработка теории управления персоналом.

Иначе цель кадровой политики можно определить как создание высоко производственных, ответственных и сплоченных трудовых ресурсов.

Аттестация персонала – мероприятия работы с кадрами предприятия, дающие оценку соответствия между уровнем труда, качеством и потенциалом личности и требованиями выполняемой деятельности.

Мотивировать сотрудников – значит стимулировать важные для них интересы, предоставить им шанс самореализации в процессе труда.

Стимулирование труда – один из способов вознаграждения работников за работу на производстве, основывающийся на сопоставлении требований к труду и эффективности труда.

Однако, человеческая психика достаточно сложно устроена. Деньги не всегда являются основным стимулом, мотивирующим людей работать. Средством мотивации труда поэтому могут служить и другие критерии, не всегда материальные, способствующие укреплению у человека чувства самоуважения.

Создавая предприятие, всегда есть заинтересованность в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно. Для проектирования кадровой политики необходимо осуществлять следующие этапы:

- нормирование политики кадров;
- программирование политики кадров;
- мониторинг политики кадров.

Нормирование. Целью нормирования является согласование целей и принципов работы с персоналом с целями и принципами организации в целом, этапами и стратегией её развития.

Программирование. Целью программирования является разработка алгоритмов, путей для достижения целей работы с кадрами, учитывающих условия нынешних и возможных в будущем изменений ситуации.

Мониторинг персонала. Целью мониторинга персонала является разработка процедур и методик диагностики, а также прогнозирования ситуаций с кадрами. На данном этапе необходимо определить существенные показатели состояния кадрового потенциала, разработать комплексную программу непрерывной диагностики и развития навыков и умений работников. Кроме этого, соответственно разработать и ввести в работу методику по оценке эффективности кадровых программ.

1.7. Процесс подготовки кадров как элемент кадровой политики

Повышение квалификации кадров предполагает систему обучения теоретическим аспектам по профессии и получения практического опыта с целью повышения профессионального мастерства персонала, освоение нововведений и инновационных технологий на предприятии, организации труда, производства и управления.

Обучение сотрудников компании для многих предприятий это не просто развитие профессиональных знаний и умений в соответствии со стратегией и целями, а и высокие требования к квалификации с учетом веяний рынка и

внутренних реорганизаций . Требования к квалификации, предъявляются не только в разрезе современной адаптации знаний, но и на будущие перспективы развития. В том числе имеет цель к повышению уровня трудовой мотивации, приверженности персонала своей организации и включённости в ее дела.

Подготовка кадров внутри любого предприятия должна включать направления реализации ⁴:

1. Обучение персонала знаниям и навыкам, которые ему требуются для эффективного выполнения работы;

2. Повышение квалификации текущего персонала включает непрерывный процесс развития способностей и имеющихся навыков и знаний.

Рост требований к подготовке кадров в процессах организационных трансформаций и развития обусловлено рядом аспектов:

1. Обучение персонала всех уровней, предполагает успешное достижение долгосрочных и краткосрочных стратегических целей компании.

2. Обучение персонала предполагает максимальное эффективное использование всех ресурсов компании, с учетом потенциала каждого сотрудника. Рыночные отношения заставляют выходить на рынок жесткой конкуренции, поэтому использование инноваций повышающих эффективность работы предприятия требует дополнительных знаний связанных с их внедрением, применением и оценкой. Порою это полная трансформация процесса производства и управления, поэтому обучению подлежит состав компании от высшего руководства до рядового персонала ⁵.

3. Повышение приверженности работников целям компании лежит через улучшение мотивации и прохождению процесса обучения в рамках компании. И как следствие рост производительности труда.

⁴ Вязигин А.В. Оценка персонала высшего и среднего звена

⁵ Александров А. Стоит ли кадровая овчина выделки

4. Обучение кадров повышает мобильность предприятия (организации), способствует росту его адаптационных свойств в изменяющихся условиях рыночной среды функционирования.

Обучение необходимо так же в следующих случаях:

1. При трудоустройстве на предприятие (сюда может входить обучение технике безопасности труда и пожарной безопасности)

2. Кадровое назначение на должность более высокого ранга, имеющую профессиональную специфику и новые взаимоотношения.

3. Обучение новым технологиям или оборудованию

4. При аттестации установлена нехватка профессиональных навыков для эффективного выполнения своей работы.

1.8. Мотивирование персонала

Мотивационная сфера занимает важное место в структуре личности, исполняя комплекс основных функций. Деятельность и поведение личности побуждаются, направляются и регулируются мотивацией, являющейся иерархизированной совокупностью мотивов, которые составляют мотивационную сферу личности.

Многообразие экспериментальных и теоретических подходов в исследовании мотивации порождается, во-первых, разными философскими ориентациями текущих психологических школ, во-вторых, сложностью и противоречивостью данного явления. В итоге понятие “мотивация” имеет весьма неоднозначный характер и нередко обозначает разные по своей природе явления. Разногласие в понимании сущности мотивации исходят из разногласия психологических теорий.

Теории мотивации к работе следует детализировать на две группы:

- теории процесса;
- теории содержания.

Теории содержания акцентируются на изучении и анализе того, что именно мотивирует и каковы мотивы конкретного поведения. Теории процесса описывают тот процесс, который обеспечивает продвижение происходящему внутри работника процессу мотивации. Для реального понимания мотивации как явления, необходимо рассматривать оба понятия, а также применять индивидуальный подход к рассмотрению.

1) Двухфакторная теория мотивации Герцберга.

Как следует из названия, данная теория была сформирована Герцбергом, основываясь на информации, полученной в интервью, которые были взяты на различных рабочих местах, в разных профессиональных группах и в нескольких странах. Анкетированных просили описать ситуации, в которых они чувствовали удовлетворение или неудовлетворение от работы.

Ответы необходимо было классифицировать по группам. Исследуя полученный материал, Герцберг пришел к выводу, что удовлетворение и неудовлетворение работой определяются разными факторами.

На удовлетворение работой оказывают влияние следующие факторы:

- признание успеха и достижения,
- ответственность,
- интерес к работе и заданию,
- возможность профессионального роста;
- продвижение по карьерной лестнице.

Эти факторы Герцберг назвал “мотиваторами”.

Факторы, влияющие на неудовлетворенность работой:

- политика компании и администрация,
- способ управления,
- условия труда,
- заработная плата,
- межличностные отношения на работе,
- влияние работы на личную жизнь;

– неуверенность в стабильности работы.

Эти внешние факторы называют “факторам контекста”, или “гигиеническими” факторами.

Герцберг отмечал, что факторы, вызывающие удовлетворенность работой, в одном и том же измерении, не являются противоположностью факторам, вызывающим неудовлетворённость. Каждый из факторов расположен как бы в собственной шкале измерений, где одна может быть в диапазоне от минуса до нуля, а другая – от нуля до плюса. Если влияющие факторы формируют плохую ситуацию, то тогда сотрудники ощущают неудовлетворенность, но и в противоположном случае эти же факторы не порождают большую удовлетворенность работой, а скорее дают нейтральное отношение.

Удовлетворение работой вызывают только те мотивационные факторы, положительное совершенствование которых может увеличить мотивацию и удовлетворенность от по шкале от нейтрального состояния до положительного.

2) Иерархия потребностей (Маслоу).

Поведение человека обычно определяется его наиболее сильной в конкретный момент потребностью. Эта потребность заставляет личность таким образом действовать, чтобы её удовлетворить.

Некоторые авторы группируют потребности в группы. Маслоу предложил пятиступенчатую иерархическую модель, и Алдерфер – трехступенчатую.

Классификация по Маслоу группирует потребности по:

- физиологии (голод, сон, жажда);
- потребности в безопасности;
- социальным потребностям (любовь, принадлежности к конкретной социальной группе);
- потребности в уважении (статус, самоуважение, успех),
- потребности в самовыражении.

Как утверждает Маслоу, наиболее сильная потребность определяет поведение человека до того момента, пока она не удовлетворена. После

удовлетворения потребность больше не определяет поведение и не перестаёт являться фактором мотивации.

Потребность удовлетворяется в определённом порядке. Потребность в безопасности и физиологические потребности представляют первичные потребности, которые следует удовлетворить прежде, чем более высокого уровня потребности смогут определять поведение. Если имеются две одинаково сильные потребности, то, по мнению Маслоу, будет доминировать потребность низшего уровня.



Рис. 1. Иерархия потребностей по А.Маслоу

Итак, условия и ситуация со своей стороны определяют, какие в данный момент потребности будут доминировать. Потребности, которые связаны с уважением личности, в данном смысле являются индивидуальными. Соответственно, в одной и той же ситуации разные люди могут испытывать различные потребности, а корректировка ситуации повлечет за собой и корректировку потребностей конкретного человека.

Работа предоставляет возможность для удовлетворения потребностей. Она таким образом удовлетворяет потребности более высокого уровня, которые связаны с самовыражением и уважением. С другой стороны, работая, человек может иметь возможность для удовлетворения своих потребностей вне работы. В этом случае будут доминировать более высокоуровневые потребности, которые связаны уже с факторами и условиями безопасности.

3) Теория ожиданий (Портер, Лоулер, Врум и др.).

Мотивированная деятельность является целенаправленной. Цель связана с косвенным или прямым удовлетворением какой-нибудь потребности.

Зависимость силы направленности деятельности на достижение цели будет частично зависеть от того, в какой мере человек станет ощущать себя вознагражденным за достижение цели.

Сила стремления к приобретению вознаграждения или иной цели зависит от ценности вознаграждения и его достижимости.

То, что личность ценит, зависит от её потребностей. Чтобы конкретный человек был мотивирован на конкретную деятельность, необходимо вознаграждать его достижения в данной деятельности тем, что он сам ценит, и вознаграждение необходимо связывать с достижением цели таким образом, чтобы он это замечал.

С другой стороны, очевидно, что даже настойчивые усилия не могут гарантировать достижение цели. Ранее полученный опыт формирует ожидание того, насколько достижение цели является реальным. В данном случае взвешиваются также все препятствия и возможности, которые возникают вследствие ситуации и окружения конкретного момента.

Если ожидания высокие, то увеличивается и сила побудительного мотива. Полученный ранее положительный опыт может подкреплять ожидание того, что определенный результат смог бы быть приобретен. Итак, мотивацию усиливает успех.

Если ожидания не реализуются, трудности в достижении цели порождают чувство тщетности предпринимаемых усилий. И чем больше для личности важность цели, которую она не достигла, тем ощущение тщетности будет больше. После неудачи, может быть, и уровень цели будет немного уменьшен и, если цель не реализуется некоторое количество раз, уменьшится оценка реальности ее достижения и мотивация снизится.

Избавить от ощущения тщетности поможет формирование существующих целей, приближения ожиданий к реальности и вознаграждения при достижении цели теми способами, которые сам сотрудник ценит.

4) Ситуационные, личностные и иные факторы, которые влияют на мотивацию.

Способ управления и организационный климат – это факторы, которые оказывают влияние на мотивацию в пределах организации. Такие факторы также называют посредническими переменными, то есть влияющими на появление мотивации или препятствующие ей. Также ситуационными факторами будут являться межличностные отношения на работе, давление в определенный момент на рабочем месте, применяющийся производственный метод, а также имеющиеся в компании культура и групповые нормы.

В теории Герцберга данные моменты следует относить к гигиеническим факторам, то есть способ решения данных вопросов или выявил неудовлетворенность, или сформировал ситуацию нейтральной, но не создал при этом мотивацию. Данные факторы внешней среды и ситуации – это переменные, определяющие оценку желательности цели и возможности ее достижения.

Ситуационные факторы зачастую препятствуют сотруднику в исполнении задачи желаемым способом, и таким образом формируются препятствия на пути к достижению цели.

Одним из препятствий является также недостаточные собственные способности по отношению к определенному заданию. По этой причине

исполнение неудачно, и в будущем мотивация при этом задании станет еще меньше. Успех при исполнении задания, таким образом, стимулирует мотивацию в конкретной работе. Соответственно, качество заданий, которые даются сотруднику, в соотношении с его мастерством и способностями также оказывают влияние на мотивацию.

С другой стороны, личность сотрудника влияет в тех случаях, когда им видны причины неудач или успеха. Недооценивший себя человек перенесёт на себя даже небольшой упрек или неудачу, а переоценивающий – ищет причину вокруг себя – всегда виноваты коллеги, руководство или несовершенные условия труда.

Соответственно, “я”, или представление о самом себе является личностной чертой, оказывающей влияние на опытность сотрудника, создаваемого ожидания на этой основе и, мотивирующего, таким образом, на работу. Иными аналогичными факторами, которые связаны с человеком, являются личность, умение и способности, потребности и ценности сотрудника, а также ожидания, которые сформированы на основе жизненного опыта, полученного им ранее. По сумме данных факторов некоторые люди мотивируют больше внутренние потребности в уважении и самовыражении, т.е. более высокого уровня потребности, а другие – потребности, которые идут извне и направлены на избежание негативных переживаний и условий и на приобретение разных вознаграждений, которые удовлетворяют более низкоуровневые потребности.

5) Потребности в достижении, присоединении и власти как фактор поведения на работе.

В менеджменте в итоге главными являются три типа мотивации:

– Потребность в достижении цели

Сотрудник, который имеет большую потребность к достижению цели, ставит себе реальные и высокие цели. Успешное достижение поставленных целей играет для него большую роль.

– Потребность в присоединении

Сотрудник, который испытывает потребность в присоединении, ценит дружбу и человеческие отношения и поддерживает их. Данный человек является эффективным при исполнении заданий, которые требуют групповой работы.

– Потребность во власти

Сотрудник, который имеет потребность во власти, хочет обладать возможностью оказывать влияние на других работников и ищет такие задачи и такие должности, где он обладал бы определенным статусом, который дает возможность применять авторитет и власть.

Чтобы применять свои ресурсы эффективно, компаниям следует искать для исполнения отдельного задания такого сотрудника, чья основная мотивация соответствует характеристикам задачи. Если сотрудник, который имеет потребность в достижении цели, мог бы эффективно справиться с весьма сложной задачей, за выполнение которой он один нес бы ответственность, то, получив задачу, важную, но со значительной степенью рутинности и разделением ответственности на нескольких сотрудников, он, очевидно, эту задачу не исполнит. Следует отметить, что в нескорректированном виде мотивация сохраняется не всегда. На неё значительно влияет как ситуация, так и рабочая обстановка в компании.

Литвинов определял два типа мотивации. Один тип проявляется у руководства, которое находится на должностях, требующих предприимчивости и усердия, другой – при должностях, который требуют интеграции и координации.

Макклеланд занимался исследованием мотивации бизнесменов и сделал вывод, что для сотрудников, которые имеют потребность в достижении цели, является типичным следующее:

– таким сотрудникам нравятся ситуации, которые позволяют взять на себя ответственность за решение проблемы. Им не интересны ситуации, в

которых присутствует возможность добиться эффекта с помощью случайностей, они хотят сами оказывать влияние на конечный итог;

– они не хотят значительно рисковать, а ставят себе такие цели, в которых риск предсказуем и определен;

– имея потребности в достижении цели, они хотят определенной обратной связи, чтобы понимать насколько хорошо они выполняют задачу. Возможно поэтому люди, имеющие потребность в достижении цели, неплохо ощущают себя в бизнесе, так как он регулярно формирует ситуации, где ценится успех. Макклеланд выявляет, что для имеющих потребность в достижении цели бизнесменов денежные средства редко играют большую роль. Но они играют роль как показатель успеха.

С точки зрения сохранения мотивации необходимо отметить итоги изучения Эдгара Шейна, показывающие имеющиеся в мотивации к работе пяти-семилетние периоды. Им установлено, что если содержание производимой работы не корректируется значительно или полностью, то мотивация явно уменьшается через 5 лет.

1.9. Кадровая служба предприятия

В любой организации в системе управления существует подсистема управления кадрами и социального развития коллектива. В зависимости от размеров предприятия полномочия по управлению кадрами могут быть возложены на работника по совместительству, заместителя руководителя предприятия или на специально созданное подразделение со своим начальником и штатом сотрудников.

Управляющие персоналом (отдел кадров) – это группа профессиональных специалистов, главные целью работы которых является повышение производственной и творческой отдачи, активности персонала, периодическая разработка и реализация программ по его развитию. Обычно общая численность работников службы управления персоналом не превышает 1,0-

1,2% от всей численности коллектива предприятия. Организационный статус и роль отдела кадров во многом определяется позицией руководства а также уровнем финансового, организационного, потенциального развития организации.

Руководитель отдела кадров обязан обладать соответствующими качествами: быть динамичным и настойчивым, пунктуальным и методичным, общительным, справедливым, убедительным, строгим, скромным, доступным, с соответствующим образованием, быть способным к размышлению, быть дипломатом и психологом, добрым советчиком и гуманистом, обладать интуицией, внушать доверие и уметь слушать.

Основной задачей в управлении человеческими ресурсами на предприятии является поддержание на высоком уровне эффективного использования способностей работников в рамках достижения целей предприятия. Также необходимо обеспечивать сохранность здоровья каждого человека и устанавливать внутри коллектива отношения конструктивного сотрудничества.

Современная концепция и структуризация функционального разделения труда в области управления персоналом подразумевает работу в таких направлениях:

1. Определение потребности организации в персонале.

Проведение работ по планированию количественной и качественной потребности предприятия в персонале, выбор методов и определение методик расчета необходимой количественной потребности персонала.

2. Обеспечение персоналом.

Проведение работ по получению и анализу маркетинговой информации в области персонала, созданию и использованию инструментов обеспечения потребности в персонале, отбору и оценке персонала, адаптации персонала, управлению занятостью персонала.

3. Развитие персонала.

Проведение работ по планированию и реализации карьеры и служебных перемещений, профессиональному и административному росту, организации и проведения обучения персонала.

4. Использование персонала.

Проведение работ по организации и обеспечению трудовых процессов, определению на рабочих местах содержания и результатов труда, анализу затрат и результатов труда, управлению производительностью труда, производственной социализации, введению персонала, его адаптации в трудовой деятельности, упорядочению рабочих мест, высвобождению персонала.

5. Мотивация результатов труда и поведения персонала.

Проведение работ по управлению содержанием и процессом мотивации трудового поведения, управлению конфликтами, использованию монетарных побудительных систем, обоснованию структуры доходов, степени их дифференциации, проектированию систем оплаты труда, использованию немонетарных побудительных систем.

6. Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом.

Проведение работ по правовому регулированию трудовых взаимоотношений, учету и статистике персонала, информированию коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам, разработке кадровой политики.

7. Разработка и осуществление социальной политики предприятия.

8. Обеспечение рациональных условий труда.

Проведение работ по созданию условий безопасного труда и благоприятной для всех работников социально-психологической атмосферы.

9. Профилактика и ликвидация конфликтов.

10. Организация рационализаторской и изобретательской деятельности.

11. Участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работников.

Отдел кадров свои функции выполняет совместно с руководителем предприятия и руководителями линейных и функциональных подразделений. Объем работ по каждой конкретной функции зависит от размеров предприятия, ситуации на рынке труда, характеристик производимой продукции, квалификации персонала, социально-психологической обстановки на предприятии и вне его пределов, степени автоматизации производства.

Перед отделом кадров встает целый ряд задач по управлению персоналом предприятия и обеспечение оптимальных условий его работы. Важнейшие из них: анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений руководства; социально-психологическая диагностика; управление занятостью; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; психофизиология, эстетика и эргономика труда; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений.

Состав функций системы управления персоналом остается постоянным вне зависимости от особенностей организации, но меняется трудоемкость их выполнения. Ряд функций по управлению персоналом может быть возложен на подразделения, не входящие структурно в службу управления кадрами. Некоторые функции могут выполнять и подразделения технического развития. Часть функций, таких как информационное обеспечение системы управления персоналом, может быть передана в компетенцию подразделения по организации управления.

1.10 Правовое обеспечение системы управления персоналом

Правовое обеспечение отдела кадров включает:

1) правовые документы, которые определяют и регулируют хозяйственную деятельность предприятия:

– законы и государственные подзаконные акты;

– основные правовые документы, регламентирующие отношения собственности (владение, использование, управление, получение и распределение выгод от владения и использования собственности), к которым относятся учредительный договор, устав предприятия или положение (если предприятие не является самостоятельным юридическим лицом);

– вспомогательные документы, регламентирующие внутреннюю деятельность персонала предприятия, включающие приказы, инструкции, регламенты, техническую (конструкторскую и технологическую) документацию, нормативно-методическое обеспечение и т.п.;

2) правовое обеспечение, используемое для правового регулирования трудовых отношений, защиты прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений, которое предусматривает, с одной стороны, соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства и внутренних регламентирующих документов в области труда, трудовых отношений, с другой стороны, разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера и подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Особенное значение в правовом обеспечении управления персоналом имеет организационно-правовая форма организации, которое отражается на многих аспектах управления. Осуществление правового обеспечения на предприятии возлагается на ее руководителя и других должностных лиц в пределах предоставленных им прав и полномочий. Основным подразделением

на предприятии по ведению правовой работы в области трудовых отношений является юридический отдел.

Основными законодательными актами, регулирующими трудовые отношения, являются: Кодекс законов о труде; Гражданский кодекс РФ; Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях»; Закон РФ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)»; Закон РФ «О занятости населения в РФ»; Указ Президента РФ «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)». В системе централизованного регулирования трудовых отношений используются постановления правительства РФ и акты Минтруда РФ.

Сфера локального регулирования включает приказы руководителя организации по кадровым вопросам (по приему, увольнениям, переводам), положения о подразделениях, должностные инструкции, стандарты организации и др.

В систему нормативных актов о труде входят соглашения генеральные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные), коллективные договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно в организациях. Правовые акты ненормативного характера – это указания и распоряжения, которые могут издаваться руководителями служб управления персоналом.

Важной частью правового обеспечения управления персоналом является нормативно-методическое обеспечение – совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке соответствующим компетентным органом или руководством организации. Оно

предусматривает разработку и применение методических документов, нормативов в системе управления персоналом.

Если в организации отсутствуют специально назначенные заместители руководителя по управлению кадрами или специалист по работе с кадрами исполняет только канцелярские функции, то, соответственно, все действия по управлению кадрами предприятия и вся ответственность за них ложится непосредственно на руководителя.

2. Организационно-экономическая характеристика организации

Управление социальной защиты населения г.Зеленогорска Красноярского края

Управление социальной защиты населения Администрации ЗАТО г.Зеленогорска (далее – УСЗН) является структурным подразделением Администрации ЗАТО г.Зеленогорска, осуществляющим управление в сфере социальной поддержки и социального обслуживания граждан. Организация наделена правом юридического лица. Действует на основании Положения об Управлении социальной защиты населения Администрации ЗАТО г.Зеленогорска, утверждённым решением Совета депутатов ЗАТО г.Зеленогорска 04.06.2015г.

Место нахождения УСЗН: Красноярский край, г.Зеленогорск, ул.Набережная, 60.

УСЗН имеет официальный сайт в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» – <http://www.szn72.ru>.

УСЗН исполняет функции в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления городского округа в сфере социальной поддержки и социального обслуживания граждан:

- по формированию и проведению на территории города единой политики в сфере социальной поддержки и социального обслуживания граждан;

- по реализации в пределах своей компетенции отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления, в области социальной поддержки и социального обслуживания граждан;

- по реализации в пределах своей компетенции полномочий органов местного самоуправления по предоставлению дополнительных мер социальной поддержки и социальной помощи отдельным категориям граждан;

– по обеспечению законности, информационной открытости и повышению качества предоставления мер социальной поддержки, социальной помощи и социального обслуживания граждан.

Функции и полномочия учредителя Управления осуществляет Администрация г.Зеленогорска.

УСЗН финансируется за счет средств, предоставляемых из краевого бюджета на выполнение отдельных государственных полномочий, которыми наделены органы местного самоуправления, за счет средств, предоставляемых из местного бюджета на оказание дополнительных мер социальной поддержки и социальной помощи отдельным категориям граждан.

УСЗН наделено правами юридического лица и является муниципальным казенным учреждением, имеет бюджетную смету, лицевые счета в Управлении Федерального казначейства, круглую печать со своим полным наименованием на русском языке и гербом г.Зеленогорска, штампы и бланки, ведет самостоятельный баланс, имеет обособленное имущество, закрепленное за ним на праве оперативного управления, приобретает от своего имени права и несет обязанности, самостоятельно выступает в суде в качестве истца, ответчика или иных лиц.

Руководитель УСЗН – Стайнова Валентина Степановна.

Структура и штатное расписание УСЗН утверждается руководителем УСЗН, Администрацией города.



Рис. 2. Структура УСЗН

Основным подразделением, осуществляющим работу с кадрами в УСЗН, является «Отдел планирования, учёта и отчетности». Работу по определению потребности в персонале, отбор и первичную профессиональную подготовку специалист по кадрам проводит совместно с руководителями отделов. Штатная численность работников составляет 47 единиц. Количество штатных единиц может быть скорректировано по решению Администрации города и Совета депутатов в соответствии с количеством проживающего населения на обслуживаемой территории из расчёта 1,25 штатных единиц на тысячу человек.

В УСЗН высококвалифицированный стабильный коллектив. Работа всех отделов тесно взаимосвязана и основана на одних и тех же законодательных и нормативных документах для работы всей организации, в рамках которых каждый специалист выполняет свою работу, согласно своей должностной инструкции.

2.1. Структура системы управления персоналом

Деятельность УСЗН координируется и контролируется заместителем главы Администрации ЗАТО г. Зеленогорска по вопросам социальной сферы.

Основные функции по управлению персоналом УСЗН исполняет руководитель. В частности, по вопросам управления персоналом, руководитель УСЗН:

- издаёт и подписывает приказы, обязательные для исполнения муниципальными служащими и работниками УСЗН;
- согласовывает назначение и освобождение от должности муниципальных служащих и работников УСЗН;
- согласовывает Положения об отделах УСЗН, должностные инструкции муниципальных служащих и работников УСЗН и представляет их на утверждение главе Администрации ЗАТО г. Зеленогорска;
- вносит предложения по структуре и штатному расписанию УСЗН;
- представляет главе Администрации ЗАТО г. Зеленогорска представления о применении дисциплинарных взысканий к муниципальным служащим и работникам УСЗН;
- контролирует исполнение работниками и муниципальными служащими УСЗН законодательства Российской Федерации, Красноярского края и муниципальных правовых актов г. Зеленогорска по вопросам социальной поддержки и социального обслуживания граждан.

Выделенный отдел или заместитель руководителя по управлению кадрами в УСЗН отсутствуют. Работа по оформлению личных дел сотрудников и другие канцелярские функции по кадровым вопросам возложены на специалиста Отдела планирования, учёта и отчётности. Штатное расписание УСЗН разрабатывается и утверждается учредителем – Администрацией г.Зеленогорска.

УСЗН в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Красноярского края, Уставом города Зеленогорска, муниципальными правовыми актами г.Зеленогорска, а также Положением об Управлении социальной защиты населения Администрации ЗАТО г.Зеленогорска.

УСЗН осуществляет свою деятельность во взаимодействии с министерством социальной политики Красноярского края, иными государственными органами исполнительной власти Красноярского края в сфере социальной поддержки и социального обслуживания граждан, органами местного самоуправления, а также юридическими и физическими лицами.

г.Зеленогорск является небольшим (~ 62 тысячи человек) компактно расположенным и закрытым территориальным образованием. Чтобы попасть на территорию города, необходимо наличие прописки или специального пропуска. Пропуск может оформить организация или, в частном порядке, имеющий постоянную прописку житель. Эти обстоятельства создают специфику поиска необходимых работников на освободившиеся должности. Через СМИ объявления о поиске работников в УСЗН не подаются. Поиск необходимых работников осуществляется, в основном, посредством устной передачи информации о вакантных должностях от руководителя УСЗН к начальникам отделов, далее доводится до всех сотрудников, которые распространяют эту информацию среди своих знакомых. Таким образом, через весь коллектив, она распространяется по городу. Эффективность применения данного способа привлечения новых работников может продемонстрировать, например, поиск человека на освободившуюся должность юриста в 2017 году: в течение месяца в УСЗН было подано на соискание должности 18 резюме.

В ходе устного опроса сотрудников выяснилось, что большая их часть перед устройством в УСЗН узнала о свободной вакансии через знакомых или родственников, а другая часть была предложена Администрацией города из других бюджетных учреждений или пришли переводом непосредственно из самой Администрации г.Зеленогорска.

Согласно федеральному законодательству, конкурс на замещение должности муниципальной службы не является обязательным.⁶

⁶ Федеральный закон "О муниципальной службе в Российской Федерации"

В должностной инструкции каждого рабочего места определены квалификационные требования, которым должен соответствовать работник, принимаемый на это место. Соискатель предварительно предоставляет резюме. Далее руководитель УСЗН совместно с начальником отдела – непосредственным руководителем будущего работника – вызывает для собеседования выбранного соискателя, который соответствует предъявляемым требованиям. Если по результатам собеседования руководство принимает решение о приёме на работу данного человека. После его согласия ему даётся направление на медицинское обследование. При отсутствии противопоказаний и положительном решении медкомиссии начинается документальное оформление нового сотрудника специалистом по кадрам.

Кроме стандартного договора и приказа о приёме на работу, каждый работник подписывает документ об ответственности при работе с персональными данными, на каждого работника оформляется приказ о доступе к информационным ресурсам в организации, оформляется документ о присвоении ему логина и пароля для работы в компьютерной сети организации. Также каждый работник знакомится с «Кодексом этики и служебного поведения работников органов управления социальной защиты населения и учреждений социального обслуживания». Кодекс представляет собой свод общих принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения, которыми надлежит руководствоваться работникам органов управления социальной защиты населения. С текстом кодекса может ознакомиться любой желающий на официальном сайте Министерства социальной политики Красноярского края⁷.

В УСЗН нет отделов, содержащих менее 4 сотрудников. На период отпуска сотрудники выполняют обязанности друг друга внутри одного отдела. Соответственно все сотрудники знакомы с должностными обязанностями и обладают практическим опытом работы каждого рабочего места в своём

⁷ Кодекс этики и служебного поведения работников органов управления социальной защиты населения и учреждений социального обслуживания (<http://szn24.ru/node/5034>)

отделе. Новый сотрудник в необходимом объеме методическую и практическую помощь для освоения им нового рабочего места получает от своих коллег. По технической части (оргтехника, компьютеры, программное обеспечение), он получает помощь от специалистов Отдела информационных технологий. Вследствие этого обучение и адаптация нового работника в коллективе происходит достаточно быстро. Специальных мероприятий по освоению работниками других специальностей внутри организации не производится. Вопрос о необходимости и приобретении дополнительной профессии каждый работник решает самостоятельно.

Все работники УСЗН обязаны проходить аттестацию минимум один раз в три года. Работник может добровольно пройти аттестацию чаще установленного срока, например, для ускоренного получения следующего классного чина. На момент прохождения аттестации стаж работника должен составлять более 1 года. Аттестация работников проводится один раз каждый год по списку, составляемому специалистом по кадрам. От аттестации можно отказаться беременным женщинам, служащим, достигшим 60 лет или замещающим должности муниципальной службы на основании срочного трудового договора.

Аттестация проходит в два этапа: сначала в группах сдаются тесты, а далее в назначенный день служащие вызываются персонально на аттестационную комиссию.

По результатам аттестации руководством принимается решение о поощрении отдельных муниципальных служащих за достигнутые ими успехи в работе или в срок не более одного месяца со дня аттестации о понижении муниципального служащего в должности.

Также по результатам аттестации может быть принято решение о снижении или досрочном присвоении работнику очередного классного чина.

Анализ руководством итогов аттестационной комиссии может стать основанием для принятия решений по оптимизации использования трудовых ресурсов организации.

2.2. Поддержание профессионального уровня работников

Для повышения квалификации муниципальных служащих в г.Красноярск существует ККГБУ ДПО «Институт муниципального развития». Институт рассылает главам муниципальных образований приглашения о наборе на курсы повышения квалификации. Данное приглашение распространяется всем бюджетным организациям на территории. В УСЗН информация о предлагаемых курсах доводится до персонала. Далее по желанию работников и по согласованию с руководством принимается решение о направлении на интересующие курсы.

В 2017 году появилась новая форма обучения для повышения квалификации. Обучение происходит в дистанционном режиме через образовательный сайт Института – www.eduimr.ru. Процесс обучения включает в себя изучение электронных лекций и видеоуроков, участие в вебинарах, электронных семинарах и форумах, выполнение заданий. По итогам обучения выдаётся удостоверение о повышении квалификации.

При изменении законодательных и нормативных актов, относящихся к сфере деятельности организации, эта информация обсуждается на совещаниях руководителя и начальников отделов, а затем начальники отделов доводят до подчинённых работников эти изменения на проводимых еженедельных обязательных или внеплановых совещаниях до сотрудников отдела. При необходимости производится корректировка должностных инструкций.

Таким образом, квалификация и информированность работников поддерживается на необходимом уровне постоянно.

2.3. Управление мотивацией

За зависимости от стажа работы муниципальным служащим присваивается классный чин. Повышение классного чина, позволяет получать существенную надбавку к зарплате. Таким образом, продолжительная и успешная работа в УСЗН, является материальным стимулом работы.

На ежегодных отчётных собраниях, особо отличившихся работников, отмечают в своих выступлениях руководитель и начальники отделов, им вручаются грамоты. Фотографии работников отделов украшают стены коридора и являются пропагандой почётности работы в коллективе УСЗН.

Работникам, работающим по срочному договору, на период декретного отпуска основного работника, при окончании срока действия договора, руководство оказывает помощь в трудоустройстве. Поэтому в нашу организацию люди охотно идут устраиваться даже на заранее известный небольшой срок.

Все начальники отделов вышли из опытных специалистов организации с многолетним стажем. Этот факт даёт понять, что у любого специалиста есть реальный шанс подняться по карьерной лестнице. Психологическая уравновешенность, доброжелательность, успешные показатели и профессионализм в работе – факторы, усиление которых, несомненно, повышает такой шанс.

2.4. Внутренняя производственная культура

В штате отсутствует должность психолога. Анализ психологической атмосферы и влияние организационных факторов производства на трудовую деятельность работников специально не анализируется. Учитываются показатели работы отделов и отдельных специалистов, в соответствии с их должностными инструкциями, в результате чего руководством могут быть предприняты действия по поощрению или наказанию сотрудников.

Корпоративная культура в УСЗН начинается с должностных инструкций, в которых указаны личные качества работника, которыми необходимо обладать для осуществления должностных полномочий:

- культура поведения;
- владение приёмами межличностных отношений;
- соблюдение норм общечеловеческой морали.

Каждый год проводятся краевые спортивные соревнования среди муниципальных служащих. От нашего коллектива всегда отправляются несколько человек для участия.

Так как практически все специалисты УСЗН участвуют в общении с посетителями, то внутренняя культура организации неразрывно связана с культурой общения с ними. Значительная часть таких посетителей – люди с ограниченными способностями. В соответствии с приказом министерства социальной политики Красноярского края от 20.11.2015г. № 593-ОД при организации работы специалистами необходимо использовать специальное методическое пособие.

В УСЗН составлен график технических перерывов для каждого отдела, в течение которых сотрудники имеют право посетить специальный отдельный кабинет, оборудованный кухонной мебелью, посудой, бытовой техникой, где можно перекусить, посмотреть телевизор. Подобное ежедневное неформальное общение, несомненно, сближает коллектив и стало частью культуры организации.

2.5. Социологическое исследование

Для оценки эффективности принятия решений в процессе управления персоналом, было проведено социологическое исследование, в ходе которого было опрошено 30 человек из 47 работающих. Образец анкеты социологического исследования представлен в Приложении Б.

Ниже приведём анализ полученной информации.



Рис. 3. Результаты опроса удовлетворённости заработной платой

Большее половины опрошенных, удовлетворены заработной платой, около трети – не удовлетворены. Уровень удовлетворённости заработной платой, является важным фактором в мотивации работы сотрудников любой организации. УСЗН является бюджетной организацией и, соответственно, размеры и методика формирования заработной платы строго регламентированы для конкретной штатной единицы. Изменить зарплату конкретного работника руководитель может только переводом его на другое рабочее место. По итогам устных бесед, большой процент удовлетворённости зарплатой, связан с пониманием людьми того факта, что в УСЗН зарплата выше, чем в большинстве других бюджетных учреждений города.



Рис. 4. Результаты опроса по перспективности профессионального и служебного роста

Половина респондентов отметила наличие перспектив своего профессионального и служебного роста. Ещё более трети затруднились с ответом. На рабочих местах и в специальном учебном заведении проводится постоянная работа по совершенствованию знаний и навыков в профессиональной деятельности. Подобная работа формирует уверенность работников в регулярном получении очередных званий, стабильности в работе, конкурентоспособности на рынке труда при возможной смене места работы. В тоже время, имеющиеся «плюсы» не будут иметь большого значения при смене места работы с бюджетной на коммерческую организацию. Большой процент затруднительных ответов считаю связанным с адекватной оценкой сотрудниками своих личных возможностей, так как продвижение вверх по карьерной лестнице, на каждой следующей ступени предполагает большую ответственность, большой объём информации, с которым необходимо работать, а также наличие лидерских способностей.



Рис. 5. Результаты опроса по удовлетворённости взаимоотношений с непосредственными руководителем

Подавляющее большинство респондентов считает взаимоотношения с непосредственными руководителями удовлетворительными. Этот результат показывает оптимальность структуры построения управленческой схемы, а также высокий уровень профессионализма и начальников отделов и руководителя УСЗН.



Рис. 6. Результаты опроса по удовлетворённости взаимоотношениями, сложившимися с коллегами по работе

Практически аналогичный предыдущему результат наблюдается и в удовлетворённости взаимоотношений среди сотрудников между собой.

Существуют некоторые недопонимания, но явных конфликтов на текущий момент в коллективе нет.

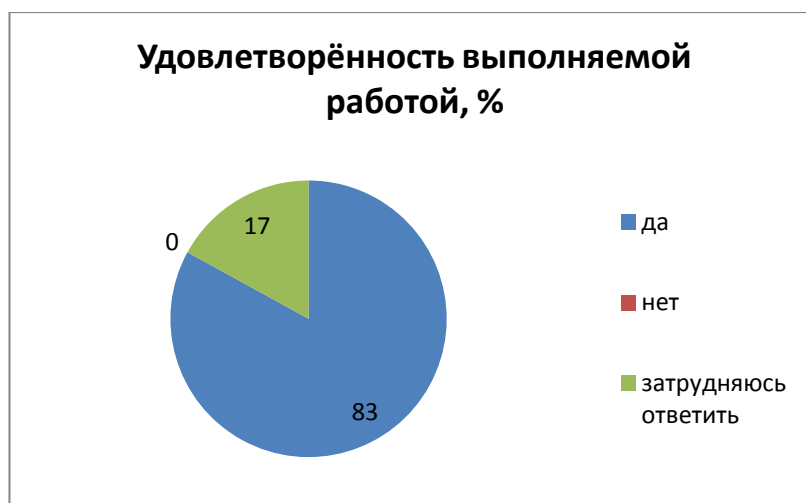


Рис. 7. Результаты опроса по удовлетворённости выполняемой работой

Результаты опроса по удовлетворённости работой, говорят о том, что полного неприятия и/или немотивированности работников на свои должностные обязанности в УСЗН нет. Так как каждый сотрудник имеет представление о том, чем конкретно заняты остальные, то при прочих результатах опроса этот показатель косвенно может свидетельствовать о желании части работников активно продвигаться по карьерной лестнице.

В целом, по результатам проведённого социологического исследования, можно сделать вывод о лояльном отношении сотрудников к руководству и друг к другу, о положительном климате и отсутствии острых конфликтов внутри коллектива, об общей удовлетворённости служащими работой в УСЗН.

2.6. Социально-экономическая ситуация в г.Зеленогорск

г.Зеленогорск был построен в 1956 году. Градообразующее предприятие – Электрохимический завод (далее – ЭХЗ). За последние несколько лет ЭХЗ значительно сократил количество работников. Поэтому проблема трудоустройства в нашем закрытом городе стоит особенно остро. Она приводит к тому, что здоровое активное население среднего возраста сокращается в связи

с отъездом в другие города в поисках работы. В итоге процент пожилых людей, инвалидов и других категорий граждан, нуждающихся в государственной социальной поддержке, постоянно растёт. «Потребность в развитии системы социальной защиты обусловлена ежегодным увеличением доли населения, старше трудоспособного возраста (с 16 363 человек в 2013 году до 21 807 человек в 2016 году) и увеличением количества граждан, имеющих доходы ниже прожиточного минимума (с 2 852 человек в 2013 году до 4 071 человек в 2016 году)».⁸

Так, например, по данным ежегодного годового отчёта за 2016 год в Отдел по приёму населения обратилось 22456 граждан, принято 21621 заявление (за 2015 год – 22348 человека и 20619 заявлений). Соответственно растёт и нагрузка на одну штатную единицу УСЗН. Количество штатных единиц УСЗН устанавливается из расчёта 1,25 на тысячу обслуживаемого населения. Но сегодняшний подход к формированию штатного расписания вышеприведённые обстоятельства не учитывает.

⁸ Отчет о результатах деятельности Управления социальной защиты населения Администрации ЗАТО г. Зеленогорска за 2016 год (<http://www.szn72.ru/information/documents/ОТЧЕТ%20УСЗН%20за%202016.doc>)

3. Рекомендации по совершенствованию управления организации Управление социальной защиты населения г.Зеленогорска Красноярского края

Вся цепочка оказываемых услуг и работа всех служащих УСЗН строго регламентирована. Сбой в любом звене обязательно будет сказываться на итоговой работе всей организации.

Как видно из проведённого социологического исследования коллектив, в основном, положительно относится к действующей системе управления в УСЗН.

Кроме этого, Министерство социальной политики Красноярского края ежегодно подводит итоги работы подчинённых учреждений.⁹ В отчётах приводится объективная оценка по нескольким показателям работы учреждений в целом за год. Ниже приведены фрагменты итоговых рейтингов за последние три года.

**РЕЙТИНГ ПО ИТОГАМ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ
органов управления социальной защиты населения муниципальных
за 2015 год**

ОСЗН территория	Рейтинг (место)	ГО /МР	Группы рейтинга*	Совокупная оценка (О _и)	Сумма баллов по 1 и 2 разделам с учетом весового коэффициента
				$O_i = \sum w_i \times ki10 + \sum fi$	$\sum w_i \times ki10$
				Значение весового коэффициента (w _i)	
1. Органы управления социальной защиты населения городских округов					
ЗАТО г. Зеленогорск г. Красноярск	1	ГО	ВЫСОКИЙ	13,46	9,46
г. Ачинск	2	ГО	ВЫСОКИЙ	12,18	9,18
г. Сосновоборск	3	ГО	ВЫСОКИЙ	12,14	9,14
г. Канск	4	ГО	ВЫСОКИЙ	12,03	9,03
г. Енисейск	5	ГО	ВЫСОКИЙ	11,10	9,10
г. Енисейск	6	ГО	ВЫСОКИЙ	10,84	8,84
г. Минусинск	7	ГО	ВЫСОКИЙ	10,35	7,55
ЗАТО г. Железногорск	8	ГО	ВЫСОКИЙ	9,88	7,38
г. Назарово	9	ГО	ВЫСОКИЙ	9,84	8,84
г. Дивногорск	10	ГО	ВЫСОКИЙ	9,48	8,48

Рис. 8. Фрагмент рейтинга результативности работы органов соцзащиты Красноярского края за 2015 год

⁹ Рейтинги доступны на сайте Министерства социальной политики Красноярского края (<http://szn24.ru/node/2298>)

Итоги рейтинга деятельности за 2016 год органов социальной защиты населения городских округов края				
1	Ноименование ГО	рейтинг	СОВОКУПНАЯ ОЦЕНКА	ИТОГОВ ОЕ МЕСТО
2				
3				
4	г.Бородино	ВЫСОКИЙ	12,7	1
5	г.Назарово	ВЫСОКИЙ	12,6	2
6	г.Ачинск	ВЫСОКИЙ	11,3	3
7	ЗАТО г.Железногорск	ВЫСОКИЙ	11,1	4
8	г.Дивногорск	ВЫСОКИЙ	11,1	4
9	ЗАТО г.Зеленогорск	ВЫСОКИЙ	10,9	5
10	г.Канск	ВЫСОКИЙ	10,8	6
11	г.Минусинск	ВЫСОКИЙ	10,4	7
12	г.Красноярск	ВЫСОКИЙ	10,4	7
13	г.Сосновоборск	ВЫСОКИЙ	9,3	8
14	г.Боготол	ВЫСОКИЙ	9	9
15	г.Енисейск	ВЫСОКИЙ	8,2	10

Рис. 9. Фрагмент рейтинга результативности работы органов соцзащиты Красноярского края за 2016 год

Оценка результативности деятельности органов управления социальной защиты населения городских округов Красноярского края по итогам работы за 2017 год						
1	№	ОСЗН Территория	МЕСТО	группы рейтинга	СОВОКУПНАЯ ОЦЕНКА (Од)	3.1. Доля обращений граждан за предоставлением государственных услуг в электронном виде через региональный портал государственных услуг (РПГУ) от числа обращений за услугами, по которым возможно обращение через РПГУ
2				1 группа - высокий уровень (от 8 до 10 баллов) 2 группа - удовлетворительный (от 05 до 8 баллов) 3 группа - низкий уровень (ниже 5 баллов)	Од = $\sum w_i \times k_i10 + \sum f_i$	К-во баллов
3						
4						
5	1	г. Бородино	1	ВЫСОКИЙ	11,15	1
6	2	г. Зеленогорск	2	ВЫСОКИЙ	10,10	1
7	3	г. Ачинск	3	ВЫСОКИЙ	9,95	1
8	4	г. Красноярск	4	ВЫСОКИЙ	9,25	1
9	5	г. Сосновоборск	5	ВЫСОКИЙ	9,15	1
10	6	г. Канск	6	ВЫСОКИЙ	9,15	0
11	7	г. Назарово	6	ВЫСОКИЙ	9,15	0
12	8	г. Енисейск	7	ВЫСОКИЙ	8,95	0
13	9	г. Минусинск	8	ВЫСОКИЙ	8,65	0
14	10	г. Железногорск	9	ВЫСОКИЙ	8,60	0
15	11	г. Боготол	10	УДОВЛ	6,95	0

Рис. 10. Фрагмент рейтинга результативности работы органов соцзащиты Красноярского края за 2017 год

По результатам рейтинга видно, что УСЗН г.Зеленогорска уже несколько лет занимает места в пятёрке лидеров среди аналогичных организаций Красноярского края. Кроме этого, близкие ежегодные показатели в баллах свидетельствуют о стабильной и профессиональной работе всего коллектива.

Следовательно, действующая система управления организацией, достаточно оптимальна для УСЗН г.Зеленогорска на протяжении уже ряда лет.

Исходя из данных ежегодных отчётов, нагрузка на одного работника из года в год увеличивается. Но стабильно высокие показатели деятельности свидетельствуют о существующем запасе производственной эффективности.

В качестве превентивных мер, для снижения нагрузки на штатную единицу, считаю необходимо предпринять следующие шаги (по отдельности или одновременно):

1. Добиваться в Министерстве социальной политики Красноярского края и Администрации города пересмотра в большую сторону коэффициента формирования штатной численности от количества населения либо выделения средств на введение дополнительных штатных единиц конкретно для УСЗН г.Зеленогорска, исходя из сложившейся ситуации.

2. Добиваться в Министерстве социальной политики Красноярского края мер по перераспределению некоторых функций на другие социальные службы.

Заключение

В первой части данной работы раскрыты теоретические основы управления организацией, приведены сведения из истории создания и формирования науки управления, приведено обобщённое представление авторов об устройстве, систематизации и характеристиках современных систем управления персоналом.

Во второй части рассмотрены структура и действующая система управления персоналом в организации Управление социальной защиты населения Администрации ЗАТО г.Зеленогорска. Приведены результаты социологического исследования, проведённого среди служащих УСЗН. Также приведены сведения о существующей экономической ситуации в г.Зеленогорске.

В третьей части работы сделаны выводы об эффективности действующей системы управления и приведены рекомендации по её совершенствованию

Исходя из субъективной оценки условий работы в УСЗН членами коллектива, а также объективной оценке показателей работы организации на основе ежегодных итоговых отчётов Министерства социальной политики Красноярского края на протяжении ряда лет, можно сделать положительный вывод о работе предприятия в целом. Так как оценка работы всего предприятия является показателем эффективности действующей системы управления, то, соответственно, и система управления в УСЗН является оптимальной.

Так как отдельной структуры по управлению персоналом нет, основная заслуга в эффективном управлении персоналом у действующего руководителя УСЗН. Также социально-экономическая ситуация в городе способствует большой конкуренции на рынке труда, позволяющей выбирать самые лучшие кадры для предприятия.

Итоговые рекомендации сводятся к превентивным мерам, для сохранения запаса прочности предприятия из-за ежегодно возрастающей нагрузки по основной деятельности.

Таким образом, в работе исполнены все поставленные задачи и достигнута цель исследования.

Список использованных источников

1. Александров А. Стоит ли кадровая овчина выделки // Служба кадров. - 2017. - №11.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
3. Балашенко В., В. Романенко Как воспитать идеального менеджера? // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №2. - С. 80
4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.:Юристъ, 2014 - 496 с.
5. Виханский, О.С, Наумов, А. И. Менеджмент /О.С. Виханский, А.И. Наумов. - учебник. - 3-е изд. - М.: Экономист, 2017. - 528 с.
6. Вязигин А.В. Оценка персонала высшего и среднего звена. - М.: Вершина, 2016. - 256 с.
7. Глухов, В. В. Управление персоналом в акционерном обществе: Учеб. пособие.- СПб., 2014г .- 51с.
8. Евневич М. Наш персонал лучше вашего// "Тор-Manager". - 2016. - № 2(24).
9. Егоршин А.П. Управление персоналу: учебник для ВУЗов 3-е издание Н. Новгород: НИМБЮ 2014г. – 270 с.
10. Емельянов О. Как управлять персоналом в условиях рынка // Человек и труд. - 2013. - № 1.
11. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
12. Как управлять рабами: пер. с англ. / Джерри Тонер, Марк Сидоний Фалке; [коммент., предисл. Дж. Тонер; предисл. Мэри Бирд]. – М.: Издательство «Олимп–Бизнес», 2015 – 240 с.
13. Калигин, Н.А. Принципы организационного управления / Н.А. Калигин. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 272 с.

14. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
15. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
16. Латфуллин Г.А., Никитин А.С., Серебренников С.С. Теория менеджмента. - СПб.: Питер, 2014. - 464 с.
17. Лукичева, Л.И. Управление организацией: учебное пособие / Л.И. Лукичева. - М.: Омега-Л, 2014.-360 с.
18. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучение персонала компании - Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013 г. - 264 с.
19. Менеджмент: учебник для вузов / И.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014.- 343 с.
20. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2016. - 720 с.
21. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг // Управление персоналом. - 2013. - №1. - С. 36-37.
22. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения дополнительное профессиональное образование персонала: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
23. Михненко П.А. Теория менеджмента. - М.: Синергия, 2014. - 640 с.
24. Морозов И.О., Логинова А.Ю. Оценка эффективности обучения в организации. - Издательство: Компания АйТи, 2016 г. - 276 с.
25. Мясоедов, С.П. Невербальные коммуникации и типичные ошибки общения / С.П. Мясоедов // Управление персоналом. - 2015. - №7. - С. 54-62.
26. Наврузов, Ю. Роль коммуникаций в организациях / Ю. Наврузов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - №6. - С. 26-29.

27. Одегов Ю.Г., Управление персоналом, оценка эффективности: Учебное пособие / Ю. Г. Одегов. – М: "Экзамен", 2014. - 256с.
28. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
29. Отчёт об итогах работы Управления социальной защиты населения Администрации ЗАТО г.Зеленогорск [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://szn72.ru/information/documents/ОТЧЕТ%20УСЗН%20за%202016.doc>, свободный.
30. Отчётные рейтинги работы УСН Красноярского края [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://szn24.ru/node/2298>, свободный.
31. Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://pravo.fso.gov.ru>, свободный
32. Положение об Управлении социальной защиты населения Администрации ЗАТО г. Зеленогорска [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://szn72.ru/structure/pologenie/1777/>, свободный
33. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова . – М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
34. Резник С.Д. Управление персоналом: Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации: Учебное пособие / С. Д. Резник. - М: ИНФРА-М, 2013. 212 с.
35. Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с.
36. Сергеев А.М., Иванова И.А. Теория менеджмента. - М.: Академия, 2013. - 320 с.
37. Сидоров В.А. Образование и подготовка кадров в условиях новой технической реконструкции. - М.: Высш. шк., 2014. - 271с.

38. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. / Стаут Л.У., пер. с англ. - М.: ООО «Издательство Добрая книга», 2016 г. - 536 с.
39. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 272 с.
40. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2006. –560 с.
41. Управление персоналом организации. Учебник/ под редакцией А.Я. Кибанова 2-е издание, дополнено и переработано - М.:-ИНФРА - М.2016г. 636стр.
42. Управление персоналом. Учебное пособие/Под ред. Б. Ю. Сербиновского и С. И. Самыгина. М.: «Издательство Приор», 1999 - 432 с.
43. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ О муниципальной службе в Российской Федерации // Собрание законодательства Российской Федерации от 2007 г. , N 10 , ст. 1152
44. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
45. Федюкин И., Шмаров А. Годный, но необученный//Эксперт. - 2015. - №6 (453)
46. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. - 368 с.

ОТЧЕТ
о проверке на плагиат

Тема ВКР Управление персоналом в Управлении социальной защиты населения
г.Зеленогорска Красноярского края

Объем оригинальности – 72

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 28

Копия отчета с указанием заимствованных источников

АНКЕТА

Поставьте галочку рядом с нужным ответом. В каждом вопросе можно выбрать только один ответ.

1. Удовлетворяет ли Вас размер заработной платы?

Да _____. Нет _____. Затрудняюсь ответить _____.

2. Видите ли вы перспективы своего профессионального и служебного роста?

Да _____. Нет _____. Затрудняюсь ответить _____.

3. Удовлетворяют ли Вас взаимоотношения с непосредственным руководителем?

Да _____. Нет _____. Затрудняюсь ответить _____.

4. Довольны ли Вы взаимоотношениями, сложившимися с коллегами по работе?

Да _____. Нет _____. Затрудняюсь ответить _____.

5. Довольны ли Вы выполняемой работой?

Да _____. Нет _____. Затрудняюсь ответить _____.